



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

PLANO DE NEGÓCIOS: ESTABELECIMENTO DE HOSPEDAGEM
NA PRAIA DO BILENE (MOÇAMBIQUE)

Lousane Melo de Mendonça

Estoril, dezembro de 2021.



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Plano de Negócios:
Estabelecimento de hospedagem na praia do Bilene (Moçambique)

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira.

Orientador: Prof. Especialista Victor Alves Afonso.

Lousane Melo de Mendonça

Estoril, dezembro de 2021.

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais que me deram a
força que precisei para continuar.*

AGRADECIMENTOS

Em qualquer percurso académico há obstáculos, mas durante este projeto, a pandemia, foi para todos um grande desafio social e psicológico.

Os meus agradecimentos especiais vão para todos os que estiveram ao meu lado durante este longo processo, aos que me deram espaço e tempo para que conseguisse retomar a produtividade e a concentração que precisava:

- Aos meus pais, por estarem sempre disponíveis a ajudar, uma vez que, foi de grande ajuda ter pessoas em campo, de confiança e com disponibilidade, para me fazer chegar dados que só presencialmente poderia obter;
- Ao meu professor e orientador, o prof. especialista Victor Alves Afonso, que foi incansável na sua orientação, para que este projeto fosse entregue dentro dos prazos estabelecidos pela Eshte;
- Ao meu companheiro, pelo apoio e pela paciência inabalável durante todo este processo;
- À minha melhor amiga, que esteve sempre presente para me lembrar que a direção correta era mais importante que a velocidade;
- À minha avó, pelo carinho que traz sempre o “aconchego de casa” até mim;
- À minha gata que veio dar uma lufada de ar fresco, no momento certo;
- À minha prof. Eloíse Helena Livramento Dellagnelo e a todo “Observatório da Realidade Organizacional” da Universidade Federal de Santa Catarina em Florianópolis, pelos aprendizados que serão eternos.

Por fim, o término deste projeto concede-me a autorrealização que buscava neste desafio que foi o mestrado. Sou grata pelos obstáculos que encontrei durante este percurso, eles tornaram-me mais ponderada e acima de tudo mais resiliente.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
RESUMO	XIV
ABSTRACT	XV
SIGLAS E ACRÓNIMOS	XVI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. ENQUADRAMENTO DO CONCEITO	1
1.2. ESTRUTURA DO TRABALHO	2
1.3. OBJETIVOS	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. TURISMO DE LAZER E FÉRIAS EM MOÇAMBIQUE	5
2.2. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO TURISMO	7
2.2.1. EMPREENDEDORISMO EM MOÇAMBIQUE	7
2.2.2. INOVAÇÃO	9
2.3. PLANO DE NEGÓCIOS	11
2.3.1. MODELO DE NEGÓCIO	12
2.3.2. PLANO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.3.3. PLANO DE OPERAÇÕES	14
2.3.4. PLANO DE MARKETING	15
2.3.5. PLANO FINANCEIRO	16
3. METODOLOGIA	18
3.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA	18
3.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	18
3.1.2. CÁLCULO DA DIMENSÃO DA AMOSTRA	18
3.2. INSTRUMENTOS DE OBSERVAÇÃO	19
3.2.1. QUESTIONÁRIOS	20
3.2.2. ENTREVISTAS	21
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	23
4.1. RESULTADOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO	23

4.2.	RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	41
4.2.1.	INFORMAÇÕES GERAIS	41
4.2.2.	COMUNICAÇÃO E RESERVAS	43
4.2.3.	PARCERIAS E CONCORRÊNCIA	45
4.2.4.	MERCADO E PERFORMANCE	47
4.2.5.	GESTÃO E INVESTIMENTO	48
5.	PLANO DE NEGÓCIOS	50
5.1.	MODELO DE NEGÓCIO	50
5.2.	ANÁLISE DE MERCADO	61
5.2.1.	COMPORTAMENTO DA PROCURA	61
5.2.2.	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	69
5.2.3.	VANTAGENS COMPETITIVAS	73
5.3.	PLANO DE MARKETING	74
5.3.1.	ANÁLISE PESTAL	74
5.3.2.	CINCO FORÇAS DE PORTER	76
5.3.3.	ANÁLISE SWOT	77
5.3.4.	OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS	79
5.3.5.	SEGMENTAÇÃO-TARGETING-POSICIONAMENTO	81
5.3.6.	MARKETING-MIX	82
5.4.	PLANO DE RECURSOS HUMANOS	86
5.4.1.	RESPONSABILIDADES E FUNÇÕES DE CADA CARGO	86
5.4.2.	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	89
5.4.3.	FORMAÇÃO	90
5.5.	PLANO DE OPERAÇÕES	91
5.5.1.	LOCALIZAÇÃO	91
5.5.2.	ARQUITETURA E INSTALAÇÕES	91
5.5.3.	PROCESSO DE LICENCIAMENTO	99
5.5.4.	PROCESSOS	102
5.6.	PLANO FINANCEIRO	106
5.6.1.	PRESSUPOSTOS	106
5.6.2.	VOLUME DE NEGÓCIOS	107
5.6.3.	INVESTIMENTO	108

5.6.4.	FINANCIAMENTO	109
5.6.5.	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	110
5.6.6.	AVALIAÇÃO	111
5.6.7.	ANÁLISE DE CENÁRIOS	111
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
6.1.	CONCLUSÕES	113
6.2.	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	114
	BIBLIOGRAFIA	116
	APÊNDICE 1 – Guião do Questionário aplicado.	119
	APÊNDICE 2 – Guião da Entrevista feita aos Empreendimentos Turísticos.	121
	APÊNDICE 3 – Listagem das páginas onde o questionário foi publicado.	124
	APÊNDICE 4 – Cálculos auxiliares de Volume de Negócios (VN).	125
	APÊNDICE 5 – Cálculos auxiliares, Volume de negócios (Snacks e Bebidas).	127
	APÊNDICE 6 – Tabela de Fornecimento de Serviços Externos (FSE).	131
	APÊNDICE 7 – Cálculos auxiliares para previsão de Gastos com pessoal.	132
	APÊNDICE 8 – Cálculos auxiliares para previsão de Investimentos.	133
	APÊNDICE 9 – Gráficos dos resultados obtidos no Questionário	134
	APÊNDICE 10 – Tabelas dos resultados obtidos no Questionário	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema da Estratégia de Marketing.	16
Figura 2 – Cálculo da dimensão da amostra.	19
Figura 3 – Tela do Modelo de Negócios do Kaya Ka Mandoza.	60
Figura 4 – Quarto casal com sofá-cama.	91
Figura 5 – Quarto casal com sofá-cama.	92
Figura 6 – Sala de estar e de jantar.	95
Figura 7 – Cozinha compartilhada.	96
Figura 8 – Balneário.	96
Figura 9 – Balneário.	97
Figura 10 – Kids Space.	97
Figura 11 – Churrasqueira e área de descanso.	98
Figura 12 – Piscina.	98
Figura 13 – Área de baloiços e redes de descanso.	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Fornecimento de refeições para além do pequeno-almoço.	26
Gráfico 2 – Valor a pagar por quarto duplo, sem pequeno-almoço incluído (noite), em unidades.	27
Gráfico 3 – Companhia de viagem.	28
Gráfico 4 – Meses que os inquiridos mais frequentam a Praia do Bilene, em unidades.	30
Gráfico 5 – Tipologia de quarto mais procurada.	34
Gráfico 6 – Serviço de Transfer.	35
Gráfico 7 – Piscina.	36
Gráfico 8 – Método de pagamento utilizado na reserva.	39
Gráfico 9 – Organograma do Kaya Ka Mandoza.	86
Gráfico 10 – Espaços de bem-estar.	134
Gráfico 11 – Atividades e equipamentos náuticos	134
Gráfico 12 – Serviços de lavandaria.....	135
Gráfico 13 – Dias de semana que os inquiridos mais frequentam a Praia do Bilene. ..	135
Gráfico 14 – Serviço de quarto.....	136
Gráfico 15 – Passeios guiados.	136
Gráfico 16 – Aluguer de equipamento de lazer aquático.	137
Gráfico 17 – Serviços de restauração.	137

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Os nove blocos do modelo de negócio.	13
Tabela 2 – Objetivos de cada secção do questionário aplicado.	20
Tabela 3 – Relação entre a idade e o género dos inquiridos.	23
Tabela 4 – Nível de Escolaridade dos inquiridos.	24
Tabela 5 – Categorias de renda familiar disponível consoante a nacionalidade	24
Tabela 6 – Interesse em conhecer a região em estudo.	25
Tabela 7 – Local e duração de hospedagem	29
Tabela 8 – Avaliação da acessibilidade do local de hospedagem habitual.	32
Tabela 9 – Como conheceu o estabelecimento que frequenta habitualmente.	33
Tabela 10 – Petiscos e bebidas.	37
Tabela 11 – Plataforma e Antecedência de reserva.	38
Tabela 12 – Relação entre o valor pago e inclusão do pequeno-almoço.	40
Tabela 13 – Tabela com as informações gerais de cada estabelecimento.	41
Tabela 14 – Tabela com informações sobre a comunicação e o método de reservas utilizado por cada estabelecimento.	43
Tabela 15 – Informações sobre o mercado e operação dos estabelecimentos concorrentes.	45
Tabela 16 – Informações sobre a região e performance dos concorrentes.	47
Tabela 17 – Informação sobre a gestão e os investimentos feitos pela concorrência. ...	48
Tabela 18 – Entrada de turistas não residentes em Moçambique por motivação de viagem (em milhares), com a respetiva variação anual.	61
Tabela 19 – Peso do número de turistas por motivação de viagem, sobre o total de chegadas de turistas não residentes em milhares, entre 2015 e 2019.	63
Tabela 20 – Registo de Chegadas por regiões de residência (milhares).	64
Tabela 21 – Chegadas de turistas não residentes, por país de origem. (Parte 1).	65
Tabela 22 – Chegadas de turistas não residentes, por país de origem. (Parte 2)	66
Tabela 23 – Registo de chegadas de turistas por meio de transporte (milhares).	67
Tabela 24 – Variação anual (2015-2019) nas chegadas de turistas por tipo de estada (milhares).	68
Tabela 25 – Chegadas por organização de viagem (milhares).	68
Tabela 26 – Variação das Receitas de Turismo Internacional de Moçambique (2017 a 2020).	69
Tabela 27 – Tabela de preços San Martinho Beach Club, em meticais.	71
Tabela 28 – Tabela de preços Humula Beach Resort, em meticais.	71
Tabela 29 – Tabela de preços Bilene Lodge, em meticais.	72
Tabela 30 – Análise PESTAL (Parte 1).	74
Tabela 31 – Análise PESTAL (Parte 2).	75
Tabela 32 – Cinco Forças de Porter.	76
Tabela 33 – Ambiente Interno: Forças.	77
Tabela 34 – Ambiente Interno: Fraquezas.	77

Tabela 35 – Ambiente Externo: Oportunidades.	78
Tabela 36 – Ambiente Externo: Ameaças.	78
Tabela 37 – Objetivos e ações estratégicas do Kaya Ka Mandoza (Parte 1).....	79
Tabela 38 – Objetivos e ações estratégicas do Kaya Ka Mandoza (Parte 2).....	80
Tabela 39 – Preços para a época baixa, em meticais.	83
Tabela 40 – Preços para a época alta, em meticais.....	84
Tabela 41 – Preços para serviços complementares.	84
Tabela 42 – Descrição das funções e atividades inerentes ao cargo de Diretor.	87
Tabela 43 – Descrição das funções e atividades inerentes ao cargo de adjunto de direção.	87
Tabela 44 – Descrição das funções e atividades inerentes ao setor técnico.	88
Tabela 45 – Descrição das funções e atividades inerentes ao setor operacional.	89
Tabela 46 – Quartos disponíveis para aluguer Kaya Ka Mandoza.....	92
Tabela 47 – Espaços comuns do Kaya Ka Mandoza na área A.	93
Tabela 48 – Espaços comuns do Kaya Ka Mandoza na área B.....	94
Tabela 49 – Instituições e atividades de licenciamento, classificação e inspeção.....	101
Tabela 50 – Volume de Negócios entre 2022 a 2027. (Valores em Meticais)	107
Tabela 51 – CMVMC de 2022 a 2027.	107
Tabela 52 – Total de custos com FSE de 2022 a 2027.....	108
Tabela 53 – Total de gastos com pessoal, entre 2022 e 2017.....	108
Tabela 54 – Total de investimento necessário para começar a atividade.	109
Tabela 55 – Mapa de Investimento e financiamento.	109
Tabela 56 – Demonstração de resultados de 2022 a 2027.....	110
Tabela 57 – Tabela de Perspetiva Pós-financiamento.	111
Tabela 58 – Tabela de Perspetiva Pós-financiamento, recuperação do cenário pessimista.....	112
Tabela 59 – Páginas onde o questionário foi publicado via Facebook.....	124
Tabela 60 – Aluguer de quartos, em Meticais.	125
Tabela 61 – Resumo de faturação com venda de quartos, em Meticais	126
Tabela 62 – Serviço de transporte, em Meticais.....	126
Tabela 63 – Resumo de Vendas de Snacks salgados, em Meticais.	127
Tabela 64 – Resumo de Vendas de Snacks doces, em Meticais.....	128
Tabela 65 – Resumo de Vendas de Bebidas sem álcool, em Meticais.	129
Tabela 66 – Resumo de Vendas de Bebidas alcoólicas, em Meticais.	130
Tabela 67 – Tabela referente ao Fornecimento de Serviços Externos para a atividade, em Meticais.....	131
Tabela 68 – Mapa de gastos com salários por cargo, e respetivos seguros de trabalho, em Meticais.....	132
Tabela 69 – Subsídio de Refeição por trabalhador, em Meticais.	132
Tabela 70 – Investimentos necessários para iniciar a atividade (2022), em Meticais. .	133
Tabela 71 – Listagem de Material básico de investimento inicial (Eletrodomésticos e móvel), em meticais.	133

Tabela 72 – Avaliação do atendimento no local habitual de hospedagem.....	138
Tabela 73 – Avaliação ao serviço do local de hospedagem habitual.	139
Tabela 74 – Avaliação do conforto no local de hospedagem.	140
Tabela 75 – Pequeno Almoço.....	140
Tabela 76 – Almoço.	141
Tabela 77 – Jantar.....	141

RESUMO

Este plano de negócios tem como principal objetivo aferir viabilidade para a abertura e exploração de um empreendimento turístico na praia do Bilene, localizada na província de Gaza em Moçambique. O Kaya Ka Mandoza, tem por base um edifício que foi concebido inicialmente para uso familiar e pretende-se, com este projeto, rentabilizá-lo com o aluguer de quartos e fornecimento de serviços a turistas.

O empreendimento tem atualmente oito quartos disponíveis para alugar e variados espaços de lazer onde os hóspedes poderão desfrutar de uma estada segura e tranquila.

Para atestar a viabilidade do negócio foi elaborado uma análise detalhada que englobou a pesquisa bibliográfica presente na revisão de literatura deste projeto e um estudo de mercado.

Na elaboração do plano de negócios foram pormenorizados todos os processos estratégicos e operacionais e delineado um plano financeiro que permite concluir que o projeto é viável, uma vez que o Valor Atual Líquido é positivo em 793 783 Meticais, a Taxa interna de Rentabilidade é de 40,12% e o *Payback Period* (Período de Retorno de Investimento) é de 3 anos.

Palavras-chave: Plano de negócios, Alojamento, Turismo de lazer e férias, Bilene, Moçambique.

ABSTRACT

This business plan has the main objective to assess the feasibility of opening and operation a tourist establishment in Bilene beach, located in the district of Gaza in Mozambique. This establishment, named Kaya Ka Mandoza, was initially conceived for family purposes; however, it is currently intended to make the space profitable by renting rooms and providing services.

The establishment currently has eight rooms available for rent and several leisure areas where the guests can enjoy a safe and quiet stay.

To testify the viability of the business, a detailed study was developed, which included the collection of primary data, interviews and questionnaires, and secondary data through the bibliographic research present in this project's literature review.

The business plan details all strategic and operational processes, and the financial plan that allows us to conclude that the project is viable; since the Net Present Value (NPV) is positive in 793 783 Meticaís, the Internal Rate of Return (IRR) is 40.12%, and the Payback Period is 3 years.

Keywords: Business plan, Accommodation, Leisure Tourism, Bilene, Mozambique.

SIGLAS E ACRÓNIMOS

BAÚ	Balcão de Atendimento Único
CREL	Conservatória do Registo das Entidades Legais de Maputo
DGADR	Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural
DINATUR	Direção Nacional do Turismo
DPCULTURs	Direções Provinciais da Cultura e Turismo
FAO	<i>Food and Agriculture organization of the United Nations</i>
IACM	Instituto de Aviação Civil de Moçambique
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INAE	Inspeção Nacional das Atividades Económicas
INATUR	Instituto Nacional do Turismo
MICULTUR	Ministério da Cultura e Turismo
MITUR	Ministério do Turismo em Moçambique
MTur	Ministério do Turismo no Brasil
MZN	Metical Moçambicano
OMT	Organização Mundial do Turismo
OTAs	<i>Online Travel Agencies</i>
PEDTM	Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo de Moçambique
PIREP	Programa Integrado de Reforma de Educação Profissional
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
S.D.	Sem data
SADC	<i>Southern African Development Community</i>
UNDP	<i>United Nations Development Programme</i>
ZITs	Zonas de Interesse Turístico

1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo principal compreender se existe viabilidade na criação e no desenvolvimento de um estabelecimento de hospedagem na região do Bilene, que, segundo o Decreto n.º 97/2013 de 31 dezembro (República de Moçambique, 2013), se enquadra na tipologia de “Quinta para fins Turísticos”.

As Quintas para fins turísticos são definidas como: “Casa particular que presta cumulativamente ou não, serviço de hospedagem, restauração, bebidas e dança, podendo ser utilizada como habitação própria pelos seus proprietários, possuidores ou legítimos detentores”.

Este negócio, denominado Kaya Ka Mandoza, nasce a partir de um edifício familiar que mantém a estrutura inicial e que oferece condições para o aluguer de quartos e a prestação de alguns serviços como atividades de lazer e a venda de bebidas e *snacks*.

Kaya Ka Mandoza, em dialeto local significa “A casa do Mendonça”, que é o atual proprietário do estabelecimento.

1.1.ENQUADRAMENTO DO CONCEITO

Este projeto visa a criação de um empreendimento turístico localizado na província de Gaza em Moçambique, com grande potencial turístico. A região ficou muito conhecida por oferecer as melhores condições balneares próximas à capital, Maputo, e por apresentar uma variedade de estabelecimentos de alojamento e restauração.

O principal atrativo desta região é a sua lagoa de água salgada conhecida como “Praia do Bilene”, com cerca de 27 km de comprimento e com profundidade de até 50 metros, separada do oceano Índico por uma faixa de dunas com acesso ao mar aberto.

Tendo em conta as características naturais e o potencial turístico da região, pretende-se com este projeto aproveitar os conhecimentos adquiridos no mestrado, para rentabilizar este espaço familiar, com potencial para se tornar um atrativo turístico na oferta de alojamento da região.

1.2. ESTRUTURA DO TRABALHO

Na Introdução – capítulo um - é apresentado o projeto, o enquadramento do conceito e os seus objetivos.

O capítulo dois contém a revisão de literatura e aborda alguns conceitos sobre a região do Bilene, em Moçambique, o turismo de lazer e férias em Moçambique (onde se insere o turismo de sol e mar) e temas relacionados com a criação de negócios, como o empreendedorismo e a inovação.

O capítulo três diz respeito à metodologia utilizada na elaboração do projeto em geral e no estudo de mercado em particular. Para validar e estruturar o conceito de negócio, será elaborado um estudo de mercado através de entrevistas e questionários a potenciais clientes e concorrentes da região.

O capítulo quatro trata da discussão dos resultados conseguidos através dos questionários e entrevistas. Estes resultados servirão para compreender a oferta e a procura da região, bem como para ficar a conhecer as preferências de consumo do público-alvo.

No capítulo cinco será apresentado o plano de negócios, que se encontra dividido em quatro áreas: o plano de marketing, o plano de recursos humanos, o plano de operações e por fim, o plano financeiro.

O último capítulo diz respeito às considerações finais, onde serão apresentadas as conclusões, as limitações e as sugestões para projetos futuros.

1.3.OBJETIVOS

Este projeto visa provar que é viável criar e desenvolver um negócio de alojamento turístico na praia do Bilene, em Moçambique.

Objetivo geral:

O objetivo deste trabalho é conceber um plano de negócios que permita aferir a viabilidade de mercado e a respetiva sustentabilidade económico-financeira relativa à criação e exploração de um estabelecimento de alojamento turístico na praia do Bilene, em Moçambique.

Objetivos Específicos:

- a) Analisar estudos publicados sobre a região e o turismo de Moçambique;
- b) Aplicar inquéritos a potenciais clientes e a concorrentes na região para entender o comportamento do mercado em relação ao negócio a criar;
- c) Analisar os resultados obtidos no estudo do mercado e, sempre que for possível, considerá-los na elaboração do plano de negócios;
- d) Elaborar os planos – marketing, recursos humanos, operações e financeiro – em sintonia com os resultados do estudo de mercado e os recursos disponíveis.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Apesar de existirem diversas definições para o Turismo, este é definido pela UNWTO [World Tourism Organization] (2008, p.10) como: [...] “O conjunto de atividades exercidas por pessoas que se deslocam a um destino fora do seu habitual, para qualquer finalidade (negócios, lazer ou outro fim pessoal) no período inferior a um ano”.

O conjunto de atividades exercidas pelos turistas durante a sua viagem e estada, designa-se por produto turístico do país de destino e é definido pela UNWTO (2019, p.19) como a [...]“combinação de elementos tangíveis e intangíveis, tais como recursos naturais, culturais e artificiais, atrações, instalações, serviços e atividades em torno de um centro de interesse específico que representa o núcleo do mix de marketing do destino e cria uma experiência global do visitante, incluindo aspetos emocionais para os potenciais clientes.”

A região em estudo – Bilene, Moçambique – é banhada pelo Oceano Índico e possui também a Lagoa Uembje, vulgarmente conhecida como “Praia do Bilene”, onde as atividades turísticas são em sua maioria desenvolvidas. Este tipo de turismo, que em Portugal é denominado turismo balnear, em Moçambique está inserido no conceito de “turismo de lazer e férias”, e isto deve-se ao facto de as atividades balneares serem a maior motivação de entrada de turistas no país.

Dito isto, é também de enfatizar que um país vinculado ao turismo balnear, tem os seus “picos de turismo” no Verão, quando a temperatura é propícia à sua fruição. Esta situação remete-nos para a sazonalidade e para a necessidade de esta ser mitigada pelos gestores, através da inovação e da diferenciação dos seus produtos e serviços, no sentido de se equilibrar a produção e a rentabilidade durante todo o ano.

De seguida, serão abordados os conceitos importantes para este plano de negócios, nomeadamente o turismo de lazer e férias, o empreendedorismo e a inovação.

2.1. TURISMO DE LAZER E FÉRIAS EM MOÇAMBIQUE

Quando falamos de turismo em Moçambique é importante referir as suas características geográficas e naturais, uma vez que são estas que tornam o país atrativo para as atividades balneares. Segundo Muchangos (1999), Moçambique conta com 786.380 km² de área continental que corresponde a cerca de 2,6% da superfície continental africana, a costa possui cerca de 120.000 km² (0,24% da superfície do oceano Índico) e uma extensão de águas internas (lagos, albufeiras e rios) no total de 13.000 km².

O país é conhecido pelo seu clima quente que, de acordo com o autor, é influenciado pela corrente quente do canal de Moçambique, onde a temperatura ronda os 24°C, a água no inverno tem uma temperatura que varia entre os 22°C e os 25°C e no verão pode chegar aos 29°C (Muchangos, 1999).

O turismo de lazer em Moçambique é caracterizado na sua maioria pela visita de turistas a ambientes tropicais, a praias, à fauna caracterizada pelos “big five”¹ e ao património cultural (MITUR, 2004). Para incrementar a atividade turística no país só é necessária uma melhor organização, no sentido de atrair investidores e rentabilizar o setor.

Alguns exemplos de serviços que dão suporte ao turismo e que necessitam de organização e investimento são: as agências turísticas, os serviços de transporte, os estabelecimentos de hospedagem e de alimentação, atividades recreação e lazer, estabelecimentos de entretenimento, entre muitos mais, que têm de forma singular ou conjunta um importante papel na experiência dos turistas (MTur, 2010).

O papel do turismo, segundo Vico e Uvinha (2014), é muito importante para o desenvolvimento dos destinos moçambicanos e para a sua sustentabilidade, pois o setor gera benefícios diretos e indiretos, nomeadamente ao nível da criação de postos de trabalho, dos rendimentos, dos investimentos em infraestruturas e da criação de pequenos negócios.

¹ *Big five* – Conjunto composto por cinco mamíferos: leões, leopardos, elefantes, búfalos africanos e rinocerontes. São os animais mais representativos da selva africana (Langley 2019, disponível em <https://www.nationalgeographic.com/animals/article/africa-big-five-safaris-lions>).

O turismo de lazer e férias, segundo a UNWTO (2020), representou 68% do total de entradas no país em 2019 (turistas não residentes com motivação de férias, lazer e recreação), com um valor absoluto de 1.379.000 entradas. Os registos das outras motivações de entrada no país, nomeadamente os motivos pessoais e de negócios, em 2019 corresponderam somente a 32% do total de entradas no país, menos de metade das entradas de turistas com motivações de férias, lazer e recreação. Estes valores relevam a importância da atividade para a economia do país.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo foi elaborado pelo Ministério da Cultura em 2015 com o intuito de definir alguns objetivos estratégicos para o turismo em Moçambique até 2025. Neste documento foram apresentadas algumas fragilidades do turismo e entre elas estão as seguintes (MITUR, 2015):

- Limitadas iniciativas nacionais de promoção da marca, do produto e destino;
- Parcerias público-privadas fracas, que não propiciam um retorno satisfatório dos investimentos;
- Ineficiência policial e reputação muito negativa por parte dos visitantes, factos que prejudicam a imagem do país bem como o crescimento do turismo;
- Deficiente capacidade de realizar operações turísticas e receber visitantes devido à burocracia na obtenção das licenças de exploração;
- Inexistência de planos de gestão de crise para responder aos efeitos causados por crises naturais e humanas no turismo;
- Falta de competitividade do transporte aéreo e protecionismo legislativo aéreo - resulta em preços elevados e baixa competitividade principalmente em rotas-chave regionais e locais;
- Limitações nos aeroportos em regiões dependentes do turismo. A intensificação da oferta e dos investimentos turísticos só tem viabilidade se houver condições para a aterragem de aeronaves de grande porte, de forma segura;
- O custo elevado dos vistos – não incentiva a abertura a mercados de maior valor nem encoraja os turistas a prolongar a sua estada em Moçambique;
- A expansão das linhas ferroviárias e portuárias é essencial para a melhoria das condições de transporte no país, para facilitar investimentos e atrair visitantes;

- A oferta de cruzeiros, bem como a melhoria dos acessos à eletricidade e internet também abriria algumas portas ao turismo;
- Poluição e infraestruturas de saneamento e gestão de resíduos sólidos requerem melhorias;
- Falta de formação de qualidade e de capacidades técnicas para atender a procura turística da melhor forma;
- Falta de investimento privado na formação para apoio e aproveitamento dos recursos humanos disponíveis no local de trabalho;
- Necessidade de existir uma unidade de formação especializada que se responsabilize pela alocação dos recursos humanos nos setores corretos;
- Processos de licenciamento e classificação dos estabelecimentos turísticos carecem de simplificação para evitar a morosidade dos trâmites administrativos

2.2. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO TURISMO

2.2.1. EMPREENDEDORISMO EM MOÇAMBIQUE

Para Baggio e Baggio (2014), o bom empreendedor é aquele que procura agregar valor aos seus produtos e serviços e que, em simultâneo, gere os seus recursos eficiente e eficazmente.

Segundo Duarte e Esperança (2014, p.29) as vantagens de empreender vão para além da criação de um novo projeto ou empresa pois também se geram novos empregos, estimula-se a inovação, a competitividade das regiões e a reformulação dos negócios já existentes. Os autores referem que o empreendedorismo é um “[...] forte impulsionador [...] do crescimento económico e uma componente-chave numa economia de mercado cada vez mais globalizada e competitiva.”

O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proactivo diante de questões que precisam ser resolvidas (Baggio e Baggio, 2014, p. 26).

O empreendedorismo e a criação de pequenas e médias empresas, continuam a ter um papel fundamental na geração de empregos e de riqueza em Moçambique e, portanto, o seu contributo financeiro e social merece atenção e investimento.

Segundo o Banco Mundial (2019), uma das maiores vantagens de abrir uma empresa em Moçambique é o facto de não ser necessário capital mínimo, embora o processo de abertura de empresa seja oneroso. Contudo, existem desvantagens, sendo uma delas o facto de Moçambique ser um dos países da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC) que exige um maior número de procedimentos, mais custos e tempo para a abertura de uma empresa.

Outro obstáculo é o difícil acesso à informação do processo, subtraindo bastante tempo aos empreendedores. O processo de abertura de uma empresa em Moçambique é longo e burocrático e a sua facilitação é fundamental para melhorar a atratividade dos destinos e aumentar investimento.

O Banco Mundial (2019) enumera algumas ações que fariam com que o processo de abertura de empresas fosse menos oneroso e moroso:

- Redução do custo e tempo para publicar os estatutos da sociedade no Boletim da República (corresponde a 85% dos custos totais), adotando uma versão digital ou simplificada;
- Melhoria da comunicação entre a CREL e a Imprensa Nacional, reduzindo o tempo de espera;
- Melhoria e clarificação dos processos no BAÚ e na CREL, tornando as exigências mais consistentes, coerentes e padronizadas;
- Formação dos profissionais que trabalham nas entidades referidas anteriormente, tornando-os aptos a melhor informar os empresários e assim reduzir as disparidades de interpretação da lei;
- Melhoria no acesso à informação em geral, simplificando as tabelas de emolumentos e processos na CREL e no BAÚ;
- Interoperabilidade entre as entidades, criando canais digitais e com isso reduzindo o tempo de espera e os custos;

Considerando que o empreendimento turístico em estudo será localizado numa região rural de Moçambique em que o investimento no turismo é fundamental, faz sentido mencionar as três áreas-chave de desenvolvimento rural, que segundo Saraiva (2014 apud Moreira 1994) são:

- Desenvolvimento endógeno: Com o objetivo de revitalizar a economia da região, gerar emprego, valorizar o fator quantidade/qualidade e restabelecer o empreendedorismo na região;
- Desenvolvimento económico sustentável: Com o objetivo de aproveitar as infraestruturas e recursos existentes na região e assegurar a preservação dos mesmos;
- Promoção da coesão e inclusão social: Com o objetivo de reduzir a desigualdade e a pobreza na região.

2.2.2. INOVAÇÃO

A elevada competitividade dos mercados e a necessidade de se obter vantagens sobre os concorrentes levaram as empresas a inovar nos seus produtos e serviços (Ramos, 2015).

Segundo a UNWTO (2019), a inovação no turismo dá-se quando se pretende mudar ou melhorar uma componente que visa agregar valor aos seus intervenientes. Essas benesses podem ser de carácter tangível ou intangível e podem incidir numa melhoria tanto para a comunidade local ou para a experiência turística como para as competências do próprio turismo na região.

Quando os gestores buscam novas áreas de oferta, onde a região é o único fator de atratividade, segundo Ramos (2015), a inovação torna-se um verdadeiro desafio. No entanto, o autor refere que é o investimento de capital no processo de criação e recriação de valor, com o foco na experiência dos consumidores, que se encontra a chave do sucesso competitivo.

Existem inúmeras formas de inovar no turismo e podem abranger qualquer área, segundo a UNWTO (2019). Exemplos de áreas com potencial para a inovação são:

“[...]destinos turísticos, produtos turísticos, tecnologia, processos, organizações e modelos empresariais, competências, arquitetura, serviços, ferramentas e/ou práticas de gestão, marketing, comunicação, operação, garantia de qualidade e preços”.

De qualquer forma, a inovação no turismo tem como principal objetivo aumentar a sua competitividade e a sustentabilidade.

Para além destes fatores, é importante realçar a sustentabilidade, não apenas económico-financeira, mas também ambiental. De notar que a sazonalidade, muito presente em alguns destinos, gera uma grande concentração de turistas num curto período do ano e aumenta o impacto ambiental (negativo) nessas regiões (CSIL e Touring Servizi, 2008).

Segundo Vico e Uvinha (2014), neste contexto a inovação tem um papel fundamental no aumento da qualidade dos produtos e serviços turísticos, e no valor acrescentado que o destino pode oferecer não apenas no verão, mas durante todo o ano.

Nos destinos de turismo de sol e mar, a sazonalidade é um dos maiores desafios, uma vez que o clima é um fator decisivo para a procura turística dessas regiões.

CSIL e Touring Servizi (2008) referem que através da inovação e diferenciação da oferta é possível reduzir a sazonalidade com as seguintes práticas:

- Promover ofertas turísticas integradas, articulando o interior e o litoral;
- Promover o turismo vinculado ao património histórico e cultural da região;
- Promover estruturas para conceber o turismo de negócios com feiras e conferências;
- Acrescentar valor à oferta, relacionando a atividade principal com outras atividades de lazer como, desportos, *health clubs* e *spas*, golfe, vela, turismo para idosos, parques temáticos, etc.

Os benefícios da diversificação são vários e os autores destacam os quatro principais, advindos do investimento em inovação nos produtos e serviços turísticos em regiões costeiras:

- Prolonga a época turística para além do período de altas temperaturas;
- Traz novas fontes de receita, o que beneficia o desenvolvimento regional;
- Reduz o impacto ambiental, económico e social;
- Contribui para a preservação do património histórico-cultural.

Para Porter (1980), uma empresa pode diferenciar uma oferta através de inovações no marketing ou nas mudanças no produto ou serviço que oferece. Por outro lado, Ramos (2015), refere que os produtos têm ciclos de vida cada vez mais curtos e, por isso, períodos de “valor agregado” cada vez mais reduzidos. Nesta linha, Porter (1980) afirma que as empresas podem manipular os ciclos de vida dos seus produtos através da inovação, ou seja, reposicionando o produto para que este recupere o seu “valor agregado” sempre que necessário.

2.3.PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Correa García et al. (2010), um plano de negócios é um documento onde, através do estudo das áreas da empresa, pretende avaliar a viabilidade do negócio. Para isso, são estabelecidas metas, objetivos, estratégias e ações que serão adotadas pela empresa, com o intuito de projetar cenários de crescimento e identificar oportunidades no negócio. Segundo os autores, embora todas as áreas sejam importantes é através de um bom plano financeiro que se alcança a estabilidade a longo prazo, com a organização dos recursos e dos investimentos, bem como, a articulação entre a parte operacional e a administrativa.

2.3.1. MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio utilizado neste trabalho é da autoria de Osterwalder (2004). Este autor identificou as quatro áreas principais para negócio e *a posteriori* separou-as em nove blocos inter-relacionados. As quatro áreas são:

- O produto/serviço: O serviço e as propostas de valor oferecidas pela empresa;
- Os clientes: Os clientes-alvo da empresa e como a empresa se relaciona com estes clientes para fornecer os seus serviços;
- A gestão das infraestruturas (ou operações): Gestão das suas infraestruturas para operar e com que tipo de produto/serviço precisa de se aliar para operar;
- A gestão financeira: Definição do modelo de receitas, da estrutura de custos e da sustentabilidade do negócio.

Os nove blocos referidos anteriormente podem ser observados na tabela 1.

Tabela 1 – Os nove blocos do modelo de negócio.

Áreas	Elementos	Descrição
Produto/Serviço	Proposta de valor	A proposta de valor é criada pela busca em resolver os problemas dos seus clientes bem como satisfazer as suas necessidades.
Clientes	Clientes-Alvo	A empresa pode servir um ou mais segmentos de clientes.
	Canais de distribuição	As propostas de valor são apresentadas aos clientes através dos canais de comunicação e dos mecanismos de distribuição de vendas.
	Relação com os Clientes	O relacionamento com os clientes deve ser estabelecido e mantido para todos os segmentos de clientes que a empresa serve.
Gestão das Infraestruturas	Recursos-Chave	Os recursos são a base para a entrega da proposta de valor através dos canais de distribuição. É importante que se mantenha o contato com o cliente durante este processo para que esta entrega seja concluída com sucesso e gere receita.
	Atividades-Chave	As atividades-chave são as ações que a empresa vai executar para operar com sucesso.
	Parcerias principais	As parcerias são alianças que as empresas estabelecem com outras empresas, para otimizar a sua operação, e são muitas vezes utilizadas como uma estratégia para reduzir riscos ou para obter recursos.
Gestão Financeira	Estrutura de Custos	A estrutura organizacional, o processo de criação de valor e o relacionamento com os clientes geram custos que devem estar identificados.
	Fontes de Receita	Para que haja fontes de receita é preciso entender quanto é que os segmentos de clientes estão dispostos a pagar pelo serviço oferecido. A posteriori devem criar-se os diferentes mecanismos de atribuição de preços levando em consideração a estrutura de custos.

Fonte: Adaptado de “Business Model Generation” de Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2004).

2.3.2. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Brunazo et al. (2013) a alocação dos recursos humanos é fundamental para que os objetivos da organização sejam alcançados. É vital que se faça um planejamento estratégico de todas as atividades relacionadas com esta área, nomeadamente, o recrutamento, a seleção, a formação e a avaliação de desempenho.

De acordo com os autores, a análise dos recursos humanos é um elemento-chave para se conhecerem as capacidades e competências dos colaboradores e poder alocá-los de forma eficiente e eficaz, para atingir dos objetivos organizacionais.

Segundo Brunazo et al. (2013 apud Tachizawa et al. 2006): “[...] o planejamento estratégico de recursos humanos deve abranger os elementos de análise qualitativa e quantitativa”. Com esta afirmação, os autores referem-se à necessidade de se definirem as atividades, funções e o cargo de cada trabalhador, tendo em conta o grau de especialização, o cenário de contingência de pessoal e os regimes laborais.

2.3.3. PLANO DE OPERAÇÕES

De acordo com Maximiano (2000), o plano de operações diz respeito ao processo de definição das atividades e dos recursos necessários para atingir os objetivos organizacionais. Para este autor, existem operações para todos os níveis organizacionais e devemos considerar três níveis de planeamento: estratégico, tático e operacional.

Para Oliveira (2011), é no planeamento estratégico que se definem os objetivos a longo prazo que afetam o funcionamento de toda a empresa e Maximiano (2000) reforça a necessidade de se gerirem as oportunidades e desafios criados pelo ambiente interno e externo.

Já a nível tático, a empresa define as linhas de ação para concretizar o que foi definido no planeamento estratégico. Para Oliveira (2011), são definidos os objetivos, as estratégias e ações de curto prazo, direcionadas para áreas específicas da organização, designadamente o Marketing, as Operações, o Desenvolvimento do produto, as Finanças e a área dos Recursos humanos (Maximiano, 2000).

Por fim, no nível operacional, são definidas as atividades e os recursos necessários para alcançar os objetivos (Maximiano, 2000). Este planejamento foca-se nas atividades quotidianas da empresa, a cargo do nível mais baixo de gestão, na hierarquia da organização. O plano de operações tem como principal finalidade a formalização dos planos de ação da empresa (Oliveira, 2011).

2.3.4. PLANO DE MARKETING

De acordo com Silva e Monteiro (2013), o plano de marketing é um elemento decisivo para a tomada de decisão sobre a viabilidade de abertura do negócio. Trata-se de um plano que segundo Mendes (2017), identifica as oportunidades de mercado e auxilia o empreendedor na obtenção de melhores resultados na operação do negócio, uma vez que com as ferramentas de marketing é possível efetuar um posicionamento mais eficaz do negócio no mercado. A autora destaca que o plano deve contemplar as seguintes fases:

- Análise-Diagnóstico;
- Fixação de Objetivos;
- Opções Estratégicas;
- Marketing-mix;
- Planos de Ação.

Na fase de diagnóstico é necessário analisar o mercado e a concorrência da empresa utilizando uma análise SWOT detalhada. Esta análise sintetiza o contexto externo e interno da organização e identifica os elementos-chave para a preparação de ações estratégicas (Mendes, 2017).

De seguida, são definidos os objetivos que a organização pretende alcançar e estes devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais segundo a técnica S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound*), para assegurar a coerência das estratégias adotadas pela empresa (Mendes, 2017).

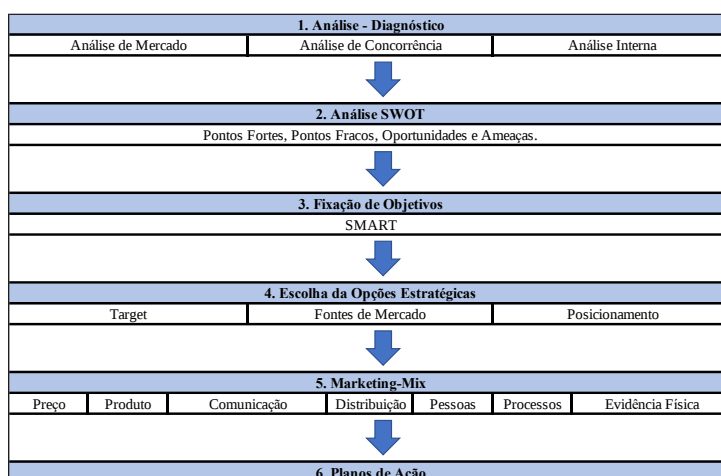
Na terceira fase, são delineadas as Opções Estratégicas para alcançar os objetivos organizacionais, que podem ser divididos em: curto, médio e longo prazos, gerais e específicos, quantitativos e qualitativos. Estas estratégias terão como base o público-alvo, o posicionamento e informações sobre o mercado. É fundamental que os objetivos sejam

definidos de acordo com a situação atual da empresa, do mercado e do comportamento dos consumidores (Mendes, 2017).

A quarta fase é a conceção do marketing-mix da empresa e conforme o seu público-alvo, deve oferecer produtos/serviços direcionados às suas necessidades de forma a obter vantagem competitiva (Kotler & Keller, 2012).

A última fase diz respeito à construção dos Planos de Ação, necessários para se alcançar os objetivos estratégicos, tendo em consideração os segmentos de mercado da empresa (Mendes, 2017).

Figura 1 – Esquema da Estratégia de Marketing.



Fonte: Adaptado de Mendes (2017, apud IAPMEI 2003).

2.3.5. PLANO FINANCEIRO

Segundo Correa García et al. (2009), a análise financeira é efetuada com o objetivo de se determinar o capital e os recursos necessários para iniciar a atividade de uma empresa, bem como de saber qual será o crescimento previsional do negócio, se o investimento terá retorno e qual a rentabilidade do negócio.

O plano financeiro é elaborado a partir de pressupostos e projeções de forma a produzir o cenário mais próximo do que é considerado realista e desejado em relação aos objetivos financeiros. Por isso, é importante que a componente financeira esteja integrada

com o plano operacional de forma a garantir que as estratégias e os planos de ação sejam viáveis (Pohren, 2007).

Para Brealey et al. (2013) deve existir um plano de longo prazo e um plano de curto prazo, também denominados plano financeiro estratégico e plano financeiro operacional, respetivamente. O plano financeiro estratégico tem como objetivo determinar as medidas financeiras e os seus respetivos impactos num período de 2 a 10 anos, mas segundo os autores, muitas empresas preferem estabelecer um prazo de 5 anos para que possam revê-lo e atualizá-lo sempre que necessário. Por outro lado, as empresas com um nível de incerteza operacional maior ou com ciclos de produção mais curtos, devem optar por um plano mais curto. Além disso, é necessário aliar o plano financeiro estratégico ao plano de produção e ao plano de marketing, uma vez que a sua coordenação vai possibilitar à empresa alcançar os seus objetivos estratégicos.

Já os planos de curto prazo, ou planos financeiros operacionais, determinam as medidas e os seus impactos num período de 1 a 2 anos e incluem a previsão de vendas e diversos dados operacionais e financeiros relevantes para a análise (Brealey et al. 2013).

Existem vários modelos de planeamento financeiro, no entanto na sua elaboração devem-se considerar elementos externos como os segmentos de mercado, as características regionais e os fatores económicos, entre outros (Pohren, 2007).

3. METODOLOGIA

Para a conceção deste plano de negócios foi utilizada uma metodologia de investigação que busca através da informação primária e secundária responder à questão relativa à viabilidade do projeto. Além da pesquisa e revisão de conceitos relativos às temáticas abordadas, foram aplicados questionários e entrevistas aos possíveis clientes e concorrentes deste empreendimento turístico a criar.

3.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA

3.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Para Gil (2008), a população de uma pesquisa é o conjunto de elementos com determinadas características relevantes para um estudo.

Para este projeto, a dimensão da população foi definida com base nos dados fornecidos pelo Plano Estratégico de Desenvolvimento do Distrito do Bilene (República de Moçambique; UNDP; PNUD; FAO, 2010), que indica que a média de turistas nacionais e internacionais que visitam a região por ano é de aproximadamente 30 000 turistas. Note-se que a inexistência de fontes com dados mais atuais não nos permite utilizar outros valores nem considerar variações neste indicador.

3.1.2. CÁLCULO DA DIMENSÃO DA AMOSTRA

A dimensão da amostra foi calculada com recurso ao site www.surveysystem.com e como se pode observar na figura 2, para uma população de 30 000 pessoas, o ideal seria ter uma amostra de 379 pessoas para um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5%. No entanto, apenas foram validados 99 questionários, facto que eleva o erro amostral para os 9,83%.

Figura 2 – Cálculo da dimensão da amostra.

The figure consists of two screenshots of online calculators. The top screenshot is titled "Determine Sample Size" and shows the following inputs: Confidence Level set to 95% (selected), Confidence Interval set to 5, and Population set to 30000. The "Calculate" button is highlighted, and the "Sample size needed" is displayed as 379. The bottom screenshot is titled "Find Confidence Interval" and shows the following inputs: Confidence Level set to 95% (selected), Sample Size set to 99, Population set to 30000, and Percentage set to 50. The "Calculate" button is highlighted, and the "Confidence Interval" is displayed as 9.83.

Fonte: Sample Size Calculator. Disponível em: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> [Consultado a 18/09/2020].

3.2. INSTRUMENTOS DE OBSERVAÇÃO

Neste trabalho foram utilizados dois tipos de instrumentos de observação, questionários e entrevistas.

Para alcançar o público desejado, o questionário foi partilhado no *Facebook* em páginas relacionadas com o turismo, hotelaria e recreação. Por outro lado, levaram-se em consideração as nacionalidades de maior interesse para o estudo: moçambicana, sul-africana e portuguesa e o intervalo de idades pretendido: pessoas entre os 21 e os 65 anos.

As entrevistas foram efetuadas aos potenciais concorrentes deste projeto, na região em estudo. Os guiões foram enviados por e-mail aos responsáveis dos quatro estabelecimentos de hospedagem mais reconhecidos do Bilene, nomeadamente, o San Martinho Beach Club, o Bilene Lodge, o Complexo Palmeiras e o Humula.

3.2.1. QUESTIONÁRIOS

Os questionários aplicados, foram divididos em quatro blocos para melhor organizar as informações pretendidas e o roteiro pode ser encontrado no Apêndice A.

Tabela 2 – Objetivos de cada secção do questionário aplicado.

Secção	Objetivos
Bloco A	Categorizar o inquirido consoante o seu perfil e características: • Idade, género, escolaridade, nacionalidade, rendimento, ocupação; • Grau de interesse em conhecer Moçambique.
Bloco B	Questões direccionadas a pessoas que já visitaram Moçambique sobre: • Motivos de visita; • Serviços que consideram importantes; • Valores considerados justos pelos serviços oferecidos;
Bloco C	Questões sobre o alojamento e os serviços oferecidos, em que se procurou saber informações sobre: • O processo de viagem; • A época e duração de viagem; • Companhia de viagem; • Duração de estada; • Sua experiência de hospedagem na região; • Serviços que estes consideram importantes;
Bloco D	Informações que ajudassem a perceber o negócio de alojamento: • Consumo durante a hospedagem; • Comunicação; • Métodos de pagamento.

Fonte: Produção própria.

Para ilustrar este processo, o Apêndice 3 contém a listagem das páginas em que este questionário foi publicado via *Facebook* e a sua frequência.

3.2.2. ENTREVISTAS

O guião da entrevista (Apêndice B) com perguntas abertas foi enviado por e-mail e respondido por *key-players* das empresas referidas anteriormente.

A entrevista foi estruturada em quatro blocos principais, que buscavam informações sobre o perfil, o funcionamento, o posicionamento e a perceção dos entrevistados sobre o investimento a ser feito.

No primeiro bloco (A), o objetivo era o de conhecer o perfil dos estabelecimentos, abordando-se questões sobre:

- Tipologia;
- Número de quartos;
- Financiamento e investimento inicial;
- Se pertence a um grupo ou é um negócio independente;
- Nacionalidades dos hóspedes;
- Preço médio, entre outros.

No bloco B, as questões aplicadas referem-se ao mercado, abordando:

- Mercado alvo;
- Unidades concorrentes;
- Aspetos de vantagens competitiva;
- Componentes da oferta do hotel;
- Parcerias;
- Fornecedores;
- Atratividade do local etc.

No bloco C, as questões estão voltadas para os métodos utilizados na avaliação de desempenho e satisfação, bem como para algumas práticas de gestão:

- Grau de satisfação dos clientes;
- Estada média;

- Padrões de qualidade;
- Impacto financeiro dos pequenos-almoços incluídos na reserva;
- Comunicação como estratégia para alcançar novos mercados;
- Sazonalidade;
- Taxa de ocupação;
- Canais de venda e modalidades de pagamento etc.

No último bloco de questões foi solicitado aos entrevistados, na situação de abertura de um novo empreendimento, dessem as suas sugestões e conselhos sobre os seguintes temas:

- Mercados a explorar;
- Investimento a realizar;
- Preços a praticar;
- Pessoal a contratar;
- Insumos e produtos a comprar;
- Estratégia para épocas baixas;
- Padrões de qualidade;
- Meios de comunicação para alcançar mercados nacionais e internacionais.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados obtidos através dos instrumentos de observação referidos no capítulo anterior - 99 questionários válidos e quatro entrevistas.

Para o tratamento dos dados foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), inclusive para a criação de alguns gráficos e tabelas.

Os dados obtidos nas entrevistas, foram tratados manualmente, por serem respostas abertas e precisarem de uma categorização e contextualização.

4.1.RESULTADOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO

De acordo com os dados apresentados na tabela 3, podemos concluir que do total de 99 inquiridos, 50 pertencem ao género feminino e 49 ao género masculino. O grupo etário mais representativo situa-se na faixa etária dos 26 aos 35 anos, que corresponde a 50 pessoas e a 51% do total de respondentes.

Tabela 3 – Relação entre a idade e o género dos inquiridos.

Idade	Género		Total
	Feminino	Masculino	
21-25 anos	11	8	19
26-35 anos	20	30	50
36-45 anos	7	3	10
46-55 anos	5	3	8
55+ anos	7	5	12
Total	50	49	99

Fonte: Produção própria.

Relativamente à escolaridade, os resultados da tabela 4, demonstram que a maioria dos inquiridos possui formação superior, ou seja, aproximadamente 85% do total da amostra.

Tabela 4 – Nível de Escolaridade dos inquiridos.

Nível de Escolaridade	Frequência	%
Ensino Secundário	15	15
Ensino Superior	84	85
Total	99	100

Fonte: Produção própria.

O rendimento familiar disponível foi também uma das questões formuladas, para se ficar a conhecer o poder de compra dos inquiridos tendo em consideração o país de origem. Para tal, foi necessário investigar os intervalos de salários de cada país e dividi-los em sete categorias de forma a reduzir a desigualdade que existe entre os rendimentos de cada país. As categorias utilizadas são apresentadas na tabela 5.

Tabela 5 – Categorias de renda familiar disponível consoante a nacionalidade

Nacionalidade	Renda Familiar Disponível							Total
	N/R*	Muito Baixa	Baixa	Média Baixa	Média	Média Alta	Alta	
Moçambicana	4	1	1	0	5	16	31	58
Portuguesa	2	3	4	3	4	13	2	31
Brasileira	0	1	3	1	0	0	2	7
Sul Africana	0	0	2	1	0	0	0	3
Total	6	5	10	5	9	29	35	99

Fonte: Produção própria.

*N/R – Não Responderam.

A nacionalidade mais representada na amostra é moçambicana, logo de seguida da portuguesa. Os inquiridos de nacionalidade moçambicana registaram maior volume de respostas na opção de renda familiar alta que correspondia a mais de 30 000 MZN que equivalem a 400€ (à taxa de câmbio de 75,1 MZN/1€, calculada a 22/06/2021, através do *site* www.xe.com).

Os inquiridos de nacionalidade portuguesa registaram uma maior frequência de respostas na opção de renda familiar média-alta que correspondia ao intervalo entre 2 001€ e 5 000€. Já em relação aos inquiridos de nacionalidade sul-africana, a opção mais referida foi a renda familiar baixa que correspondia ao intervalo entre 16 001 ZAR e 24 000 ZAR, o equivalente ao intervalo entre os 940€ e os 1400€ (à taxa de câmbio de 17 ZAR/1€, calculada a 22/06/21, através do *site* anteriormente referido).

Neste contexto é importante comparar a renda com a nacionalidade, porque os custos de uma viagem são diferentes dependendo do país de origem e podem determinar o interesse dos respondentes em conhecer a região em estudo.

O interesse é muito baseado na vontade de conhecer e na capacidade de o fazer. Foi também questionado se os inquiridos já conheciam a região e aos que ainda não conheciam a região, se teriam curiosidade de a conhecer. As respostas podem ser observadas na tabela seguinte.

Tabela 6 – Interesse em conhecer a região em estudo.

Conhece a Região	Grau de Interesse em conhecer o Bilene					Total
	N/A*	Nenhum Interesse	Algum Interesse	Indiferente	Muito Interesse	
Sim	68	-	-	-	-	68
Não	0	0	8	5	18	31
Total	68	0	8	5	18	99

Fonte: Produção própria.

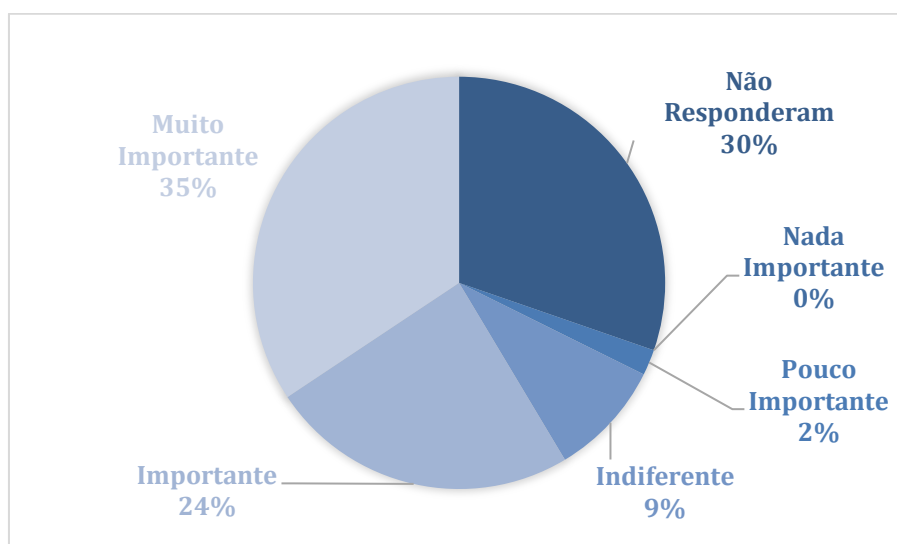
*N/A – Não Aplicável.

Assim, podemos verificar que 68 pessoas do total de 99 inquiridos já conhecem a região do Bilene. Das restantes 31 pessoas que ainda não conhecem, 8 pessoas referiram “algum interesse”, 5 responderam ser “indiferente” conhecer a região e 18 consideraram “muito interessante”. Se considerarmos a sub-amostra de 31 pessoas que ainda não conhecem o Bilene, pode-se afirmar que destas, 58% das pessoas têm “muito interesse” em conhecer, 26% têm “algum interesse” e apenas 16% consideram “indiferente”.

Na Parte B do questionário, foram aplicadas perguntas com escalas de *Likert* que permitem atribuir um grau de importância a serviços e atividades consoante aos hábitos de consumo. Foi utilizada uma escala de cinco pontos (Escala: 1- Nada Importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Indiferente; 4- Importante; 5 – Muito Importante), onde foi destacada uma escala adicional em todas as tabelas e gráficos, para identificar as respostas em branco.

O gráfico 1 apresenta o grau de importância que é atribuído pelos inquiridos ao fornecimento de refeições para além do pequeno-almoço. Nenhum inquirido considerou o serviço “Nada importante” e a maioria identificou entre “Muito Importante” (35%) e “Importante” (24%). Portanto, os resultados revelam que o fornecimento de alimentos no estabelecimento é considerado importante.

Gráfico 1 – Fornecedor de refeições para além do pequeno-almoço.



Fonte: Produção própria.

O gráfico 10, disponível no Apêndice 9, expressa os diferentes graus de importância que são atribuídos pelos inquiridos à existência de espaços relacionados ao bem-estar, nomeadamente a piscina e o ginásio. Os resultados revelam que a maioria dos inquiridos identifica a existência destes espaços como “Importante” (28%) logo seguido de “indiferente” (18%) e “muito importante” (17%). Podemos concluir que a existência

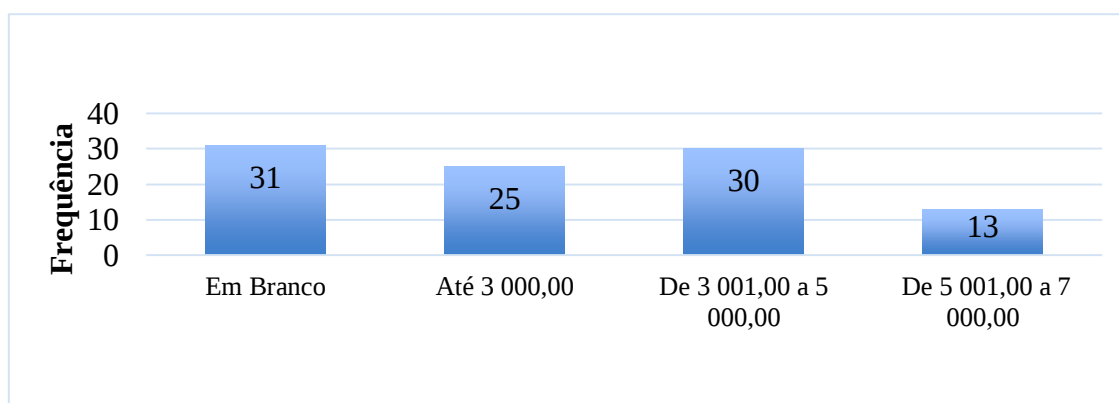
destes espaços pode melhorar a experiência, no entanto não é um fator fundamental para a estada.

No gráfico 11 (Apêndice 9), podemos analisar a importância atribuída à existência de atividades e equipamentos náuticos para alugar. Esta questão está relacionada com as atividades de mergulho, excursões de barco, passeios de *jet Ski*, caiaque, *stand-up paddle*, entre outras. Os resultados revelam que a maioria dos inquiridos considerou este tipo de atividades como “indiferente” (30%) logo seguida da opção “importante” (15%). Podemos concluir que estas atividades são do interesse de alguns inquiridos, no entanto não são imprescindíveis para a sua estada.

Foi também questionado o grau de importância atribuído aos serviços de lavandaria, e se demonstra no gráfico 12 (Apêndice 9), que as respostas ficaram muito divididas entre a opção “pouco importante”, que obteve maior representatividade, com cerca de 17% das respostas, logo seguida da opção “indiferente” com 16% das respostas totais.

Os inquiridos foram questionados sobre qual seria o intervalo de valores que estariam dispostos a gastar por uma noite em quarto duplo, sem pequeno-almoço incluído, e a maioria respondeu entre os 3 001 MZN e os 5 000 MZN, que são os valores aplicados atualmente em hotéis similares na região.

Gráfico 2 – Valor a pagar por quarto duplo, sem pequeno-almoço incluído (noite), em unidades.



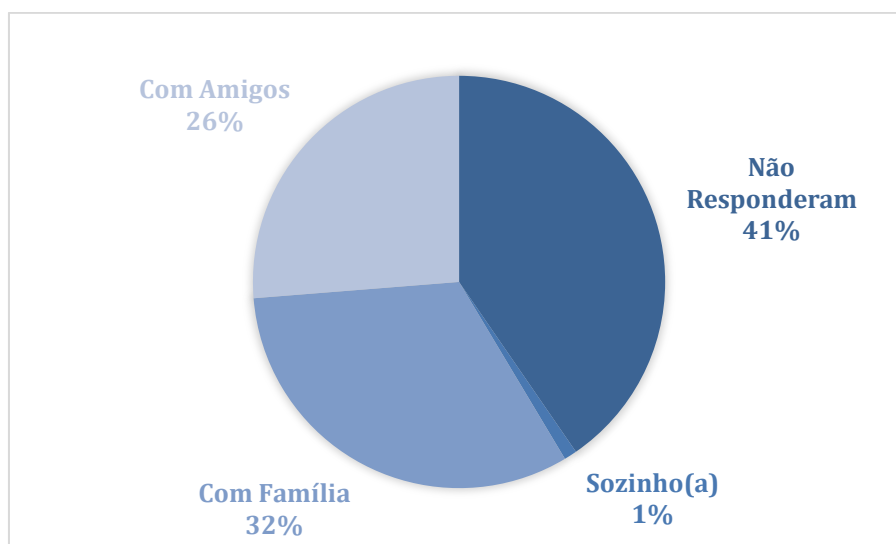
Fonte: Produção própria.

Através dos dados apresentados no gráfico 2, percebemos que a maioria dos inquiridos está disposta a pagar até 5 000,00 MZN por noite num estabelecimento na região. Os preços dos estabelecimentos similares situam-se geralmente no intervalo entre os 3 000,00 MZN e os 5 000,00 MZN, atendendo assim às expetativas dos inquiridos.

Para além dos serviços e preferências de consumo, foi importante ficar a conhecer a experiência vivida pelos inquiridos na região, de forma a compreender os seus contextos de viagem, nomeadamente, com quem viajam, onde se hospedam e como avaliam este local. Em relação à companhia de viagem, procurou-se perceber se viajam sozinhos, com família ou amigos.

Esta questão é relevante porque influencia o tipo de consumo e de serviços procurados e inclusive a prioridade dada a determinados atributos no estabelecimento, como o conforto e a acessibilidade. Como se pode observar no gráfico 3, a maioria dos inquiridos viaja com a família ou com os amigos, 32% viaja com a família e aproximadamente 26% viaja com os amigos. Somente 1% do total de inquiridos viaja sozinho.

Gráfico 3 – Companhia de viagem.



Fonte: Produção própria.

Na tabela 7 apresentam-se os dados sobre os estabelecimentos de alojamento frequentados pelos inquiridos na região e a duração da sua estada.

Tabela 7 – Local e duração de hospedagem

Local de Hospedagem	Duração de Estada (dias)					Total
	N/R*	N/P**	De 1 a 2	De 3 a 5	Mais de 5	
Não responderam	39	1	1	0	0	41
Casa de Amigos/Família	1	0	9	10	1	21
Casa Própria	0	0	1	5	0	6
Casa Alugada	0	0	7	6	1	14
San Martinho Beach Club	0	0	0	3	0	3
João's Place	0	0	0	1	0	1
Humula	0	0	2	1	1	4
Complexo Palmeiras	0	0	2	1	0	3
Serenity Nhabanga	0	0	2	0	0	2
Não Pernoita	0	2	0	0	0	2
Outros Estabelecimentos	0	0	0	1	1	2
Total	40	3	24	28	4	99

Fonte: Produção Própria.

*N/R – Não Responderam.

**N/P – Não Pernoita.

Podemos verificar que aproximadamente 21% dos inquiridos hospeda-se em casas de amigos e família e apresenta a duração de hospedagem mais longa, no total de 21 pessoas, 9 refere estadas entre 1 e 2 dias e 10 pessoas tiveram estadas entre 3 e 5 dias.

O segundo meio de hospedagem com maior frequência foram as casas alugadas, e aproximadamente 14% dos inquiridos refere que aluga casas para hospedagem maioritariamente de 1 a 2 dias ou de 3 a 5 dias. Estes dados são relevantes, uma vez que

foi verificado no gráfico 3 que a maioria dos inquiridos viaja com as famílias e amigos e, portanto, é uma solução para reduzir os custos e ter maior privacidade.

No entanto, aproximadamente 17% dos inquiridos procura estabelecimentos hoteleiros e das opções disponíveis, o complexo Humula regista a maior frequência, com cerca de 4% do total de inquiridos a hospedar-se em estabelecimentos deste grupo, seguido dos 3% que se hospeda no San Martinho Beach Club. A duração da estada nestes estabelecimentos hoteleiros é em média de 1 a 2 dias, contando com os fins de semana.

Relativamente à questão sobre os dias em que os inquiridos mais frequentam a Praia do Bilene, no gráfico 13 (Apêndice 9), podemos ver que a maioria (30%) frequenta-a no sábado e 28% no domingo, logo de seguido da sexta-feira com 24%. A quinta-feira está representada com 8% e a segunda-feira, com 6%, e os dias com as percentagens mais residuais (2%) são a terça e a quarta-feira.

Os resultados ilustrados no gráfico 4, revelam que novembro, dezembro, janeiro e fevereiro são os meses que mais pessoas frequentam a praia do Bilene, seguindo-se os meses com temperaturas amenas como setembro e outubro. Os meses de inverno como março, abril, maio, junho, julho e agosto são que apresentam menos visitas.

Gráfico 4 – Meses que os inquiridos mais frequentam a Praia do Bilene, em unidades.



Fonte: Produção própria.

A tabela 72, disponível no Apêndice 10, diz respeito à avaliação feita pelos inquiridos em relação ao atendimento nos locais de hospedagem habituais e só se obtiveram 30 respostas. Estas 30 pessoas classificaram na sua maioria o atendimento no local de hospedagem habitual como “bom” e “razoável”. Os estabelecimentos que se destacam com um atendimento “bom” são o Humula (3) e San Martinho Beach Club (2), e o que se destaca com um atendimento “razoável” com 2 avaliações é o “Complexo Palmeiras”.

Em geral as melhores avaliações no quesito atendimento foram dadas pelos inquiridos que habitualmente se hospedam em casas alugadas, onde a avaliação está a 70% positiva entre “Excelente” (2) e “Bom” (7). De modo geral, os inquiridos avaliaram como “Bom” o atendimento oferecido nos estabelecimentos onde geralmente frequentam.

Relativamente à tabela 73, disponível no Apêndice 10, 28 inquiridos dos 99 responderam à questão sobre a avaliação do serviço de hospedagem. Com 4 avaliações de “Bom” serviço encontra-se o Humula, com 2 avaliações de “Bom” serviço e 1 avaliação “Razoável” temos o San Martinho Beach Club.

No entanto, a avaliação de serviço que mais se destaca continua a ser a das casas alugadas, onde 50% dos inquiridos que optaram por esta categoria consideraram o serviço “Bom” (7) e um “Excelente”. Contudo, este tipo de hospedagem também apresenta a pior avaliação em relação ao serviço oferecido, com 3 avaliações “Razoável”. De modo geral, os inquiridos avaliaram com “Bom” os serviços oferecidos nos estabelecimentos frequentados.

Relativamente à acessibilidade aos estabelecimentos de hospedagem, os resultados obtidos estão ilustrados na tabela 8. Como se pode observar, o San Martinho Beach Club contou com 3 avaliações “Bom”, e o Serenity Nhabanga 2 avaliações “Bom”, o Humula com 4 avaliações “Razoável”. No que diz respeito às casas alugadas, 3 avaliações “Excelente”, 5 avaliações “Bom” e 3 avaliações “Razoável”. Em geral a maioria dos inquiridos avaliou como “Bom” o quesito acessibilidade dos seus respetivos locais de hospedagem habituais.

Tabela 8 – Avaliação da acessibilidade do local de hospedagem habitual.

Local de Hospedagem	Avaliação da Acessibilidade					Total
	N/R*	Excelente	Bom	Razoável	Mau	
Não responderam	41	0	0	0	0	41
Casa de Amigos/Família	18	1	1	1	0	21
Casa Própria	6	0	0	0	0	6
Casa Alugada	3	3	5	3	0	14
San Martinho Beach Club	0	0	3	0	0	3
João's Place	0	1	0	0	0	1
Humula	0	0	0	4	0	4
Complexo Palmeiras	1	0	1	0	1	3
Serenity Nhabanga	0	0	2	0	0	2
Não Pernoita	2	0	0	0	0	2
Outros Estabelecimentos	0	1	0	1	0	2
Total	71	6	12	9	1	99

Fonte: Produção própria.

*N/R – Não Responderam.

No quesito conforto, os resultados são expressos na tabela 74, disponível no Apêndice 10, e as melhores avaliações referentes aos locais habituais de hospedagem foram atribuídas por inquiridos que se hospedam em casas alugadas com “Excelente” (2) e com “Bom” (8). O San Martinho Beach Club teve 3 avaliações de “Bom”. O complexo Humula teve 1 avaliação “Excelente”, 2 avaliações como “Razoável” e 1 “Péssimo” e o Complexo Palmeiras 1 avaliação como “Bom” e 1 avaliação como “Razoável”. O João’s Place teve 1 avaliação “Razoável” e o Serenity Nhabanga 1 avaliação “Bom” e 1 avaliação “Razoável”. No geral, todos variam entre o “Bom” e o “Razoável”.

Em relação à forma como os inquiridos ficaram a conhecer os estabelecimentos onde ficaram hospedados, os resultados são apresentados na tabela 9. O San Martinho Beach Club ficou conhecido por 2 inquiridos através da “Booking.com” e 1 por “Amigos e Familiares”. Um inquirido referiu que ficou a conhecer o “João’s Place” através de “Amigos e Familiares”. Três inquiridos ficaram a conhecer o complexo Humula através de “Amigos e Familiares” e 1 através do “Trabalho”. Para três respondentes, o Complexo Palmeiras ficou conhecido através de “Amigos e Familiares”. E o Serenity Nhabanga, 1 por “Amigos e Familiares” e outro pela “Booking.com”. Podemos concluir que a maioria dos inquiridos conheceu os seus locais de hospedagem habituais através de “Amigos e Familiares” ou seja, o passa-palavra é o meio de comunicação mais frequente nesta região, seguindo-se a plataforma “Booking” também com um papel relevante.

Tabela 9 – Como conheceu o estabelecimento que frequenta habitualmente.

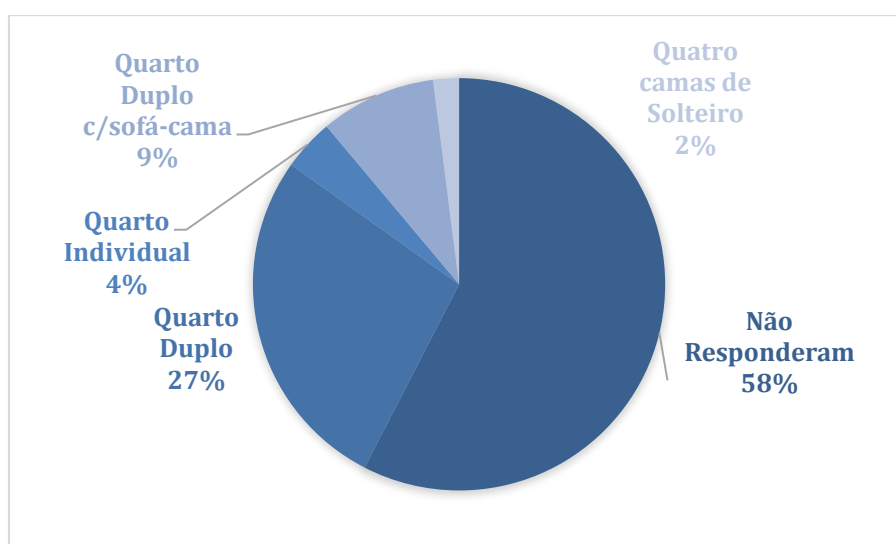
Local de Hospedagem	N/R*	Amigos e Familiares	Airbnb	Booking	Trabalho	Total
Não responderam	41	0	0	0	0	41
Casa de Amigos/Família	17	3	0	1	0	21
Casa Própria	6	0	0	0	0	6
Casa Alugada	2	11	1	0	0	14
San Martinho Beach Club	0	1	0	2	0	3
João's Place	0	1	0	0	0	1
Humula	0	3	0	0	1	4
Complexo Palmeiras	0	3	0	0	0	3
Serenity Nhabanga	0	1	0	1	0	2
Não Pernoita	2	0	0	0	0	2
Outros Estabelecimentos	0	2	0	0	0	2
Total	68	25	1	4	1	99

Fonte: Produção própria.

Para perceber melhor onde investir em termos de serviço, consumo e infraestrutura, foram elaboradas questões que procuravam entender as preferências dos inquiridos relativamente ao local de hospedagem e às condições a oferecer.

A tipologia de quarto mais procurada de acordo com os dados recolhidos na pesquisa foi a de quartos duplos e logo de seguida os quartos duplos com sofá-cama, que alojam mais uma pessoa, indicados para casais com filhos menores de idade.

Gráfico 5 – Tipologia de quarto mais procurada.



Fonte: Produção própria.

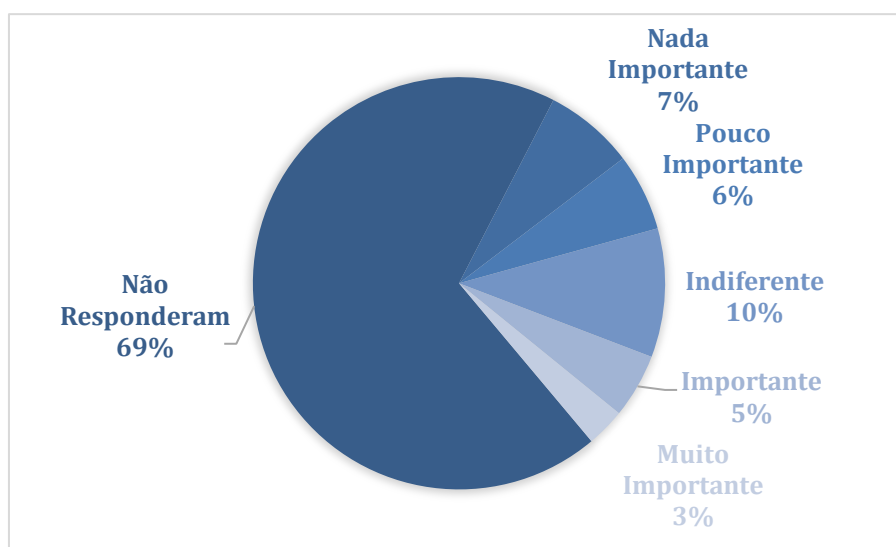
Foi questionada a importância atribuída ao serviço de quarto, uma vez que dependendo do tipo de alojamento, nem todos os estabelecimentos possuem este serviço. Com as respostas conseguidas e demonstradas no gráfico 14 disponível no Apêndice 9, verificou-se que os resultados ficaram divididos entre “indiferente” e “importante”, podemos concluir-se que apesar de não ser um elemento fundamental é uma mais-valia, fica à disposição e ao critério de cada hóspede.

Em relação ao lazer, as atividades de entretenimento na região, os passeios guiados e o aluguer de equipamentos de atividades aquáticas (motas, barco, entre outras) foram consideradas opções relevantes para a região em estudo. Nos gráficos 15 e 16, disponíveis no Apêndice 9, podemos observar que os serviços de passeios guiados e de

aluguer de equipamentos de lazer aquático não foram considerados relevantes, variando de “nada importante” para “pouco importante”.

O alojamento em estudo está localizado à entrada da praia do Bilene a aproximadamente 1,5 km da praia, distância que se pode percorrer em cerca de 15 a 20 minutos a pé. A pensar nas pessoas que podem não ter interesse em caminhadas ou que possuam algumas limitações de deslocação, foi questionado o grau de importância atribuído à existência de um serviço de *transfer*. Seria efetuado do hotel para a praia e vice-versa, bem como a outras localidades próximas. Com os respostas obtidas, pôde-se concluir que a maioria (10%) dos inquiridos considera “indiferente”, 7% considera este serviço “Nada importante”, 6% considera este serviço “Pouco importante” e somando as opções “Muito importante” e “importante”, obtemos 8% do total. Desta forma, aproximadamente 23% dos inquiridos considera este serviço dispensável e 8% julga importante a sua existência.

Gráfico 6 – Serviço de Transfer.

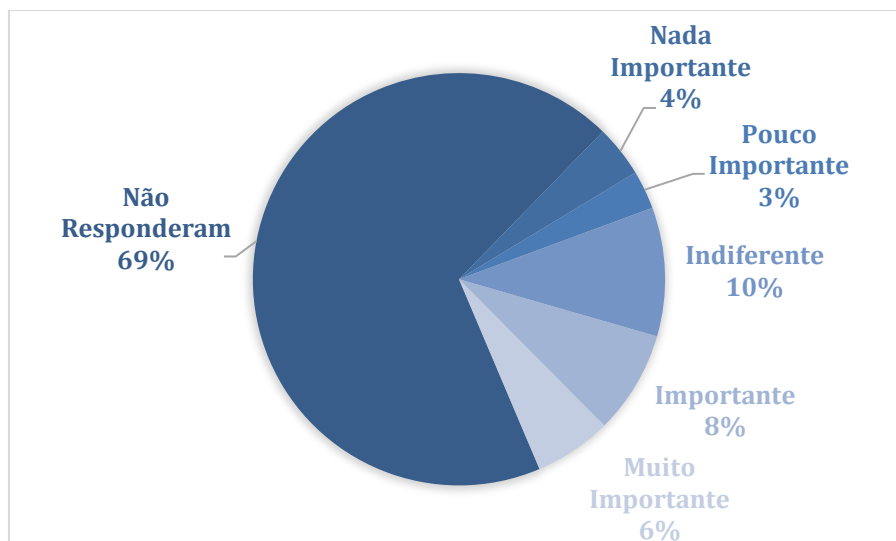


Fonte: Produção própria.

Ainda a pensar no lazer e na comodidade dos hóspedes, foi questionada a importância dada à existência de uma piscina no local. Segundo as respostas obtidas, pôde-se verificar que a maioria considera “indiferente” com 10% do total da amostra, logo de seguida “Nada importante” com 7%, “Pouco importante” com 6%, e por fim “Importante” com 5% e “Muito importante” com 3%. O espaço já possui uma piscina e

pode ser considerado um elemento que agregue valor à estada dos hóspedes que a considerem importante.

Gráfico 7 – Piscina.



Fonte: Produção própria.

Os serviços de restauração são uma oferta bastante comum nos estabelecimentos de hospedagem, e podem ser limitados ao pequeno-almoço ou às restantes refeições, no entanto, dependendo do conceito, nem todos os estabelecimentos disponibilizam estes serviços.

Para entender melhor as preferências relativas a estes serviços, foi questionada a sua importância. Entre as respostas obtidas, demonstradas no gráfico 17, disponível no Apêndice 9, as mais frequentes foram “Importante” e “indiferente”, antagónicas e com o mesmo peso percentual de aproximadamente 11%, logo seguida da opção “Muito importante” com 8% das respostas totais.

Para se chegar a conclusões mais assertivas em relação a estes serviços, foi questionada a importância atribuída a cada uma das refeições passíveis de serem disponibilizadas no estabelecimento. Na tabela 75, disponível no Apêndice 10, podemos perceber que em relação ao fornecimento de Pequenos-Almoços, a mesma percentagem de inquiridos (10,1%) o considera “Indiferente” e “Importante”. Levando em

consideração os restantes dados, 1% considera “Nada importante”, 3% considera “Pouco importante” e 8% considera “Muito importante”. Se desconsiderarmos as respostas dos inquiridos cujo pequeno-almoço é “indiferente”, percebemos que há mais pessoas (18%) que consideram “importante” e “muito importante” e somente 4% considera “nada importante” ou “pouco importante”.

Para além do pequeno-almoço, o estabelecimento pode vender petiscos e bebidas aos clientes. Na tabela 10, percebe-se que para o total de inquiridos, a venda de petiscos e bebidas, foi considerada “Importante” por 13%, “Muito importante” por 5%, “Indiferente” por 8% e os restantes 5% consideraram “Pouco importante” ou “Nada importante”. Portanto, este é um serviço em que o estabelecimento poderá investir.

Tabela 10 – Petiscos e bebidas.

Grau de importância	Frequência	Percentagem
Não Responderam	68	68,7
Nada importante	3	3,0
Pouco importante	2	2,0
Indiferente	8	8,1
Importante	13	13,1
Muito importante	5	5,1
Total	99	100,0

Fonte: Produção própria.

Relativamente ao “Almoço”, os resultados demonstrados na tabela 76, disponível no Apêndice 10, permitem-nos perceber que 10%, considerou este serviço “Importante”, 10% manifestou-se “Indiferente” e 8% considerou “Muito importante”. Pelos resultados obtidos, confirma-se que os inquiridos valorizam este serviço na sua estada.

Em relação ao jantar, a tabela 77 disponível no Apêndice 10, revela que somente 1% dos inquiridos considerou “Nada importante”. 11% dos inquiridos responderam “Indiferente” e a mesma percentagem considerou “Importante”. Se somarmos os

respondentes que consideraram “Importante” (11%) e “Muito importante” (7%), totalizamos 18% da amostra, constituindo a maior fatia da amostra se excluirmos os cerca de 70% de inquiridos que não responderam a esta questão.

Para finalizar, foi questionado o método de reserva, nomeadamente a plataforma utilizada, a antecedência, o valor e método de pagamento da mesma.

Tabela 11 – Plataforma e Antecedência de reserva.

Plataforma De Reserva	Antecedência de Reserva (dias)						Total
	Nulo	0	De 1 a 3	Até 7	De 8 e 30	Mais de 30	
N/R*	67	0	0	0	0	0	67
Telefone	0	0	6	11	4	0	21
No local	0	2	1	0	0	0	3
Agência de viagem	0	0	0	1	0	0	1
OTA's	0	0	3	0	3	1	7
Total	67	2	10	12	7	1	99

Fonte: Produção própria.

*N/R – Não Responderam.

Em relação à plataforma de reserva, 21 inquiridos referiram que reservaram por contacto telefónico, 7 através de OTA's, 3 diretamente no local de hospedagem e 1 através de agências de viagem. Dos inquiridos que efetuaram a reserva por contacto telefónico 6 fizeram-na com 1 a 3 dias de antecedência, 11 com uma semana de antecedência, 4 com mais de uma semana e menos de um mês de antecedência.

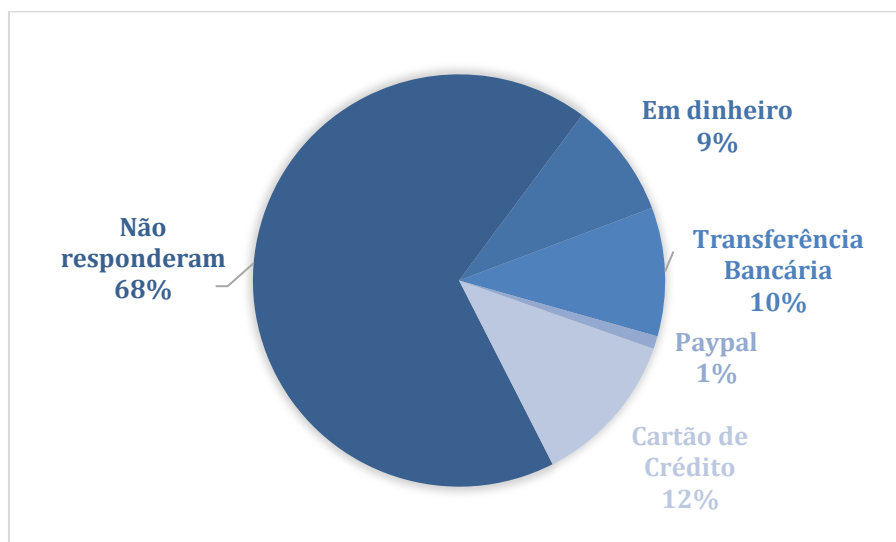
Os que reservaram através das OTA's, 3 fizeram-no com antecedência de 1 a 3 dias, 3 pessoas reservaram com antecedência de “Mais de uma semana e menos de um mês” e 1 pessoa fez a reserva com mais de um mês de antecedência. Dos que fizeram a reserva no local de alojamento, 2 fizeram no dia de chegada e 1 entre 1 a 3 dias de

antecedência. O inquirido que fez através de agência de viagem, fez com uma semana de antecedência.

Esta questão, infelizmente, não obteve um número de respostas significativa para se poderem tirar conclusões estatisticamente. Mas, interpretando os dados, compreende-se que as reservas por contacto telefónico são convenientes por ser um meio de comunicação rápido. As reservas no local, exigem que o cliente esteja presente, o que se torna mais provável no dia de chegada. As reservas realizadas através de OTA's, são as mais práticas, por poderem ser efetuadas a qualquer momento e pagas, consoante a oferta, até à data de chegada. Já as reservas através de agências de viagem, têm que ser feitas e pagas com antecedência por necessitarem de um intermediário para concluir o processo.

De todos os canais disponíveis, os mais cómodos são a via telefónica e as OTA's. Sem custos, só temos as reservas feitas no local, porém mais arriscadas por dependerem da disponibilidade no estabelecimento.

Gráfico 8 – Método de pagamento utilizado na reserva.



Fonte: Produção própria.

Em relação à forma de pagamento, aproximadamente 12% dos inquiridos utilizou cartões de crédito para pagar as reservas, 10% fê-lo através de transferência bancária, 9% em dinheiro e 1% através do Paypal (método de pagamento *online*). Os pagamentos com

cartão ou dinheiro podem ser efetuados no dia da chegada. Já os pagamentos por Paypal ou por transferência bancária, requerem antecedência para que o estabelecimento confirme o recebimento do valor antes da estada.

A questão do pequeno-almoço é muito pertinente porque o cenário ideal para o promotor do projeto seria que este estabelecimento não tivesse restaurante nem servisse refeições. O Bilene possui muitos estabelecimentos de restauração e esta opção representa um investimento a menos, por este motivo, o espaço está pensado de forma que todos os hóspedes possam usufruir dos equipamentos de cozinha e confeccionar as suas próprias refeições de forma independente, sem existir a limitação de horários para o serviço de refeições que dificilmente agradasse todos os hóspedes. Então, para saber os valores de mercado aplicados para estadas sem pequeno-almoço incluído, foi elaborada esta questão que relaciona o valor pago com a inclusão ou exclusão do pequeno-almoço.

Podemos verificar na tabela 12 que para estadas sem pequeno-almoço, o preço por noite se situa, na sua maioria, entre os 3.000,00 MZN e os 5.000,00 MZN. Para reservas que incluem o pequeno-almoço, o valor da estada ficou, em sua maioria, entre os 5.001,00 MZN a 7.000,00 MZN. Registaram-se alguns valores acima e outros abaixo do que foi referido, mas com menos impacto no total de respostas.

Tabela 12 – Relação entre o valor pago e inclusão do pequeno-almoço.

Valor pago (noite)	Pequeno-Almoço incluído			Total
	N/R*	Sim	Não	
Não responderam	67	0	1	68
Até 3.000,00 MZN	0	1	5	6
De 3.001,00 a 5.000,00 MZN	0	1	8	9
De 5.001,00 a 7.000,00 MZN	0	8	2	10
Mais de 7.001,00 MZN	0	3	3	6
Total	67	13	19	99

Fonte: Produção própria.

*N/R – Não Responderam.

4.2.RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

4.2.1. INFORMAÇÕES GERAIS

A tabela 13 apresenta de forma sintetizada algumas informações gerais fornecidas pelos responsáveis dos estabelecimentos entrevistados, para contextualizar cada um deles relativamente à dimensão, ao número de trabalhadores, ao tipo de investimento e ao conceito. Os três estabelecimentos entrevistados foram: San Martinho Beach Club, Complexo Humula e o Bilene Lodge. Todos estes estabelecimentos estão localizados no centro da vila do Bilene.

Tabela 13 – Tabela com as informações gerais de cada estabelecimento.

Estabelecimentos	San Martinho Beach Club	Complexo Humula	Bilene Lodge
Número de quartos	52	59	56
Número de trabalhadores	Total 47, destes, 5 administrativos.	Total 53, destes, 5 administrativos.	Total 45, destes, 6 administrativos.
Grupo Hoteleiro	Grupo Beekman.	Grupo Humula Hotéis e Resort.	Dream Hotels and Resort.
Mercado de atuação	Mercado de luxo. Arrendamento e <i>Time sharing</i> ² .	Mercado de negócios. Somente arrendamento.	Mercado de lazer e férias. Arrendamento e <i>Time sharing</i> .
Público-alvo	Todos os tipos de turistas.	Todos os tipos de turistas, principalmente corporativo.	Todos os tipos de turistas.
Nacionalidades mais alcançadas	Sul-africanos, moçambicanos	Sul-africanos, europeus e moçambicanos	Sul-africanos, moçambicanos

Fonte: Produção Própria.

² *Time sharing* é segundo o Decreto-Lei n.º 275/93, o direito real de habitação, por um período certo em cada ano, em uma unidade de alojamento pertencente a um empreendimento turístico, mediante o pagamento de uma prestação á gestão.

De acordo com os entrevistados, a maioria dos estabelecimentos possui aproximadamente 50 quartos, e 40 a 50 funcionários. Todos estão inseridos em grupos hoteleiros, sendo dois sul-africanos e um moçambicano.

Os mercados são distintos apesar de abrangerem as mesmas nacionalidades. O San Martinho atua no mercado de luxo tanto para arrendamento como em *time sharing*, o Humula está mais voltado para o mercado de negócios e trabalha somente com arrendamento, já o Bilene Lodge é focado nas férias e lazer, através do arrendamento e do *time sharing*.

Todos os estabelecimentos recebem todo o tipo de turistas que esteja interessado em alojar-se nas suas instalações, mas com focos diferentes. O San Martinho Beach Club e o Bilene Lodge estão sediados de frente para a lagoa. O grupo Humula tem dois estabelecimentos no Bilene, um deles, o “Humula Beach Resort” está localizado em frente à praia, e outro, o “Complexo Humula”. situa-se mais para o interior da vila. Apesar de serem estabelecimentos muito distintos, a gestão é feita da mesma forma, portanto, apresentam semelhanças na gestão administrativa.

4.2.2. COMUNICAÇÃO E RESERVAS

Tabela 14 – Tabela com informações sobre a comunicação e o método de reservas utilizado por cada estabelecimento.

Estabelecimentos	San Martinho Beach Club	Complexo Humula	Bilene Lodge
Canais de comunicação	Booking, Expedia, Agoda, Booking Button.	Telefone, E-mail, Booking.com.	Booking, Safari.com, Dream Vacation Group, Redes sociais e telefone
Métodos de pagamento	Cartão, Transferência; Depósitos bancários, 50% no ato de reserva e 50% no check-in.	Numerário e cartão.	Cartão, numerário, transferência e depósitos.
Pequeno Almoço incluído na reserva	Não.	Sim (Opcional).	Não.
Canal de maior volume de vendas	Booking.com	Booking.com	-
Canal de publicidade	Internet, jornais.	Jornais, revistas.	-
Preço da diária Época baixa (13 a 15 de Agosto); Época alta (18 a 19 de Dezembro) - Pesquisa	Época baixa – 11 000 MZN. Época alta – 22 000 MZN.	(Humula Beach Resort) Época baixa – 9 600 MZN (pequeno-almoço incluído). Época alta – N/D.	Época baixa – 6500 MZN. Época alta – 12 800 MZN.

Fonte: Produção Própria.

Em relação à comunicação, todos mencionaram a utilização de OTA's, principalmente a plataforma "Booking.com" que também é o canal com maior volume de vendas.

Os pagamentos podem ser feitos em todos estabelecimentos através de cartões ou em numerário, o San Martinho Beach Club e o Bilene Lodge também aceitam depósitos e transferências bancárias. Estas facilidades podem existir pelo facto de ambos estabelecimentos terem um grande volume de turistas sul-africanos.

Em relação ao pequeno-almoço, o único estabelecimento que o disponibiliza incluído ou não na reserva, é o complexo Humula, no entanto, foi questionada a sua viabilidade e a resposta foi negativa, os pequenos-almoços são valorizados pelo cliente, no entanto segundo o entrevistado, não compensam financeiramente.

Sobre a questão de publicidade e promoção, todos os estabelecimentos utilizam meios virtuais, os seus *websites*, as redes sociais e para além destes, jornais e revistas para maior abrangência e atração de novos clientes.

A questão sobre os preços praticados não foi respondida, tendo sido realizada uma breve pesquisa na plataforma “Booking.com” para se obterem os valores aproximados dos preços por noite praticados por estes estabelecimentos, tanto na época baixa como na época alta.

Para o San Martinho Beach Resort foi encontrado um valor por noite em época baixa por volta dos 11 000 MZN e de época alta por volta dos 22 000 MZN. Além disso, este estabelecimento em época baixa não aluga quartos por menos de 2 noites.

Para o Bilene *Lodge*, foram encontrados valores de época baixa por volta dos 6 500 MZN e para a época alta valores por volta dos 12 800 MZN.

No Humula foi percebido que para as reservas em época baixa é possível marcar com antecedência superior a 1 mês e os preços da época baixa rondam os 9 600 MZN. Para a época alta só é possível marcar através do contato direto com o estabelecimento ou com menor antecedência. Esta prática é comum em alguns alojamentos, uma vez que na época alta os preços são mais elevados e alguns estabelecimentos não fazem reservas com muita antecedência, para não se comprometerem antes de conhecerem as condições da época em termos de procura e de oportunidades. Outra possibilidade pode resultar no facto de ser um estabelecimento focado no mercado de negócios e já não ter disponibilidade, por reservar o espaço a empresas e a eventos corporativos de final de ano.

4.2.3. PARCERIAS E CONCORRÊNCIA

Tabela 15 – Informações sobre o mercado e operação dos estabelecimentos concorrentes.

Estabelecimentos	San Martinho Beach Club	Complexo Humula	Bilene Lodge
Estabelecimentos considerados concorrentes	Humula Beach Resort, Bilene Lodge.	Praia do Cossa Resort Hotel.	San Martinho Beach Club, Humula Beach Resort, Praia do Cossa Resort Hotel.
Parcerias	Não.	Não.	-
Fornecedores	Sim, todos de Maputo.	Sim, de Maputo.	-
Serviços que agregam valor	Jogos, Ginásio, desportos aquáticos e SPA.	Conferências.	Atividades de barco, jogos de tabuleiro, barco <i>lounge</i> e <i>jetskys</i> .
Diferencial	Localização, piscina e entretenimento.	Localização, limpeza.	Localização e atividades e lazer.

Fonte: Produção Própria.

O Bilene é uma região com muitos estabelecimentos, apesar de poucos estarem oficialmente registados. No entanto, no quesito concorrência as respostas foram semelhantes.

Para o San Martinho Beach Club os seus maiores concorrentes são o “Humula Resort e o Bilene Lodge”. Para o complexo Humula, o “Praia do Cossa Resort” é considerado o seu maior concorrente. Já para o Bilene Lodge, foram nomeados o “San Martinho Beach Club”, o “Humula Beach Resort” e o “Praia do Cossa Resort”.

Outras questões pertinentes incidiram sobre as parcerias e os fornecedores. As parcerias porque em termos de investimento, se fossem feitas parcerias com estabelecimentos que oferecessem serviços e produtos que o estabelecimento a criar não oferece, poderia com um menor investimento melhorar a experiência dos seus hóspedes. Na questão da restauração por exemplo, podiam ser feitas parcerias para que os clientes, pudessem ser direcionados para restaurantes que se enquadrassem nos padrões de qualidade do estabelecimento de alojamento. Esta prática seria uma forma de cooperação

entre os estabelecimentos hoteleiros e ao mesmo tempo uma forma de complementar o serviço oferecido sem haver necessidade de grandes investimentos.

Tal como em relação ao restaurante, também podiam ser feitas parcerias relacionadas com a oferta de atividades de lazer e entretenimento, visto que algumas empresas oferecem serviços de passeios de barco, atividades desportivas e aquáticas de mergulho entre outras, de forma individual. Se estivessem associadas a um ou vários empreendimentos turísticos, seria também uma forma de aumentar a dinâmica da região e a satisfação dos visitantes, de forma geral.

Em relação aos fornecedores, visto que o Bilene não possui muitas opções de fornecimento de produtos, sejam eles de cariz alimentar ou de manutenção e higiene, era importante perceber como estes estabelecimentos se abastecem com estes produtos. De forma quase unânime, os estabelecimentos compram estes produtos em Maputo, em fornecedores nacionais, que os fazem chegar ao Bilene. Em Maputo existe um número mais elevado de fornecedores que pode garantir uma melhor qualidade dos produtos e custos menos elevados, porque existe maior oferta do que na região do Bilene.

Uma vez que o Bilene possui vários estabelecimentos de acomodação, questionaram-se os gestores dos estabelecimentos entrevistados, sobre os atributos que consideram agregar valor à sua oferta. O San Martinho Beach Resort, dispõe de jogos, desportos aquáticos, SPA e ginásio. O complexo Humula considera que para o seu público-alvo, o serviço de conferências é o que confere maior valor à sua oferta. Já o Bilene Lodge considera que as atividades de barco, atividades aquáticas e os serviços de aluguer de motas de água lhe confere uma vantagem competitiva em relação aos demais estabelecimentos.

Em todos estabelecimentos, a localização foi considerada um dos principais fatores diferenciadores, uma vez que todos se encontram localizados em frente à lagoa.

4.2.4. MERCADO E PERFORMANCE

Tabela 16 – Informações sobre a região e performance dos concorrentes.

Estabelecimentos	San Martinho Beach Club	Complexo Humula	Bilene Lodge
Avaliação da praia do Bilene	Atrativo.	Atrativo.	Atrativo.
Como avaliam o grau de satisfação dos clientes	Questionários online.	Não avaliam diretamente.	Não avaliam diretamente.
Como garantem os padrões de qualidade	Administração de recursos e pessoal eficiente.	Treinamento dos trabalhadores.	-
Sazonalidade	Não tem grande impacto.	Principalmente de Maio a Julho.	-
Horários dos trabalhadores	Por turnos.	Por turnos.	-
Gestão de Stocks	VMS software.	Software New stock.	-

Fonte: Produção Própria.

Sobre a atratividade da região em relação aos demais destinos, todos entrevistados concordaram que se trata de uma região ainda atrativa. Em geral, todos são afetados pela sazonalidade, apesar de o San Martinho não apontar fragilidades neste quesito, talvez pelo facto de alojar maioritariamente turistas sul-africanos, que não consideram o inverno de Moçambique desagradável, ou talvez esse seja um fator que não tenha grande impacto na ocupação.

Por ser um destino de praia, existem sempre época preferidas, nomeadamente o verão, que em Moçambique acontece entre setembro e abril, portanto, os restantes meses devem sofrer ligeiras quebras na procura, como qualquer destino de praia.

Em relação à performance, foi questionado o método utilizado para registar o grau de satisfação dos clientes. Somente o San Martinho Beach Club possui questionários virtuais onde os hóspedes podem classificar o serviço e o atendimento. Os outros dois estabelecimentos não têm métodos diretos de recolha de avaliações. Sobre os padrões de qualidade, foi perguntado como é que estes estabelecimentos garantem a qualidade dos seus serviços. O responsável do “San Martinho Beach Club” afirmou que consegue manter a sua qualidade através de uma boa gestão de recursos e pessoas; o representante

do complexo Humula referiu que o empreendimento investe em formação e o entrevistado do Bilene Lodge não respondeu a esta questão.

Em relação à gestão de *stocks*, o Bilene Lodge não respondeu à questão, o San Martinho Beach Club e o complexo Humula utilizam softwares para gestão de *stocks*, VMS software e Software New Stock, respetivamente.

Na questão relativa aos horários dos funcionários – com impacto direto na disponibilidade e qualidade de serviço oferecido - houve unanimidade nas respostas e todos os funcionários destes estabelecimentos trabalham por turnos, exceto a administração.

4.2.5. GESTÃO E INVESTIMENTO

Tabela 17 – Informação sobre a gestão e os investimentos feitos pela concorrência.

Estabelecimentos	San Martinho Beach Club	Complexo Humula	Bilene Lodge
Financiamento inicial	Autofinanciamento.	-	-
Futuro investimento	<i>Internet Wi-fi</i> em todos os quartos.	<i>Internet Wi-fi</i> em todos os quartos.	-
Mercados a alcançar	Europeu e americano	Sul africano e Europeu	-
Em relação aos recursos humanos, o que ter em consideração.	Com conhecimento da língua inglesa.	Contratar somente os necessários.	-
Estratégias para combater a sazonalidade	-	Promoções, investir em produtos de alta qualidade, investir em publicidade em revistas e jornais.	-

Fonte: Produção Própria.

Por fim, foram aplicadas algumas questões sobre gestão, o investimento e o financiamento. Em relação ao financiamento, somente o San Martinho Beach Club respondeu que todo o seu financiamento inicial foi próprio. Também foi perguntado se estes entrevistados pudessem fazer um investimento no momento, sem pensar nos custos

qual seria, e tanto o San Martinho Beach Club como o complexo Humula responderam que seria na instalação de *internet Wi-Fi* em todos os quartos.

Em relação aos mercados a conquistar, de modo geral foram referidos o mercado europeu e o mercado americano, que ainda têm pouca expressão nesta região.

Em relação aos recursos humanos, foi perguntado o que se deve ter em consideração na seleção dos funcionários e um dos quesitos mencionados foi o domínio da língua inglesa. Este fator é importante, visto que os maiores segmentos de turistas que frequentam a região são os sul-africanos que dificilmente falam português, e os moçambicanos. Ainda sobre os recursos humanos, o responsável do complexo Humula aconselha a contratar somente os que forem estritamente necessários.

Por fim, sobre estratégia a seguir em relação à sazonalidade, foi questionado de que forma combatem as quebras na procura. Somente o gestor do complexo Humula respondeu, aconselhando a investir em promoções, a manter os padrões de qualidade e também a investir em publicidade.

5. PLANO DE NEGÓCIOS

5.1.MODELO DE NEGÓCIO

Como já foi referido na revisão da literatura, o modelo de negócio utilizado neste trabalho é o de Osterwalder (2004) e apresenta-se de seguida a sua aplicação ao projeto.

- **PROPOSTA DE VALOR:** Oferta de alojamento com atendimento de excelência num estabelecimento rústico e confortável, com serviços de bar, sala de jogos, piscina, cozinha *self-service*, sala de estar, *kids space* e equipamentos para prática de desportos aquáticos. Complementarmente os hóspedes poderão usufruir dos serviços disponibilizados por empresas parceiras nas áreas da restauração, dos eventos e do lazer.
- **CLIENTES:** O segmento-alvo será o dos turistas de sol e mar, com idades compreendidas entre os 21 e os 65 anos. O maior enfoque é nos turistas de nacionalidade moçambicana, sul-africana e portuguesa.
- **CANAIS (DE DISTRIBUIÇÃO):** Para efetuar as reservas e pagamentos, os clientes terão ao seu dispor o *website* e o e-mail da empresa, bem como, de forma indireta, as *Online Travel Agencies* (OTA).
- **RELAÇÃO COM OS CLIENTES:** O objetivo é que o estabelecimento seja acolhedor e os hóspedes se possam sentir em casa. Será utilizado o *Facebook* para partilhar promoções, pacotes e imagens relativos aos serviços oferecidos. Nesta plataforma, os clientes também poderão partilhar as suas experiências. Após a estada, serão disponibilizados questionários por e-mail para se obter o *feedback* dos clientes sobre o serviço oferecido, as instalações e o atendimento, no sentido de se promover a melhoria contínua da oferta. Para além disso, com a prévia autorização dos hóspedes, serão utilizados os seus e-mails para o envio de promoções, campanhas e ofertas especiais do estabelecimento.
- **RECURSOS-CHAVE:** Equipamentos tecnológicos, nomeadamente o *hardware* e *software* utilizados no processo de reservas, comunicação e relacionamento com o

cliente; o capital que será investido para tornar este estabelecimento mais acolhedor e confortável e, acima de tudo, o *staff* treinado, atento e prestativo.

- **ATIVIDADES-CHAVE:** serviços de *housekeeping*; gestão e controlo das vendas de *snacks* e bebidas; gestão das parcerias com os estabelecimentos de restauração e lazer e serviços de decoração para eventos. Gestão da operação e das diversas áreas funcionais da empresa.
- **PARCERIAS-CHAVE:** Agências de viagens, agências de eventos proporcionando acesso facilitado aos hóspedes a eventos na região e subcontratação de serviços de decoração e organização sempre que necessário. Parcerias com estabelecimentos de restauração onde os hóspedes possam provar as melhores sugestões gastronómicas da região. Em termos de lazer, parcerias com empresas que realizam atividades de mergulho e passeios de barco.
- **ESTRUTURA DE CUSTOS:** gastos com o pessoal, custos de investimento, custos operacionais, custos de contratação de serviços em *outsourcing* (ex. segurança), custos com as campanhas de marketing e publicidade.
- **FONTES DE RECEITA:** Aluguer de quartos, venda de *snacks* e bebidas, aluguer de motas, receitas de lavandaria, receitas de serviço de transporte, comissões por parcerias com estabelecimentos de restauração e lazer.

De seguida será apresentada a Tela do Modelo de Negócios³ para este plano de negócios, dividida nas categorias apresentadas acima e de acordo com o modelo sugerido por Osterwalder (2004).

O *template* utilizado foi desenvolvido pela *Business Model Foundry AG*, (disponível em: www.businessmodelgeneration.com/canvas e consultado a 10/12/21).

³ A designação em inglês é *Business Model Canvas*.

Figura 3 – Tela do Modelo de Negócios do Kaya Ka Mandoza.

O MODELO DE NEGÓCIO CANVAS		Elaborado para: KAYA KA MANDOZA	Elaborado por: Lousane Melo de Mendonça	Data: 10/dez/21
Parceiros Chave - Agências de viagens, para venda de alojamento; - Agências de eventos para proporcionar acesso facilitado aos hóspedes a eventos na região e subcontratação de serviços de decoração e organização sempre que necessário; - Estabelecimentos de restauração para direcionar aos hóspedes as melhores sugestões gastronômicas da região; - Empresas de lazer, nomeadamente, atividades de mergulho e passeios de barco.	Atividades Chave - Alojamento; - Venda de snacks e bebidas; - Atividades culturais e artístico (tardes culturais); - Descontos em eventos e gastronomia da região; - Organização e decoração de eventos (subcontratado).	Proposições de Valor - Atendimento de excelência e acolhedor; - Infraestrutura rústica e confortável; - Diversos serviços/equipamentos disponíveis como bar, sala de jogos, piscina, cozinha self-service, sala de estar, kids space e equipamentos para prática de desportos aquáticos; - Vantagens aos hóspedes em serviços de empresas parceiras nas áreas da restauração, eventos e lazer.	Relação com clientes - Comunicação de promoções, campanhas e pacotes especiais através das redes sociais e por e-mail; - Feedback através de inquéritos de satisfação e melhoria contínua.	Segmentos de clientes - Mercado nacional e internacional de classe média e alta; - Clientes com interesse em descansar e desfrutar do local em tranquilidade; - Clientes com gosto pela cultura e arte nacional; - Clientes com prioridade em se hospedar em um local confortável e acolhedor, com atendimento personalizado.
	Recursos Chave - Equipamentos tecnológicos (hardware e software); - O capital investido para tornar o estabelecimento mais acolhedor e confortável; - Pessoal treinado, atento e prestativo.		Canais - Canais de comunicação: E-mail, Facebook, Instagram e site oficial; - Canais de vendas: Booking.com, Agências de viagens e site oficial.	
Estrutura de Custos - Gastos com o pessoal; - Custos de investimento; - Custos operacionais;	Fontes de receita - Aluguer de quartos; - Venda de snacks e bebidas; - Receitas em serviços complementares como lavandaria e transporte; - Comissões em parceiros;			

Fonte: Produção própria.

5.2. ANÁLISE DE MERCADO

5.2.1. COMPORTAMENTO DA PROCURA

Segundo a OMT (2020), o turismo de lazer e férias em Moçambique, representou 68% do total de entradas no país em 2019 (turistas não residentes com motivação de férias, lazer e recreação), com um valor absoluto de 1.379.000 entradas. Somando os registos das outras motivações de entrada no país, nomeadamente os motivos pessoais e de negócios, podemos verificar que em 2019 corresponderam somente a 32% do total de entradas no país. Em todo o caso, os valores absolutos revelam-nos a importância desta atividade para a economia do país. A tabela 18 ilustra a evolução das entradas de turistas não residentes em Moçambique, por motivação de viagem, entre os anos 2015 e 2019.

Tabela 18 – Entrada de turistas não residentes em Moçambique por motivação de viagem (em milhares), com a respetiva variação anual.

Motivações de Viagem	2015	Var.%	2016	Var.%	2017	Var.%	2018	Var.%	2019	TVMA
Total	1634	5%	1715	-12%	1514	90%	2870	-29%	2033	6%
Motivos Pessoais	1 443	6%	1 531	-12%	1 351	90%	2 562	-29%	1 831	6%
<i>Férias, Lazer e recreação</i>	1 158	8%	1 251	-12%	1 104	90%	2 093	-34%	1 379	4%
<i>Outros motivos</i>	285	-2%	280	-12%	247	90%	469	-4%	452	12%
Negócios	191	-4%	184	-11%	163	89%	308	-34%	202	1%

Fonte: Adaptado de UNWTO, Compendium of Tourism Statistics dataset (2020).

A tabela acima, está dividida em duas categorias de motivações de viagem. A primeira categoria é a de “motivos pessoais”, esta engloba duas subcategorias, a de “férias, lazer e recreação” e a de “Outros motivos” de viagem. A segunda categoria é a de “negócios” que se refere aos turistas que visitam o país unicamente por motivos de negócio.

Na tabela é possível observar a variação anual no registo de entradas no país consoante as motivações de viagem. Entre os anos 2015 e 2016 houve uma variação positiva ligeira nas entradas, destacando-se a entrada de turistas por motivo de férias e lazer. Entre os anos 2016 e 2017 registou-se uma variação total negativa (-12%) na entrada de turistas e em valores absolutos houve uma redução de aproximadamente 200 mil turistas.

Segundo o documento de síntese da conjuntura económica de Moçambique produzido pelo INE (2017), apesar de os dados relativos ao terceiro trimestre de 2017 apresentarem um crescimento económico de 2,9% face ao período homólogo de 2016, os preços aumentaram 13,6%. Em relação à moeda, o metical desvalorizou-se em relação às principais moedas internacionais. Foi transacionado a 61,18 MZN [Metical] para 1 USD [Dólar Americano], a 71,86 MZN para 1 EUR [Euro] e a 4,64 MZN para 1 ZAR [Rand Sul-africano]. Atualmente a cotação é de 4,33 MZN para cada ZAR, 74,70 MZN para cada EUR, 63,70 MZN por cada USD (Fonte: www.xe.com, consultado a 19/09/21)

De acordo com o referido documento, houve uma melhoria do *deficit* da balança comercial nacional no último trimestre do ano, tendo-se registado um saldo negativo de apenas 58,21 milhões de dólares face aos 326,38 milhões de dólares do trimestre antecedente.

O aumento dos preços ocorrido em 2017, pode ter sido um dos motivos que levou à redução do fluxo turístico, aliado a outras motivações económicas e políticas na altura, que podem ter exercido uma influência considerável no nível de confiabilidade do país, junto dos turistas INE (2017).

Em 2018 voltou a registar-se um grande aumento na entrada de turistas, aproximadamente 90% comparativamente ao ano anterior. Nesse ano, segundo o INE (2018), a economia manteve uma tendência de melhoria e ao longo do segundo trimestre já se observava um aumento de 3,4% do PIB relativamente ao período homólogo do ano anterior. Em 2019, registou-se um decréscimo de 29% no número de turistas comparativamente a 2018. A taxa de variação média anual entre 2015 e 2019 foi de 6% e relativamente às chegadas de turistas com motivação de lazer e férias foi de apenas 4%.

Na tabela 19 podemos analisar para o mesmo período (2015 a 2019) o peso dos segmentos relativos à motivação de viagem face ao total de chegadas de turistas não residentes. Verifica-se que a entrada de turistas com motivação de férias, lazer e recreação teve maior peso sobre o volume total de entradas.

Tabela 19 – Peso do número de turistas por motivação de viagem, sobre o total de chegadas de turistas não residentes em milhares, entre 2015 e 2019.

Motivações de Viagem	2015	Peso	2016	Peso	2017	Peso	2018	Peso	2019	Peso
Total	1634	100 %	1715	100 %	1514	100 %	2870	100 %	2033	100 %
Motivos Pessoais	1 443	88%	1 531	89%	1 351	89%	2 562	89%	1 831	90%
Férias, Lazer e recreação	1 158	71%	1 251	73%	1 104	73%	2 093	73%	1 379	68%
Outros motivos	285	17%	280	16%	247	16%	469	16%	452	22%
Negócios	191	12%	184	11%	163	11%	308	11%	202	10%

Fonte: Adaptado de UNWTO, Compendium of Tourism Statistics dataset (2020).

Um dos setores diretamente ligado ao turismo, que precisa de melhor organização por parte das entidades reguladoras de Moçambique é o dos transportes. Segundo o Ministério da Cultura e Turismo (2015) já em 2013 a situação era problemática, pois embora Moçambique conte com um elevado número de chegadas internacionais em comparação com outros países africanos, este crescimento não foi acompanhado pelo aumento das receitas no Turismo, uma vez que nesse ano, Moçambique obteve uma quota de apenas 0,7% das receitas totais do turismo em África. Esta situação deveu-se ao facto de existir um grande volume de visitantes oriundos dos países vizinhos, que realizam com frequência viagens de curta duração, trazendo muitas vezes os seus próprios suprimentos.

É importante melhorar os meios de transporte aéreo para que os turistas de outras nacionalidades tenham melhores acessos ao país e possam usufruir de estadas mais longas, que se traduzirão num maior consumo, mais receitas e benefícios económicos para o país. Desta forma é importante identificar e analisar as nacionalidades dos turistas internacionais que têm visitado Moçambique nos últimos anos, bem como verificar a proporção de turistas e de passantes que o país recebe e que meios de transporte são utilizados pelos turistas para se deslocarem a Moçambique.

Tabela 20 – Registo de Chegadas por regiões de residência (milhares).

Chegadas por País de Residência	2015	Peso (%)	2016	Peso (%)	2017	Peso (%)	2018	Peso (%)	2019	Peso (%)
Total	1 634	100%	1 715	100%	1 514	100%	2 870	100%	2 033	100%
Africa	1 275	78%	1 353	79%	1 194	79%	2 264	79%	1 392	68%
América	76	5%	68	4%	61	4%	115	4%	125	6%
Leste Asiático e Pacífico	42	3%	42	2%	37	2%	70	2%	64	3%
Europa	213	13%	221	13%	195	13%	370	13%	427	21%
Outros	28	2%	31	2%	27	2%	52	2%	26	1%

Fonte: Adaptado de UNWTO (2020), Compendium of Tourism Statistics dataset.

De acordo com a tabela 20 é possível observar que os turistas com residência noutros países africanos, são os que mais visitam Moçambique, com um peso sobre o total de chegadas que se situa entre os 68% e os 78%. A segunda maior quota de entradas é registada por turistas de origem europeia, com um peso entre os 13% e os 21%, sendo a maior percentagem relativa a 2019.

Também podemos ver que existe uma diferença esmagadora no número de chegadas de turistas com origem em África em relação às restantes regiões. Este dado valida a afirmação do PEDTM II (Ministério da Cultura e Turismo 2015) sobre facto de o maior fluxo de turistas ser oriundo de países africanos e pode significar que ainda estamos perante um contexto de viagens de curta duração e, consequentemente, com menor consumo turístico.

Consoante os dados apresentados na tabela 21 é possível verificar que os países africanos com maior peso no total de entradas de turistas entre 2015 e 2017 foram a África do Sul e o Zimbabwe, países que possuem fronteiras terrestres com Moçambique. Dos restantes continentes, a Europa apresenta um maior volume de entradas do que a América, a Ásia e Pacífico e outros países não especificados na pesquisa.

Tabela 21 – Chegadas de turistas não residentes, por país de origem. (Parte 1).

País de Residência	2015	Peso (%)	2016	Peso (%)	2017
Total	1 633 935	100%	1 715 359	100%	1 513 640
Africa	1 274 842	78%	1 352 973	79%	1 193 868
<i>Malawi</i>	3 694	0%	3 953	0%	3 488
<i>Zambia</i>	16 800	1%	0	0%	0
<i>Zimbabwe</i>	102 540	6%	106 551	6%	94 021
<i>Suazilândia</i>	22 752	1%	20 708	1%	18 273
<i>Africa do Sul</i>	1 045 322	64%	1 118 410	65%	986 889
<i>Outros</i>	83 734	5%	103 351	6%	91 197
<u>Europa</u>	212 969	13%	221 009	13%	195 019
<i>Reino Unido</i>	33 944	2%	35 956	2%	31 728
<i>Portugal</i>	36 114	2%	34 074	2%	30 067
<i>Outros</i>	142 911	9%	150 979	9%	133 224
Américas	76 037	5%	68 524	4%	60 466
<i>USA</i>	44 918	3%	39 345	2%	34 718
<i>Outros</i>	31 119	2%	29 179	2%	25 748
Asia e Pacífico	42 407	3%	41 980	2%	37 044
Não especificados	27 680	2%	30 873	2%	27 243

Fonte: UNWTO (2020), Yearbook of Tourism Statistics dataset.

E como é possível perceber pela tabela 22, o comportamento de chegadas de turistas a Moçambique sofreu poucas alterações entre 2015 e 2019 no que diz respeito à nacionalidade dos viajantes. Os países africanos foram durante todo este período o país maior peso nas chegadas totais de turistas a Moçambique, com destaque na África do Sul e no Zimbabwe.

Tabela 22 – Chegadas de turistas não residentes, por país de origem. (Parte 2)

País de Residência	2017	Peso (%)	2018	Peso (%)	2019	Peso (%)
Total	1 513 640	100%	2 869 870	100%	2 032 923	100%
Africa	1 193 868	79%	2 263 581	79%	1 391 771	68%
<i>Malawi</i>	3 488	0%	6 614	0%	43 527	2%
<i>Zâmbia</i>	0	0%	36 850	1%	13 929	1%
<i>Zimbabwe</i>	94 021	6%	178 264	6%	208 058	10%
<i>Suazilândia</i>	18 273	1%	34 645	1%	25 463	1%
<i>África do Sul</i>	986 889	65%	1 871 147	65%	1 043 339	51%
<i>Outros</i>	91 197	6%	136 061	5%	57 455	3%
Europa	195 019	13%	369 757	13%	426 564	21%
<i>Reino Unido</i>	31 728	2%	60 156	2%	79 437	4%
<i>Portugal</i>	30 067	2%	57 007	2%	78 784	4%
<i>Outros</i>	133 224	9%	252 594	9%	268 343	13%
Américas	60 466	4%	114 644	4%	124 705	6%
<i>USA</i>	34 718	2%	65 826	2%	68 555	3%
<i>Outros</i>	25 748	2%	48 818	2%	56 150	3%
Ásia e Pacífico	37 044	2%	70 235	2%	64 420	3%
Não especificados	27 243	2%	51 653	2%	25 463	1%

Fonte: UNWTO (2020), Yearbook of Tourism Statistics dataset.

Na tabela 23, podemos verificar que até 2018 só era possível entrar em Moçambique por via aérea e terrestre (transporte rodoviário) no entanto, foram inauguradas recentemente as linhas ferroviárias e em 2019 já se registaram 6 000 entradas através deste meio de transporte bem como 3 000 por via marítima. O transporte mais utilizado pelos turistas que visitam Moçambique é o terrestre e logo de seguida o aéreo. Moçambique só possui uma companhia aérea nacional, a LAM (Linhas Aéreas de Moçambique) que segundo a revista Economia e Mercado (2018), até 2017 era a única empresa autorizada a realizar voos internos. A partir de 2017, devido à alteração da lei, foi permitido que outras companhias também prestassem este serviço e entraram no mercado nacional a *Fastjet* e a *Ethiopian Airlines*. O aumento do número de voos teve um acréscimo de 6% de 2018 a 2019, tendo em conta que o aeroporto de *Mavalane* é um aeroporto internacional situado na capital do país e tem um papel importante na conexão

com as restantes províncias. A partir deste aeroporto, é possível a circulação mais rápida de turistas que inclusive chegam de transporte rodoviário a Maputo pelas fronteiras da África do Sul ou da Suazilândia.

A opção de escolha do transporte pode estar relacionada com os custos inerentes e a quantidade de rotas disponíveis para entrar no país por via aérea e ferroviária. Este fator deve ser considerado pelas entidades reguladoras, no sentido de se aumentar o fluxo aéreo e ferroviário para atrair mais e diferentes tipos de turistas e evitar a sobrelotação de uma só via de transporte.

Tabela 23 – Registo de chegadas de turistas por meio de transporte (milhares).

Chegadas por meio de Transporte	2015	Peso (%)	2016	Peso (%)	2017	Peso (%)	2018	Peso (%)	2019	Peso (%)
Total	1 634	100%	1 715	100%	1 514	100%	2 870	100%	2 033	100%
Aéreo	616	38%	605	35%	534	35%	1 013	35%	843	41%
Marítimo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	0%
Terrestre	1 018	62%	1 110	65%	980	65%	1 857	65%	1 187	58%
Ferroviário	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	0%
Rodoviário	1 006	62%	1 085	63%	955	63%	1 810	63%	1 156	57%
Outros	12	1%	26	2%	25	2%	47	2%	25	1%

Fonte: Adaptado de UNWTO, Compendium of Tourism Statistics dataset (2020).

Na tabela 24 podemos observar que a maioria das pessoas que visita Moçambique, pernoita. Este facto é importante porque contribui para o desenvolvimento da atividade dos estabelecimentos de alojamento e restauração. Mesmo que uma parte dos turistas se hospede em casa de familiares e/ou amigos, durante a sua estada podem usufruir de serviços de restauração, recreação e lazer, bem como de outros serviços relacionados com o turismo e, desta forma, são um elemento positivo para o crescimento e desenvolvimento dos negócios locais, regionais e nacionais. Em relação às variações anuais, podemos observar uma tendência semelhante nos turistas e excursionistas face ao total de chegadas, exceto para os excursionistas em 2015, que tiveram uma variação negativa (-7%) e em 2018 registou-se uma queda acentuada de -89%, muito superior às chegadas totais.

Tabela 24 – Variação anual (2015-2019) nas chegadas de turistas por tipo de estada (milhares).

Chegadas por tipo de estada	2015	Var. %	2016	Var. %	2017	Var. %	2018	Var. %	2019	TVMA
Total	1 634	5%	1 715	-12%	1 514	90%	2 870	-29%	2 033	6%
Turistas	1 552	6%	1 639	-12%	1 447	90%	2 743	-26%	2 019	7%
Excursionistas	82	-7%	76	-12%	67	90%	127	-89%	14	-36%

Fonte: Adaptado de UNWTO, Compendium of Tourism Statistics dataset (2020).

As agências de viagens/turísticas necessitam de marcar uma maior presença no país e embora tenham aumentado em número nos últimos anos, o seu impacto na experiência dos turistas ainda não é significativo, como revela a tabela seguinte.

Como podemos verificar na tabela 25, a percentagem de turistas que chega a Moçambique com a viagem planeada por agentes de viagens era 7% do total de chegadas em 2015 e em 2019 passou para 10%. Neste setor ainda há espaço para crescimento e o papel das agências de viagens é de grande importância não só para incrementar a experiência dos turistas, mas também para impulsionar o desenvolvimento de outras regiões e oferecer serviços turísticos ainda pouco explorados.

Tabela 25 – Chegadas por organização de viagem (milhares).

Chegadas por Organização de Viagem	2015	Peso (%)	2016	Peso (%)	2017	Peso (%)	2018	Peso (%)	2019	Peso (%)
Total	1 634	100%	1 715	100%	1 514	100%	2 870	100%	2 033	100%
Pacotes turísticos	113	7%	136	8%	120	8%	228	8%	207	10%
Outras formas	1 521	93%	1 579	92%	1 394	92%	2 642	92%	1 826	90%

Fonte: Adaptado de UNWTO, Compendium of Tourism Statistics dataset (2020).

Relativamente às receitas, segundo o (Instituto Nacional de Governo Electrónico 2019), o turismo em Moçambique em 2018 já registava um crescimento comparativamente com 2015, tendo passado de 193 milhões para 242 milhões de dólares.

De acordo com a revista “Economia ao Minuto” (Lusa 2020), em 2019 Moçambique aumentou 4% dos proveitos por dormida em unidades turísticas face a 2018. Este aumento representou proveitos médios de 5.893,29 MZN (69€) face aos 5.643,23 MZN (66€) que registou em 2018 (Lusa, 2020). Do total de faturação, tiveram grande contributo o setor de alojamento (46,6%), o setor da restauração (43,5%), e apenas 9,9% da faturação total foi relativa a outras atividades turísticas.

A tabela 26 evidencia a evolução das receitas provenientes do turismo internacional de Moçambique. De 2017 a 2019 houve um claro crescimento nas receitas, no entanto, com os primeiros dados de 2020, já é possível perceber um declínio nas receitas comparativamente ao ano anterior (2019).

Tabela 26 – Variação das Receitas de Turismo Internacional de Moçambique (2017 a 2020).

Receitas em USD (milhões)	2017	Var. %	2018	Var. %	2019	TVMA	2020 (%)		
							YTD*	Q1**	Q2***
Moçambique	151	60%	242	4%	252	29%	-52%	-26%	-88%

Fonte: Adaptado de Tourism e UNWTO (2020), World Tourism Barometer.

*YTD: Percentagens da receita comparativamente ao mesmo período do ano anterior.

**Q1: Referente aos meses de Janeiro, Fevereiro e Março;

***Q2: Referente aos meses de Abril, Maio e Junho;

Segundo uma publicação do Jornal eletrónico E-Global (2020), com a situação pandémica atual, as receitas do turismo até outubro de 2020 caíram mais de 90%. A mesma fonte refere que este declínio foi uma consequência da pandemia de Covid-19 que obrigou ao encerramento de estabelecimentos turísticos e causou perdas significativas de postos de trabalho.

5.2.2. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A maior preocupação em termos de regiões concorrentes é a Ponta do Ouro, que já possui acesso direto por Maputo através da ponte inaugurada em novembro de 2018. Esta ponte encurtou e facilitou o trajeto entre a capital e a Ponta do Ouro pela Katembe, tornando-se agora um destino de praia mais frequentado, retirando algum protagonismo à região do Bilene.

O Bilene dispõe de muita oferta de alojamento, no entanto poucos estabelecimentos apresentam uma relação preço-qualidade boa. Através dos questionários e das entrevistas realizadas, foi possível identificar alguns estabelecimentos frequentados pelos respondentes na região e os mais citados e recomendados foram: o Complexo Humula, o Bilene Lodge, o Complexo Palmeiras, Praia do Cossa Resort Hotel e o San Martinho Beach Club.

Alguns responsáveis destes estabelecimentos foram entrevistados, nomeadamente o do *Complexo Humula*, do *Bilene Lodge* e do *San Martinho Beach Club*. Considerando que estes três estabelecimentos são alguns dos mais frequentados na região, podem também ser considerados concorrentes apesar de existirem diferenças estruturais e no conceito em relação ao *Kaya Ka Mandoza*. As tabelas seguintes apresentam alguns dados relativos à oferta de alojamento disponível e os preços que os estabelecimentos praticam.

A oferta de alojamentos com base na tipologia disponibilizada em cada empreendimento foi pesquisada na plataforma “Booking.com” por falta desta informação nas entrevistas. A pesquisa foi feita em dois períodos “época baixa” nas datas de 13 a 15 de Agosto, e “época alta” nas datas de 26 a 28 de novembro, consoante a disponibilidade.

A tabela 27 demonstra a oferta do San Martinho Beach Club para as datas mencionadas acima, nomeadamente, as tipologias de apartamentos disponíveis na data de pesquisa, as suas respetivas capacidades e preços.

Tabela 27 – Tabela de preços San Martinho Beach Club, em meticais.

Ofertas disponíveis	San Martinho Beach Club		
	CPAX*	Época baixa	Época alta
Apartamento c/2 quartos e pátio	4	18 600 Mzn	21 700 Mzn
Cabina c/pátio	2	20 150 Mzn	23 100 Mzn
Cabina de luxo c/piscina	2	28 250 Mzn	32 400 Mzn
Cabina c/2 quartos e pátio	4	40 300 Mzn	46 200 Mzn
Apartamento c/3 quartos e pátio	6	21 050 Mzn	24 700 Mzn
Cabina de luxo 4 quartos c/piscina	8	28 200 Mzn	35 300 Mzn

Fonte: Produção própria.

* CPAX – Capacidade de hóspedes em cada tipo de oferta.

A tabela 28 demonstra a oferta de alojamento do Humula Beach Resort, as capacidades de cada tipologia e os preços aplicados para as mesmas datas mencionadas

Tabela 28 – Tabela de preços Humula Beach Resort, em meticais.

Ofertas disponíveis	Humula Beach Resort		
	CPAX*	Época baixa	Época alta
Quarto Duplo Deluxe c/varanda e vista	2	17 400 Mzn	16 406 Mzn
Quarto Duplo Deluxe c/varanda e vista	1	14 914 Mzn	13 920 Mzn

Fonte: Produção própria.

* CPAX – Capacidade de hóspedes em cada tipo de oferta.

A tabela 29 demonstra a oferta de alojamento do Bilene Lodge para as datas mencionadas, seus respectivos preços e capacidade.

Tabela 29 – Tabela de preços Bilene Lodge, em meticais.

Ofertas disponíveis	Bilene Lodge		
	CPAX*	Época baixa	Época alta
Apartamento Standard	4 (CLX** até 4 dias antes)	10 534 Mzn	13 770 Mzn
Apartamento Standard	4 (CLX até 2 dias antes)	11 705 Mzn	15 300 Mzn

Fonte: Produção própria.

* CPAX – Capacidade de hóspedes por tipo de oferta.

**CLX – Sigla utilizada na hotelaria para denominar “Cancelamento”.

Em relação aos preços praticados podemos observar que no San Martinho Beach Club os preços variam consoante a tipologia de quarto, a capacidade e a época do ano, entre os 18 000 Mzn e os 46 000 Mzn aproximadamente.

Já no Humula Beach Club, só existem quartos duplos e o preço varia consoante a capacidade do quarto, ou seja, se for para 1 pessoa é um preço e for para 2 pessoas o preço é diferente. Os preços deste estabelecimento variam entre os 13 000 Mzn e os 17 000 Mzn aproximadamente.

No Bilene Lodge, o preço varia consoante a época e consoante o cancelamento. Ou seja, na época baixa há um preço para cancelamentos até 4 dias antes do dia da chegada e outro preço para cancelamentos até dois dias antes da data de chegada, e na época alta acontece o mesmo. Os preços deste estabelecimento variam entre 10 000 Mzn e 15 000 Mzn aproximadamente.

Todos os estabelecimentos têm conceitos diferentes e os preços também espelham as suas diferenças e embora todos se situem em frente ao mar e tenham basicamente as mesmas comodidades, os padrões de qualidade e conforto são distintos.

O *Kaya Ka Mandoza* também será diferente em termos de conceito, de infraestrutura e de preços a praticar. Os estabelecimentos concorrentes possuem em média 40 quartos e no mínimo 40 funcionários e o projeto em questão terá somente 8 quartos e 12 colaboradores.

5.2.3. VANTAGENS COMPETITIVAS

O Kaya Ka Mandoza, terá características distintivas que lhe permitirão obter vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes. Algumas dessas características são:

- **Localização:** A distância ao centro da vila, confere aos hóspedes que procuram tranquilidade, um ambiente afastado da confusão habitual, sem o ruído de veículos motorizados, de eventos e de pessoas, entre outros.
- **Menor número de quartos:** A maioria dos estabelecimentos da região, inclusive os que foram entrevistados, possui entre 40 e 50 quartos ou apartamentos. Este fator confere aos estabelecimentos uma menor capacidade de atendimento personalizado. O Kaya Ka Mandoza, terá apenas 8 quartos e oferecerá uma estada mais completa e personalizada.
- **Parcerias com estabelecimentos de restauração e lazer:** Nas entrevistas pôde-se perceber que a maioria dos estabelecimentos de alojamento não investe em parcerias. Este tipo de ações vai ajudar a complementar a oferta do estabelecimento, sem ser necessário muito investimento, podendo negociar-se comissões com vantagens mútuas para ambas partes.
- **Pacotes turísticos para reservas de grupo:** O Kaya Ka Mandoza, pretende oferecer pacotes turísticos aos grupos de turistas (famílias e/ou amigos) que incluem alojamento e passeios pela lagoa, estabelecendo uma relação mais próxima com o cliente e oferecendo uma experiência mais completa. Os pacotes podem ser incrementados com atividades de *happy hour* (braai e bebidas) e passeios para regiões próximas como o Xai-xai e Inhambane.
- **Tardes artísticas:** Com estas tardes voltadas à arte e à cultura, o estabelecimento busca atrair um cliente diferente ao da época balnear, investindo na música ao vivo e em demonstrações artísticas como por exemplo o artesanato tradicional e a literatura.

5.3.PLANO DE MARKETING

5.3.1. ANÁLISE PESTAL

A tabela 30 indica os principais fatores político-legais e económicos que possam impactar no funcionamento do negócio, a sua tendência e se esta é considerada uma oportunidade ou ameaça para o estabelecimento em estudo.

Tabela 30 – Análise PESTAL (Parte 1).

FATORES	DESCRIÇÃO	TENDÊNCIA	OP*	AM**
Político-Legais	Processos legais e fiscais burocráticos e morosos;	Manter a curto prazo, talvez com melhorias a longo prazo.		x
	Respaldo político e legal para a área de hotelaria e restauração deficitária	Manter porque existem lacunas de coordenação entre os setores, sistemas e pessoas responsáveis.		x
Económicos	Economia instável com histórico de corrupção e dívidas ocultas	Melhorar nos próximos anos.	x	
	Pouco investimento na área (transportes, marketing dos destinos, comunicação digital, créditos)	Melhorar devido ao crescente aparecimento de empreendimentos turísticos.	x	

Fonte: Produção própria.

*OP: Considerado uma oportunidade para a organização;

**AM: Considerado uma ameaça para a organização.

A tabela 31 indica os principais fatores sociais, tecnológicos e ambientais que possam impactar no funcionamento do negócio, a sua tendência e se esta é considerada uma oportunidade ou ameaça para o estabelecimento em estudo.

Tabela 31 – Análise PESTAL (Parte 2).

FATORES	DESCRIÇÃO	TENDÊNCIA	OP*	AM**
Sociais	A maioria da população com pouco poder de compra.	Melhorar devido a melhoria na economia e ao aumento de postos de trabalho.	x	
Tecnológicos	Muito desemprego.	Melhorar devido ao aumento de postos de trabalho.	x	
	Devido à população ter acesso limitado a tecnologia de qualidade, é difícil inovar nesse sentido.	Talvez melhorar a longo prazo, por agora deve se manter como está.		x
Ambientais	Pouco investimento em reciclagem de resíduos;	Manter porque existem outras prioridades.		x
	Energias renováveis dispendiosas devido à pouca procura/oferta.	Manter porque existem outras prioridades.		x

Fonte: Produção própria.

*OP: Considerado uma oportunidade para a organização;

**AM: Considerado uma ameaça para a organização.

5.3.2. CINCO FORÇAS DE PORTER

As cinco forças de Porter são um modelo de análise setorial que permite avaliar o nível de competitividade de um mercado e na tabela seguinte é apresentada a aplicação no contexto do projeto.

Tabela 32 – Cinco Forças de Porter.

FORÇA	DESCRIÇÃO
Rivalidade entre empresas concorrentes	A rivalidade entre empresas concorrentes é considerada elevada, porque existem na região muitos estabelecimentos de hospedagem já conhecidos e com a marca consolidada.
Poder negocial dos fornecedores	O poder negocial de fornecedores da região é considerado baixo, uma vez que a região não tem capacidade de fornecer a quantidade e qualidade de produtos a um preço competitivo para a demanda existente na região.
Poder negocial dos clientes	Os estabelecimentos utilizam ferramentas virtuais idênticas para a promoção e venda de quartos/apartamentos e alguns optam por contratos empresariais para fazer frente às temporadas de baixa procura. Considera-se o poder negocial dos clientes alto, uma vez que esta é uma região com muita oferta e muito dependente do verão e das épocas festivas.
Ameaça de entrada de novos concorrentes	A ameaça de entrada de novos concorrentes é considerada baixa, uma vez que, em Moçambique a abertura de uma empresa é um processo burocrático e não se facilita a concessão de créditos bancários, prejudicando-se a abertura de empresas com reduzidos capitais próprios.
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	A ameaça de produtos/serviços substitutos é alta, uma vez que devido ao baixo poder de compra, principalmente os turistas residentes tendem a buscar soluções com preços mais atrativos, como casas ou apartamentos de amigos/familiares onde estes custos são minimizados.

Fonte: Produção própria.

5.3.3. ANÁLISE SWOT

Segundo Porter (1980), a Análise SWOT ajuda a consolidar a estrutura do projeto, ao identificar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Neste sentido, foi elaborada a análise SWOT para o Kaya Ka Mandoza, como se pode observar nas tabelas 33, 34, 35 e 36.

Tabela 33 – Ambiente Interno: Forças.

1. Ambiente Interno: Forças
1.1. Personalização do atendimento.
1.2. Administração com grande conhecimento da região, o que pode ser excelente para melhor orientar e coordenar os hóspedes, ou até mesmo para os passeios guiados.
1.3. Equipamentos (barco, motos, etc.) e infraestruturas (piscina, <i>lounge</i> , etc.) de lazer à disposição dos hóspedes.
1.4. Dimensão adequada para alugar o espaço para casamentos, batizados, eventos familiares ou de negócios.
1.5. Localização ideal para quem quer estar perto da praia sem abdicar da sua tranquilidade.
1.6. <i>Staff</i> prestativo e de confiança.

Fonte: Produção própria.

Tabela 34 – Ambiente Interno: Fraquezas.

2. Ambiente interno: Fraquezas
2.1. Gestão familiar com valor sentimental, pode interferir em decisões de alteração na infraestrutura e/ou modo de comercialização dos quartos.
2.2. Colaboradores com pouca competência para executar tarefas administrativas.
2.3. Dificuldade na criação de plataformas de comunicação, vendas e <i>site</i> oficial.
2.4. Apesar de reduzida, a distância da praia e do centro pode não atrair os jovens.
2.5. Desconhecimento inicial da marca

Fonte: Produção própria.

Tabela 35 – Ambiente Externo: Oportunidades.

3. Ambiente externo: Oportunidades
3.1. Parcerias com estabelecimentos de restauração e lazer.
3.2. Não estar inserido em um grupo hoteleiro facilita a rápida resposta às necessidades dos hóspedes, melhoria contínua e inovação.
3.3. Oferta reduzida de alojamento de qualidade na região.
3.4. Mercado regional e pontos de comércio próximos.

Fonte: Produção própria.

Tabela 36 – Ambiente Externo: Ameaças.

4. Ambiente externo: Ameaças
4.1. Sazonalidade - a época alta é no final do ano e integra os feriados.
4.2. Construção da ponte da Macaneta e ponte da Catembe, que tiraram algum protagonismo à região.
4.3. Pouca quantidade e reduzida qualidade de transportes públicos na região.
4.4. Grande quantidade de estabelecimentos de alojamento na região.

Fonte: Produção Própria.

5.3.4. OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

A tabela 37 e 38 apresentam os objetivos estratégicos no Kaya Ka Mandoza e as respectivas ações para alcançá-los.

Tabela 37 – Objetivos e ações estratégicas do Kaya Ka Mandoza (Parte 1).

Objetivos	Ações estratégicas
Estada tranquila e acolhedora	• Investir em espaços de descanso no estabelecimento; • Criar e manter espaços verdes e plantação de frutas; • Alocação estratégica de hóspedes com crianças para evitar perturbações; • Proibido fumar nos quartos e criação uma área exclusiva para os fumadores; • Proibição de entrada de animais de estimação; • Todos os veículos devem ser estacionados no parque exterior; • Oferta de pack de “boas-vindas” incluindo o catálogo de funcionamento e regras de boa convivência a todos os hóspedes;
Parcerias com empresas de restauração e lazer	• Investir em parcerias com estabelecimentos de hospedagem e restauração que têm os mesmos objetivos e público que o Kaya Ka Mandoza; • As parcerias devem beneficiar ambos lados, e por cada hóspede direcionado para o parceiro, haverá lugar ao pagamento de uma comissão de 10% ao Kaya Ka Mandoza; • As empresas de restauração para estabelecer parcerias são: Restaurante Sunset; SandBar & Lounge Café; CFM Restaurante; Palmeiras Restaurante; Restaurante Mar-Azul; • As principais parcerias com empresas de recreação e lazer a negociar são: Centro de lazer Bilene Lodge; Bilene Kite Center; Empresa regional de passeios de barco;
Nível de satisfação dos clientes em 85% durante o primeiro ano	• O atendimento personalizado será uma das vantagens do estabelecimento; • Estudar as preferências de consumo para que as campanhas de marketing sejam direcionadas às necessidades e preferências dos clientes; • Rapidez na comunicação com os clientes e na resolução de problemas; • Uso dos inquéritos de satisfação para melhoria contínua da operação e sobretudo dos aspetos considerados relevantes para os hóspedes;

Fonte: Produção própria.

Tabela 38 – Objetivos e ações estratégicas do Kaya Ka Mandoza (Parte 2).

Objetivos	Ações estratégicas
Estada sustentável e fornecedores locais, regionais e nacionais	• Compras planeadas, priorizando fornecedores regionais ou nacionais, sempre que seja viável; • Produtos de higiene feitos com materiais nacionais, orgânicos e embalagens recicláveis; • Aposta em materiais de madeira, cartão e metal em todos os departamentos, evitando o uso de embalagens plásticas. • Instalação de painéis solares para energia em todos os compartimentos que seja possível a sua instalação.
Ocupação de 65% em época baixa	• Campanhas e promoções em épocas baixas, aproveitando sempre que possível as datas comemorativas*; • Redução em 15% do preço da estada em todos os tipos de unidade de alojamento; • Pacotes turísticos com ofertas mais completas para grupos**. • Tardes culturais e artísticas para atrair clientes distintos.
Dois eventos pelo menos no primeiro ano com lotação máxima	• Entrar em contato com pequenas e médias empresas e dar a conhecer a nossa oferta para aluguer de espaço para eventos, garantindo um preço atrativo no primeiro ano. • Fazer parcerias com empresas de eventos e rentabilizar o espaço para casamentos, batizados ou aniversários; • Elaborar pacotes de eventos e investir na sua publicidade para alcançar o maior número de pessoas;
Ser considerado um dos cinco melhores estabelecimentos da região	• Monitorar os padrões de qualidade da infraestrutura, dos produtos e serviços; • Ter em consideração a opinião do cliente e as suas sugestões de melhoria; • Inovar sempre que possível, investindo em tecnologia para aumentar o conforto dos hóspedes, incluindo <i>Wi-fi</i> nos quartos e diversidade de canais televisivos; • A limpeza, a segurança e o atendimento serão os principais pilares para que este seja um estabelecimento reconhecido na região; • Os colaboradores serão treinados e capacitados para atender autonomamente os clientes e ajudar, de forma educada e prática, a resolver qualquer problema que surja; • Facilidade no pagamento, investindo nas formas mais utilizadas na região e incentivando próximas visitas através de cartões de fidelização;

Fonte: Produção própria.

* Datas comemorativas em Moçambique - Abril (Páscoa, Dia da Mulher Moçambicana, Dia da Independência); Maio (Dia do Trabalhador); Junho (Dia da independência); Setembro (Dia das Forças Armadas, Dia dos Acordos de Lusaka);

** Pacotes turísticos para grupos - (alojamento + passeio de barco + atividades ao ar livre + degustação de pratos/frutas típicas regionais + happy hour).

5.3.5. SEGMENTAÇÃO-TARGETING-POSICIONAMENTO

Para alcançar os objetivos estratégicos é necessário conhecer bem o segmento-alvo do projeto e definir um posicionamento eficaz.

SEGMENTAÇÃO

A segmentação dos clientes é feita com base em critérios demográficos, geográficos e psicográficos:

- Tendo em conta se o visitante é residente ou estrangeiro;
- Faixa etária – Considerando os intervalos entre os 20-24 anos, 25-29 anos, 30-34 anos, 35-39 anos, 40-44 anos, 45-49 anos, 50-54 anos e acima dos 55 anos.
- Companhia de viagem – Se viaja com a família, com parceiro/a, com amigos ou sozinho/a.
- Situação profissional – Estudante, estudante-trabalhador, trabalhador por conta própria, trabalhador por conta de outrem, desempregado ou reformado.
- Rendimento Familiar – Renda baixa, renda média, renda alta ou renda muito alta.
- Interesse em conhecer Moçambique e a região em estudo.

TARGETING

Respeitando os critérios acima referidos, foi identificado o segmento-alvo com as seguintes características:

- Residentes ou estrangeiros com interesse em conhecer a região;
- Idade compreendida entre os 30 e os 55 anos;
- Empregados, seja por conta própria ou de outrem;
- Com rendimento mensal médio e alto;
- Viaja com companhia, seja da família, parceiro/a ou amigos;

POSICIONAMENTO

O posicionamento do Kaya Ka Mandoza é baseado nos seguintes pilares:

- Oferta acolhedora de alojamento, que prioriza a tranquilidade e o bem-estar;
- Atendimento personalizado para incrementar a experiência durante a estada;
- Tardes de cultura e demonstrações artísticas (música ao vivo, artesanato etc.);
- Oferta de serviços de lazer e entretenimento – piscina, sala de jogos, *kids space*, salas de estar – espaços de descanso – e por via indireta – parcerias com restaurantes, eventos e atividades recreativas ao ar livre, com ofertas exclusivas aos clientes.

5.3.6. MARKETING-MIX

Para satisfazer as necessidades do segmento alvo do Kaya Ka Mandoza é preciso criar um marketing-mix que permita corresponder às expectativas do cliente.

PRODUTO

O Kaya Ka Mandoza tem como principal objetivo o aluguer de quartos com diferentes capacidades, num espaço rústico, tranquilo e confortável, sendo complementado com a venda de bebidas e *snacks* no bar do estabelecimento. Outro serviço disponibilizado é o transporte de hóspedes, caso o solicitem, com rotas únicas do estabelecimento para praia e/ou da praia para o estabelecimento.

PREÇO

Os preços do Kaya Ka Mandoza vão variar consoante a época, tipo de reserva e a tipologia de quarto. A tabela 39 ilustra os preços a serem aplicados para reservas não reembolsáveis e reembolsáveis, para cada tipologia de quarto a serem aplicados em época baixa.

Tabela 39 – Preços para a época baixa, em meticais.

Época Baixa	CPAX*	RSV DIR **	Preços aplicados pela Booking (sob/ preço base)			
			20%	RSV R***	15%	RSV NR****
Quarto Duplo	2	5 000	1 000	6 000	750	5 750
Quarto Twin	2	5 000	1 000	6 000	750	5 750
Quarto Twin + Sofá-cama	3	7 500	1 500	9 000	1125	8 625
Quarto Duplo/Twin + Quarto Twin	4	10 000	2 000	12 000	1500	11 500
Quarto Duplo + Quarto Twin + Sofá-cama	5	12 500	2 500	15 000	1875	14 375
Full House	24	60 000	12 000	72 000	9000	69 000

Fonte: Produção Própria.

* CPAX – Capacidade de hóspedes em cada tipo de oferta;

** RSV DIR – Reserva direta (site oficial, e-mail, telefone ou *front desk*, mediante a disponibilidade);

*** RSV R - Reserva reembolsável feita através da Booking.com;

**** RSV NR – Reserva não reembolsável feita através da Booking.com reserva não reembolsável.

A tabela 40 ilustra os preços a serem aplicados para cada tipologia de quarto em época alta e a tabela 41 o preço aplicado a serviços complementares.

Tabela 40 – Preços para a época alta, em meticais.

Época Alta	CPAX*	RSV DIR ** (-15%)	Preços aplicados pela Booking (sob/ preço base)			
			20%	RSV R***	15%	RSV NR****
Quarto Duplo	2	7500	1500	9000	1125	8625
Quarto Twin	2	7500	1500	9000	1125	8625
Quarto Twin + Sofá-cama	3	11250	2250	13500	1688	12938
Quarto Duplo/Twin + Quarto Twin	4	15000	3000	18000	2250	17250
Quarto Duplo + Quarto Twin + Sofá-cama	5	18750	3750	22500	2813	21563
Full House	24	90000	18000	108000	13500	103500

Fonte: Produção Própria.

* CPAX – Capacidade de hóspedes em cada tipo de oferta.

** RSV DIR – Reserva direta (site oficial, e-mail, telefone ou *front desk*, mediante a disponibilidade) com 15% de desconto em relação à de Época alta;

*** RSV R – Reserva reembolsável feita através da Booking.com;

**** RSV NR – Reserva não reembolsável feita através da Booking.com reserva não reembolsável

Tabela 41 – Preços para serviços complementares.

SERVIÇOS	PREÇO (Por pessoa)	
	Época Baixa	Época Alta
Transporte: hotel-praia	150 MZN	175 MZN
Transporte: praia-hotel	150 MZN	175 MZN
Transporte: hotel-praia-hotel	300 MZN	345 MZN

Fonte: Produção própria.

DISTRIBUIÇÃO

Na distribuição serão utilizados canais diretos e indiretos:

- Canais diretos: O *website* do estabelecimento.
- Distribuição por canais indiretos: OTA's como a Booking serão utilizadas para a comercialização de quartos.

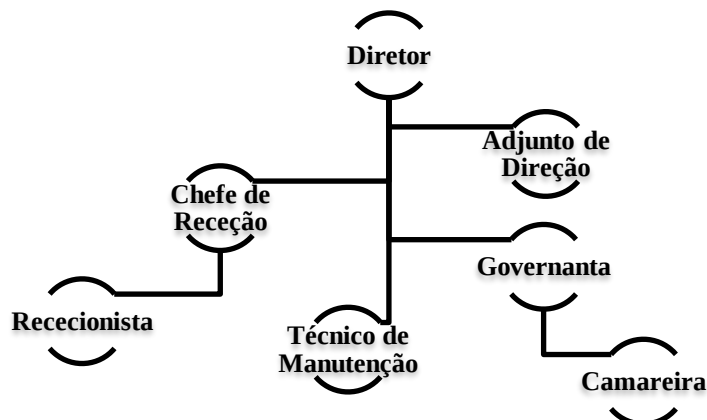
COMUNICAÇÃO

- *Website*: Para além da informação sobre as vendas, serão publicadas notícias, promoções e assuntos relacionados com o negócio. O *website* será um vínculo de comunicação muito importante entre os hóspedes e o estabelecimento.
- Marketing Direto: O estabelecimento fará o seu marketing direto através do e-mail enviando promoções e ofertas atrativas consoante o histórico de consumo dos hóspedes, aplicando descontos em próximas estadias e descontos com os nossos parceiros sempre que for possível.
- Publicidade: Optou-se pela publicidade através dos meios e canais digitais para conquistar novos clientes, desenvolver a marca e gerir as relações com clientes.
- Promoções de Vendas: Para promover as vendas o estabelecimento vai investir na criação de pacotes promocionais em épocas especiais e de baixa procura e também em descontos oferecidos aos hóspedes habituais para incentiva-los a retornar ao estabelecimento.
- Fidelização de Cliente: É primordial acompanhar a estada do cliente e recolher o seu *feedback*, para controle da qualidade e melhoria constante. Será utilizado um *software* de CRM para ficar a conhecer as preferências dos hóspedes e criar *vouchers* e promoções exclusivas em determinadas épocas.

5.4.PLANO DE RECURSOS HUMANOS

O organograma do estabelecimento Kaya Ka Mandoza pode ser observado no gráfico 9 seguinte e terá no total 7 colaboradores permanentes.

Gráfico 9 – Organograma do Kaya Ka Mandoza.



Fonte: Produção Própria.

5.4.1. RESPONSABILIDADES E FUNÇÕES DE CADA CARGO

Na hotelaria é fundamental que os colaboradores estejam por vezes dispostos a exercer mais do que a sua função principal, uma vez que a excelência no atendimento só se consegue através da comunicação e cooperação de todas as áreas do negócio. Cada colaborador, para além das funções principais inerentes ao cargo, também deverá desempenhar um conjunto de atividades, sejam elas derivadas da sua função ou complementares a outros departamentos. A descrição das funções e atividades inerentes a cada cargo são descritas abaixo nas tabelas 42, 43, 44 e 45.

Tabela 42 – Descrição das funções e atividades inerentes ao cargo de Diretor.

GESTÃO GERAL – 1 Colaborador
<u>Responsabilidades principais</u> É responsável por administrar todos os departamentos, tomar as decisões estratégicas, fazer a gestão financeira e dos recursos humanos da empresa.
<u>Funções e atividades de direção</u> • Implementar métodos que aumentem a produtividade, qualidade do serviço prestado e a competitividade do hotel; • Coordenar todos os departamentos para entregar o melhor serviço/atendimento;
<u>Funções e atividades de gestão financeira</u> • Gestão dos custos fixos e variáveis; • Gestão de tesouraria (recebimentos e pagamentos); • Cálculo e gestão dos resultados e investimentos; • Controlo das taxas de juros e seguros;
<u>Funções e atividades de gestão de recursos humanos</u> • Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho do pessoal; • Gestão e processamento de vencimentos, férias, faltas e licenças de trabalho;

Fonte: Produção própria.

Tabela 43 – Descrição das funções e atividades inerentes ao cargo de adjunto de direção.

ADJUNTO DE DIREÇÃO – 1 Colaborador
<u>Responsabilidade principal</u> Dar suporte á direção, responsável pela gestão comercial e de marketing, bem como, instalação e manutenção de toda a parte informática da empresa (hardware e software).
<u>Funções e atividades inerentes ao cargo de gestão comercial e marketing</u> • Gestão de vendas e das suas diferentes etapas; • Estudos e análises do mercado; • Gestão de informações para a definição de estratégias, objetivos e metas; • Gestão das redes digitais do hotel; • Criação de anúncios e ações de promoção, comunicação e comercialização;
<u>Funções e atividades inerentes ao cargo de IT</u> • Gestão do sistema de informação e dar assistência aos utilizadores; • Solucionar os problemas com técnicas e ferramentas de informática; • Gerir o sistema informático, (<i>software, hardware, bases de dados, etc.</i>);

Fonte: Produção própria.

Tabela 44 – Descrição das funções e atividades inerentes ao setor técnico.

CHEFE DE RECEÇÃO - 1 Colaboradores
<u>Responsabilidade principal</u> Em comunicação com os demais departamentos para garantir o atendimento de todas necessidades e ofertas dos hóspedes e dar suporte às equipes de recepção e vendas.
<u>Funções e atividades inerentes ao cargo</u> • Coordena e dá suporte às equipas; • Gere reservas e tarefas semanais; • Coordena os demais departamentos e hóspedes para garantir o melhor atendimento; • Coordena tarifas e promoções com o departamento comercial e gere os contratos de grupo;
GOVERNANTA - 1 Colaborador
<u>Responsabilidade principal</u> Coordenar as camareiras na realização das limpeza e organização dos quartos/áreas comuns. Responsável pela comunicação de necessidade de manutenção, reparações e reposição de <i>stock</i> de quartos.
<u>Funções e atividades inerentes ao cargo</u> • Coordenar as camareiras na realização das limpezas e organização dos quartos/áreas comuns; • Acionar o departamento de manutenção em necessidade de reparações; • Controlar o <i>stock</i> de materiais e suprimentos; • Responsável pela lavanderia e entrega de roupa lavada/passada aos clientes; • Supervisão final de limpeza e arrumação dos quartos e áreas comuns; • Responsável pelo fardamento dos colaboradores;
TÉCNICO DE MANUTENÇÃO (PART-TIME) - 1 Colaborador
<u>Responsabilidade principal</u> Manutenção do edifício e dos equipamentos, bem como pela reparação e instalação de equipamentos sempre que for necessário.
<u>Funções e atividades inerentes ao cargo</u> • Manutenção da infraestrutura do hotel; • Assessorar todas as atividades relacionadas com os equipamentos, instalações e reparações; • Realizar manutenção das instalações elétricas e mecânicas; • Comunicar à direção sempre que for necessário chamar um especialista.

Fonte: Produção própria.

Tabela 45 – Descrição das funções e atividades inerentes ao setor operacional.

RECECIONISTA - 1 Colaborador
<u>Responsabilidade principal</u> Responsável pelo atendimento ao cliente e gestão operacional de reservas em consonância com os demais departamentos.
<u>Funções e atividades inerentes ao cargo</u> • Registo de entrada e saída dos hóspedes; • Controlar e lançar as despesas na conta; • Oferecer atendimento durante a estadia e fazer o acerto de contas no check-out; • Consultar disponibilidade de apartamentos e gerir a alocação de quartos; • Comunicação com os clientes e esclarecimento de dúvidas.
CAMAREIRA - 1 Colaborador
<u>Responsabilidade principal</u> Responsável pela limpeza de quartos e áreas comuns. Comunicação direta com a governanta para coordenação das atividades.
<u>Funções e atividades inerentes ao cargo</u> • Limpeza e organização dos quartos; • Passar informação sobre reparações e materiais em falta à governanta; • Limpeza das áreas comuns e reposição de materiais; • Recolha da roupa em pedidos de lavandaria e entrega à governanta.
JARDINEIRO (EXTRA) - 1 Colaborador
<u>Responsabilidade principal</u> Gestão e manutenção das áreas verdes do estabelecimento.
<u>Funções e atividades inerentes ao cargo</u> • Criação, manutenção e limpeza dos espaços verdes do hotel; • Recolha, plantação e gestão dos frutos e ervas do terreno, encaminhando-os para o departamento responsável;

Fonte: Produção própria.

5.4.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento de pessoal para os cargos de receção, limpeza e manutenção será feito na região do Bilene, com o objetivo de contribuir para a empregabilidade e o desenvolvimento da região. Por outro lado, é economicamente mais viável recrutar pessoal local do que se fosse oriundo de outras regiões, devido às despesas adicionais com os subsídios de transporte.

Para os cargos administrativos, existe uma lacuna no recrutamento de pessoal com estas competências mais especializadas no Bilene, uma vez que a universidade de turismo mais próxima é em Inhambane, a aproximadamente 4 horas de distância. Desta forma existe a possibilidade de se recrutar o pessoal administrativo em Maputo, região que detém o maior número de universidades em diferentes áreas e, para evitar o custo com os subsídios de transporte, estrutura-se a sede com os escritórios em Maputo. Para esse efeito, será necessário criar uma infraestrutura tecnológica que garanta que a sede terá as informações sobre o negócio, em tempo real. Também será adquirida uma viatura para transportar os colaboradores e a mercadoria de Maputo ao estabelecimento sempre que for necessário.

Serão organizadas reuniões mensais pelo diretor-geral para que os colaboradores partilhem informações relevantes e se possam delinear novas estratégias com base nos estudos de mercado e nos resultados da operação do negócio.

O recrutamento será misto. Na fase inicial será externo e posteriormente, sempre que for necessário o preenchimento de uma nova vaga, será priorizado o recrutamento interno.

5.4.3. FORMAÇÃO

Todos os colaboradores passarão por períodos formação nas suas áreas de trabalho.

A formação será ministrada através de cursos presenciais e à distância (*online*). As formações com grupos de colaboradores serão feitas na época baixa e todos os colaboradores participam obrigatoriamente, sendo encerrado o estabelecimento. Quando se tratar de cursos *online*, os colaboradores poderão frequentá-los durante o período laboral em épocas de menor solicitação de trabalho ou em suas casas.

Alguns dos temas relevantes ministrados nos cursos, são:

- Inglês direcionado à hotelaria (todos);
- Sistemas operativos e softwares (todos);
- Vendas, marketing e gestão de reclamações (Comercial/Marketing/Receção);
- Limpeza e arrumação de quartos e áreas comuns na hotelaria (*Housekeeping*);
- Treino em caso de incêndios ou catástrofes, técnicas de primeiros socorros (todos).

5.5. PLANO DE OPERAÇÕES

5.5.1. LOCALIZAÇÃO

O Kaya Ka Mandoza estará localizado no distrito do Bilene na região sul da província de Gaza. O Bilene é conhecido pela sua lagoa denominada “Praia do Bilene”. A distância do estabelecimento até à praia é de aproximadamente 1,5 km, facilmente percorridos a pé em 18 minutos ou em 4 minutos de carro. Nesta região os pontos turísticos mais relevantes são o mercado regional, o mercado de artesanato e principalmente a praia (lagoa e canal).

5.5.2. ARQUITETURA E INSTALAÇÕES

O estabelecimento tem 8 quartos com uma ou mais camas, mesas de cabeceira, alguns com sofá-cama e todos com casa de banho privativa com *poliban*. Quatro quartos têm capacidade para 2 pessoas, um quarto para 3 pessoas, dois quartos para 4 e um quarto para 5 pessoas. Todos os quartos são numerados e independentes. Os espaços comuns são de livre acesso a todos os hóspedes.

As fotografias seguintes ilustram um dos quartos disponíveis no Kaya Ka Mandoza, inserido na tipologia de “Quarto duplo” com a comodidade adicional de um sofá-cama. Este quarto é o número 2, possui casa de banho privativa e tem uma capacidade de ocupação para 3 pessoas.

Figura 4 – Quarto casal com sofá-cama.



Fonte: Produção Própria.

Figura 5 – Quarto casal com sofá-cama.



Fonte: Produção Própria.

Na tabela seguinte são descritos os quartos disponíveis, com a sua tipologia, capacidade de ocupação e comodidades adicionais. Todos os quartos têm casa de banho privativa e fica ao critério de cada hóspede o uso dos balneários exteriores.

Tabela 46 – Quartos disponíveis para aluguer Kaya Ka Mandoza.

QUARTOS	TIPOLOGIA	ADICIONAIS	CAPACIDADE	WC
1	Quarto duplo	Quarto <i>twin</i>	4	Sim
2	Quarto duplo	Sofá-cama	3	Sim
3	Quarto <i>twin</i>	-	2	Sim
4	Quarto <i>twin</i>	Sofá-cama	3	Sim
5	Quarto <i>twin</i>	Quarto <i>twin</i> (Beliche)	4	Sim
6	Quarto duplo	-	2	Sim
7	Quarto duplo	Quarto <i>twin</i> + Sofá-cama	5	Sim
8	Quarto duplo	-	2	Sim
Capacidade máxima			25 Pessoas	

Fonte: Produção Própria.

O terreno do Kaya Ka Mandoza está dividido em duas partes que foram identificadas como área A (construída primeiro) e área B (que foi construída mais tarde com a aquisição do terreno traseiro).

As áreas foram construídas e equipadas de forma a ficarem independentes uma da outra. A área A tem quatro quartos e a área B mais quatro quartos. Cada área tem banheiros femininos e masculinos e uma área comum com cozinha, sala de jantar com mesa e cadeiras e sala de estar com televisão por cabo e sofás.

A grande diferença é que a área A possui uma piscina e área de descanso maior, e a área B tem um bar com sala de jogos, *kids space*, ginásio e churrasqueira. As tabelas seguintes apresentam as áreas comuns do estabelecimento.

Tabela 47 – Espaços comuns do Kaya Ka Mandoza na área A.

ESPAÇOS (ÁREA A)	CONSTITUIÇÃO	CPAX*
Espaço comum (<i>Parrot</i> ⁴ , espaço aberto)	• Cozinha; • Sala de jantar; • Sala de estar.	12
Banheiro Masculino	• Sanitas (1); • Cabine Duche (3); • Lavatório (1).	3
Garagem	• Armazenamento de motos, barco e equipamentos.	ARC**
Estúdio do técnico de manutenção (T0)	• Estúdio (T0) do técnico de manutenção (quarto, cozinha e casa de banho).	ARC**
Banheiro Feminino	• Sanitas (1); • Cabine Duche (3); • Lavatório (1).	3

Fonte: Produção Própria.

⁴ *Parrot* é o nome dado a uma estrutura de madeira com a cobertura em palha, caniço ou outro material natural, muito utilizado na África do Sul. Utilizado normalmente como sala de estar, sala de jantar, cozinha ou outro compartimento de uma casa

Tabela 48 – Espaços comuns do Kaya Ka Mandoza na área B.

ESPAÇOS (ÁREA B)	CONSTITUIÇÃO	CPAX*
Espaço comum (Salas interligadas)	• Cozinha; • Sala de jantar; • Sala de estar.	12
Área de suporte á cozinha Churrasqueira	• Churrasqueira (1); • Lava-louças (2).	ARC**
Balneário Feminino	• Sanitas (1); • Cabine Duche (3); • Lavatório (1).	3
Balneário Masculino	• Sanitas (1); • Cabine Duche (3); • Lavatório (1).	3
Sala de jogos e Bar	• Bar; • Mesa de jogos (2); • Sofá; • Televisão; • Aparelho de Música.	6
Lavandaria	• Máquina de lavar; • Estendal.	ARC*
Kids Space	• Brinquedos para crianças.	6
Ginásio	• Máquinas de ginástica; • Acessórios de ginástica.	3

Fonte: Produção Própria.

*CPAX - Sigla utilizada para indicar a capacidade de hóspedes de cada área.

**ARC - Área restrita a colaboradores.

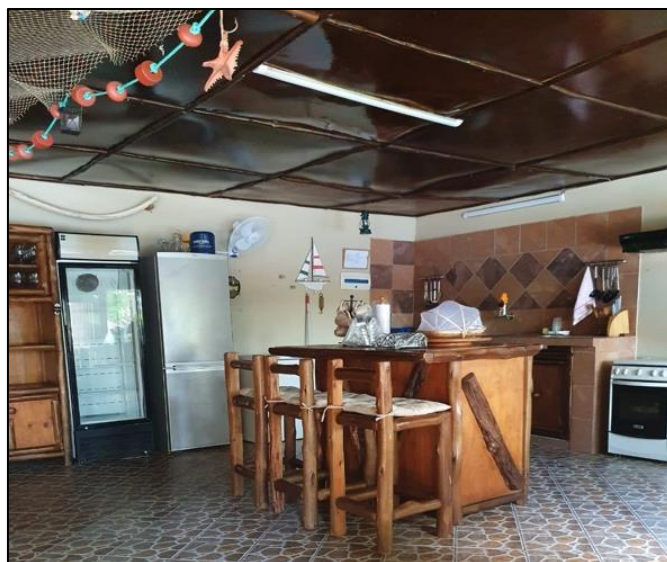
Os hóspedes têm à sua disposição duas salas, uma delas em formato de “*parrot*” que inclui uma cozinha partilhada e uma pequena sala de estar com uma mesa para 12 pessoas. A sala possui uma televisão com canais por cabo, um aparelho de som e sofás. A outra sala é maior e também tem uma cozinha equipada, uma sala de jantar e de estar com mesa, sofás e televisão também com canais por cabo. Todo o mobiliário do estabelecimento é feito em tronco (madeira) para proporcionar um ambiente mais natural e condizente com a região onde se insere.

Figura 6 – Sala de estar e de jantar.



Fonte: Produção Própria.

Figura 7 – Cozinha compartilhada.



Fonte: Produção própria.

O estabelecimento também possui quatro balneários partilhados, dois masculinos e dois femininos. Cada um deles tem três chuveiros, uma sanita e um lavatório. Estes balneários podem ser utilizados para dar suporte aos hóspedes que frequentem a piscina ou a praia, servindo para retirar o excesso de areia antes de entrarem nos quartos e sempre que os hóspedes o desejarem.

Figura 8 – Balneário.



Fonte: Produção própria.

Figura 9 – Balneário.



Fonte: Produção própria.

A área B conta com uma sala de jogos, um “*kids space*” e uma infraestrutura de apoio à cozinha, com bancas de loiça e churrasqueira que poderá ser utilizada pelos hóspedes.

Figura 10 – Kids Space.



Fonte: Produção própria.

Para o lazer, além da piscina (área A), o estabelecimento possui um pequeno *lounge* de descanso (área B), com duas redes e um barco com almofadões para os

hóspedes desfrutarem da paisagem e da natureza enquanto lêem um livro ou confraternizam.

Figura 11 – Churrasqueira e área de descanso.



Fonte: Produção própria.

Figura 12 – Piscina.



Fonte: Produção própria.

Figura 13 – Área de balanços e redes de descanso.



Fonte: Produção própria.

5.5.3. PROCESSO DE LICENCIAMENTO

No momento de abertura de uma empresa são necessários alguns procedimentos para se obterem os documentos necessários e a respetiva autorização. Segundo a informação disponibilizada pelo Banco Mundial (2019) as instituições envolvidas no processo de abertura da empresa são as seguintes:

- CREL: Conservatória do Registo de Entidades Legais;
- BAU's: Balcões de Atendimento Únicos;
- Ministério do Trabalho e Segurança social;
- Autoridade Tributária de Moçambique;
- Direção Provincial do Trabalho, Emprego e Segurança Social;
- INSS: Instituto Nacional de Segurança Social;

Os procedimentos a seguir, segundo o “*Doing Business*” elaborado pelo Banco Mundial (2019) são:

a. Pré-registo:

- Obter uma certidão de reserva de nome e Número único de entidade legal na CREL;
- Autenticar as assinaturas da escritura da sociedade (CREL ou BAU);
- Abrir uma conta bancária e pagar os emolumentos de registo de sociedade (Banco).

b. Registo:

- Registrar a sociedade (CREL);
- Publicação do estatuto da sociedade no Boletim da República (Imprensa Nacional).

c. Pós- Registo:

- Registo da sociedade para tributação e obtenção do Número único de identificação tributária (NUIT) na Autoridade Tributária;
- Solicitar uma licença de funcionamento simplificada (BAÚ);
- Apresentar uma declaração de início de atividade à Autoridade tributária;
- Apresentar declaração de início de atividade e registar os funcionários na Direção Provincial do Trabalho, Emprego e Segurança;
- Registrar a empresa e os funcionários no Instituto Nacional de Segurança Social;
- Contratar um seguro para cobrir todos os trabalhadores contra acidentes de trabalho (Empresa de Seguros);

De acordo com o disposto no documento PEDTM II elaborado pelo Ministério da Cultura e Turismo de Moçambique em 2016, para além da classificação e inspeção para iniciar a atividade neste ramo, ainda será necessário recorrer às instituições mencionadas na tabela seguinte:

Tabela 49 – Instituições e atividades de licenciamento, classificação e inspeção.

INSTITUIÇÕES	ACÇÃO
DINATUR	LICENCIAMENTO • Realiza a análise dos projetos e vistoria dos novos empreendimentos, verificando o cumprimento dos requisitos legais, por exemplo normas de construção, etc. • Emite licenças para empreendimentos de alojamento turístico de 4 a 5 estrelas.
DPCULTURs	LICENCIAMENTO • Emite licença para empreendimentos de alojamento turístico de 2 a 3 estrelas, restauração e bebidas e salas de dança.
MUNICÍPIOS	LICENCIAMENTO • Emitem licença para empreendimentos de alojamento turístico, hospedagem de 1 estrela, em funcionamento.
INATUR	CLASSIFICAÇÃO • Recebe informação da DINATUR sobre um novo empreendimento de alojamento que requer classificação e realiza a avaliação e classificação do estabelecimento.
INAE	INSPEÇÃO • Realiza a fiscalização para verificar o cumprimento da legislação, higiene das instalações, conservação e manipulação dos alimentos, segurança contra incêndios, segurança elétrica, segurança e higiene no trabalho, gestão de trabalho. • Verifica e dá seguimento aos registos dos livros de reclamações e sugestões.

Fonte: Adaptado pela autora, com base em reuniões com a DINATUR, INATUR e INAE publicado no documento PEDTM II elaborado pelo Ministério da Cultura e Turismo de Moçambique em 2016.

Relativamente ao licenciamento, todos os negócios turísticos em Moçambique requerem uma licença. Este processo, segundo o PEDTM II (Ministério da Cultura e Turismo, 2015), é similar para todas as categorias de estabelecimento de alojamento e

tem como objetivo obter-se o alvará correspondente à classificação e terminar o processo de inspeção. Seguem abaixo as etapas deste processo:

- Solicitação de Alvará que segundo o documento é dado pela submissão de um projeto executivo a ser submetido à entidade de licenciamento;
- A aprovação do projeto significa que o proprietário poderá iniciar a construção do empreendimento, que não será necessário para este projeto, uma vez que a infraestrutura está terminada;
- Inspeção e licenciamento, elaborada por uma equipa de 7 elementos de instituições distintas e caso se obtenha a aprovação, é emitido um certificado de operação no prazo de 5 dias úteis;
- A posteriori passa-se à classificação, que deve ser solicitada à INATUR após a abertura do estabelecimento;
- Inspeção das atividades económicas, que deve ser feita pelo INAE 6 meses após o início da operação, para confirmar se os 12 decretos aplicados ao turismo estão a ser cumpridos, entre eles estão o controle de acesso a menores, o consumo de tabaco, existência e condição dos extintores, as condições da instalação elétrica e a condições higiénicas dos alimentos oferecidos no estabelecimento.

5.5.4. PROCESSOS

Os principais processos do Kaya Ka Mandoza são o tratamento das reservas, o *check-in*, o *check-out*, a operação do estabelecimento e a organização das atividades complementares.

RESERVAS E PAGAMENTOS

As reservas podem ser efetuadas por telefone, e-mail, pelas OTAS e pelo *site* oficial do estabelecimento. O pagamento depende da plataforma de reserva utilizada.

As reservas por telefone, por e-mail ou pelo *site*, devem ser pagas no ato de reserva por transferência bancária? ou depósito em 24 horas após o envio de dados para pagamento e 24 horas antes do dia de chegada.

Para reservas efetuadas através da *Booking*, o pagamento deve ser feito no ato de reserva para as reservas não reembolsáveis e reembolsáveis, sendo que, para as reembolsáveis existe a possibilidade de cancelamento até 24 horas antes do dia de chegada.

Os pagamentos no hotel só são aceites em caso de “*walk-in*” ou pedido de acréscimo de algum quarto no dia de chegada, mediante disponibilidade. Serão aceites pagamentos em dinheiro e em cartão de débito/crédito.

Os reembolsos só serão feitos para as reservas reembolsáveis cujo cancelamento tenha sido realizado 24 horas antes do dia da chegada e, em casos excecionais, de 50% do valor, mediante a avaliação da administração.

No *check-in* os hóspedes darão entrada ao hotel e se não tiverem efetuado a reserva com antecedência, poderão efetuar o pagamento. Caso tenham reservado, serão recolhidos os seus dados de identificação e serão encaminhados para os respetivos quartos e fornecidas informações sobre o horário de funcionamento, atividades complementares, respetivos custos, e uma breve descrição do local e das atividades que poderão usufruir na região.

HOUSEKEEPING

A equipa de *housekeeping* é responsável pela limpeza dos quartos, áreas comuns e lavandaria. Como já foi referido, o estabelecimento possui 8 quartos e 13 espaços comuns que são divididos por 3 funcionárias responsáveis pela limpeza e lavandaria, o que dá uma média aproximada de 7 áreas para cada uma. Todos os espaços são aspirados, limpos e desinfetados diariamente e as roupas de cama são substituídas. A limpeza dos espaços comuns e dos quartos é feita até às 13 horas e as restantes horas são utilizadas para organizar a lavandaria, os horários, planejar e dividir as tarefas do dia seguinte, limpeza e desinfecção dos equipamentos de limpeza (panos, baldes, vassouras, mopas??, máquinas de lavar, equipamentos de engomar, maçanetas, balcões, interruptores, aspiradores, etc.). Para além da limpeza e desinfecção diária, sempre que o hóspede desejar, pode solicitar uma limpeza adicional ao seu quarto, casa de banho ou a substituição das roupas de cama.

A lavandaria recolhe a roupa a ser lavada e engomada até às 13 horas. Este serviço tem um custo adicional e a roupa será devolvida ao hóspede conforme o serviço desejado:

- Lavagem expresso (entrega no mesmo dia até às 18h00);
- Lavagem e engomadoria expresso (entrega no mesmo dia até às 18h00);
- Lavagem normal (entrega no dia seguinte até às 13h00);
- Lavagem e engomadoria normal (entrega no dia seguinte até às 13h00).

SERVIÇOS COMPLEMENTARES

As atividades complementares e os serviços de transporte devem ser reservados e pagos na receção antecipadamente, mediante a confirmação da disponibilidade para a sua prestação. Os *snacks* e bebidas serão solicitados e pagos diretamente no bar. Caso os hóspedes pretendam usufruir dos serviços ou atividades de um dos estabelecimentos parceiros, devem informar a receção e o estabelecimento tratará da reserva sem custos adicionais, garantida a disponibilidade dos parceiros.

Todos os outros espaços serão de livre acesso aos hóspedes e se outras pessoas que não sejam hóspedes visitarem o espaço, não só não poderão usufruir das infraestruturas

como correm o risco de ter que pagar uma multa de valor igual ao de uma noite de estada. Esta informação é fornecida aos hóspedes no *check-in*.

CHECK-OUT E AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE

No *check-out* o hóspede deverá liquidar todas as despesas inerentes à sua estada e entregará a chave do quarto. Posteriormente, ser-lhe-á facultado um breve questionário de avaliação da satisfação do serviço prestado e que poderá responder antes de sair ou enviar por e-mail. Para incentivar o preenchimento, o estabelecimento oferecerá um desconto de 10% na próxima estada a todos os hóspedes que façam chegar as suas respostas após a primeira visita.

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Neste projeto serão utilizados processos e materiais sustentáveis. Aproveitando o facto de esta região ter o terreno fértil para a produção agrícola e ser bastante ensolarada, será fomentada a criação de uma relação de benefício mútuo entre a organização e o ambiente, reduzindo o impacto ambiental e os custos da operação. Serão utilizadas as seguintes práticas sustentáveis no Kaya Ka Mandoza:

- Aproveitamento de materiais recicláveis sempre que possível em produtos como: copos, talheres, palhinhas, *amenities*, cartões de visita, folhetos de orientação, guardanapos, entre outros;
- Painéis solares para o aquecimento de águas e iluminação das áreas do estabelecimento;
- Fertilizantes orgânicos (sobras de alimentos) para manutenção das áreas verdes do estabelecimento;
- Manutenção e plantação de árvores de frutos que serão utilizados para consumo interno, através dos *snacks* comercializados;
- Priorizar o fornecimento de *snacks* naturais, feitos com produtos regionais/nacionais, produtos diretos do campo/mar evitando os processados e com isso reduzindo os materiais descartáveis associados;
- A entrada nos quartos será feita através de chaves comuns evitando o uso de papel ou o plástico das chaves eletrónicas;

- Organizar grupos de caminhadas ao ar livre que permitam às pessoas saber como chegar aos principais pontos da vila;

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A avaliação da qualidade dos serviços será medida através dos questionários aplicados aos hóspedes, após a sua estada. O objetivo é recolher informações sobre a avaliação relativamente aos serviços, às infraestruturas, ao conforto, ao *staff*, à limpeza, à segurança e à experiência como um todo. Os *feedbacks* dos hóspedes serão utilizados para melhorar o atendimento e o serviço prestado.

5.6.PLANO FINANCEIRO

Como objetivo de aferir a viabilidade do negócio proposto por este projeto de abertura e exploração do Kaya Ka Mandoza, utilizou-se a ferramenta FINICIA do IAPMEI. Nesta avaliação teve-se em conta o período de 5 anos de atividade após o ano previsto de abertura – 2022.

5.6.1. PRESSUPOSTOS

Este projeto seguiu os seguintes pressupostos:

- Taxa de IVA de 17%:
 - Prestação de serviços;
 - Vendas e CMVMC;
 - FSE;
 - Investimento;
- Taxa de IRS de 10%;
- Taxa de IRC de 32%;
- Taxa de aplicações a curto prazo de 1,25%;
- Taxa de empréstimo a curto prazo 1,30%;
- Taxa de juro de empréstimos a médio-longo prazo 1,78%;

5.6.2. VOLUME DE NEGÓCIOS

O volume de negócios do Kaya Ka Mandoza é gerado a partir da venda dos snacks e da prestação de serviços de aluguer de quartos e do serviço de *transfer*. Tendo em conta os pressupostos acima, o volume de negócios está resumido da seguinte forma:

Tabela 50 – Volume de Negócios entre 2022 a 2027. (Valores em Meticais)

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	5 892 796	6 200 078	6 524 019	6 538 654	6 554 020	6 570 154
---------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fonte: Produção própria, adaptado de Finicia - IAPMEI.

Mais detalhes sobre o Volume de Negócios estão disponíveis nos Apêndices 4 e 5.

As despesas inerentes à atividade estão divididas da seguinte forma:

- Custo com as Mercadorias Vendidas e Mercadorias Consumidas (CMVMC): Despesas referentes às compras dos snacks e bebidas que serão vendidos no estabelecimento;

Tabela 51 – CMVMC de 2022 a 2027.

TOTAL CMVMC	24 080	26 548	29 269	30 732	32 269	33 882
--------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Fonte: Produção própria, adaptado de Finicia - IAPMEI.

- Fornecimento e Serviços Externos (FSE): Neste agrupamento estão inseridas as despesas como: serviços de segurança, os trabalhadores extra, despesas com publicidade e propaganda, despesas com a conservação e reparação da infraestrutura do Kaya Ka Mandoza, despesas com os fardamentos dos trabalhadores e têxteis de quarto e banho precisos de desgaste rápido, a despesa em material de escritório, custos de eletricidade, combustíveis e água, e despesas com comunicação e seguros dos trabalhadores. Os valores e detalhes destas despesas e custos estarão disponíveis no Apêndice 6.

Tabela 52 – Total de custos com FSE de 2022 a 2027.

TOTAL FSE	3 652 572	3 725 623	3 800 136	3 876 139	3 953 661	4 032 735
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fonte: Produção própria, adaptado de Finicia - IAPMEI.

- **Gastos com Pessoal:** O pessoal do Kaya Ka Mandoza é reduzido devido à dimensão do estabelecimento, e inicialmente torna-se imprescindível para rentabilizar o negócio, que alguns elementos assumam mais do que uma função. Ao todo são 7 elementos permanentes que fazem parte do quadro de pessoal do estabelecimento.

Mais informações sobre os Gastos com pessoal, estão disponíveis no Apêndice 7.

Tabela 53 – Total de gastos com pessoal, entre 2022 e 2017.

TOTAL DE GASTOS COM PESSOAL	1 816 625	1 833 021	1 849 581	1 866 306	1 883 199	1 900 260
------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fonte: Produção própria, adaptado de Finicia - IAPMEI.

5.6.3. INVESTIMENTO

O investimento neste projeto foi concentrado no primeiro ano de funcionamento e divide-se nas seguintes categorias:

- **Ativos fixos tangíveis**
 - Equipamento básico: Equipamento informático como laptops, um servidor e uma impressora; um veículo para transporte de passageiros e mercadoria;
 - Equipamentos biológicos: A compra e instalação de três painéis solares;
- **Ativos intangíveis**
 - Programas de computador: Software de gestão de reservas e faturação, já com formação incluída.

Todos os detalhes do plano de investimentos podem ser encontrados no Apêndice 8. O valor total de investimento necessário para iniciar a atividade é de 2 190 500 Meticais:

Tabela 54 – Total de investimento necessário para começar a atividade.

TOTAL DE INVESTIMENTO	2 190 500
------------------------------	------------------

Fonte: Produção própria, adaptado de Finicia - IAPMEI.

5.6.4. FINANCIAMENTO

No que diz respeito ao financiamento, o estabelecimento precisará de 1 774 200 Meticais. Do valor necessário, os meios libertos do projeto totalizam 449 094 Meticais, o capital social da empresa é de 600 000 Meticais e serão ainda necessários 725 000 Meticais de financiamento bancário. Na tabela seguinte encontra-se o resumo do investimento necessário e as fontes de financiamento deste projeto.

Tabela 55 – Mapa de Investimento e financiamento.

Investimento	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	1 756 538	(96 608)	(19 321)	(6 267)	(6 410)	(6 556)
Margem de segurança	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Necessidades de financiamento	1 774 100	(97 600)	(19 500)	(6 300)	(6 500)	(6 600)

Fontes de Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios libertos	449 949	596398	752 889	663 085	484 318	410 228
Capital	600 000	-	-	-	-	-
Financiamento bancário	725 000	-	-	-	-	-
TOTAL	1 774 949	596 398	752 899	663 085	484 318	410 228

Fonte: Produção própria, adaptado de Finicia - IAPMEI.

5.6.5. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Segundo a demonstração de resultados, o projeto “Kaya Ka Mandoza” apresenta um valor de EBIT (Resultado operacional, antes dos juros e impostos) já no primeiro ano de 1 614 833 Meticais, com tendência para crescer nos anos seguintes. Em 2027 já se prevê um crescimento de aproximadamente 32% relativamente a 2022.

Tabela 56 – Demonstração de resultados de 2022 a 2027.

DRE	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	5 892 796	6 200 078	6 524 019	6 538 654	6 554 020	6 570 154
CMVMC	24 080	26 548	29 269	30 732	32 269	33 882
FSE	3 652 572	3 725 623	3 800 136	3 876 139	3 953 661	4 032 735
Gastos com o pessoal	1 816 625	1 833 021	1 849 581	1 866 306	1 883 199	1 900 260
EBITDA*	399 519	614 886	845 034	765 477	684 891	603 277
Gastos de depreciação e amortização	557 112	557 112	557 112	445 503	58 100	-
EBIT **	(157 592)	57 774	287 922	319 974	626 791	603 277
Juros e rendimentos similares obtidos	-	6 736	16 096	23 727	29 809	33 688
Resultado antes de Impostos	(171 141)	51 553	293 221	335 063	650 121	632 646
Imposto sobre o rendimento do período	-	-	55 563	107 220	208 039	202 447
Resultado líquido do período	(171 141)	51 553	237 658	227 843	442 082	430 199

Fonte: Produção própria, adaptado de Finicia - IAPMEI.

*EBITDA: Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos

**EBIT: Resultado Operacional

5.6.6. AVALIAÇÃO

Na tabela seguinte demonstra-se através dos principais critérios de avaliação de investimentos, na perspetiva do projeto pós-financiamento, que o projeto é viável.

É possível verificar que o Valor Atual Líquido (VAL) é positivo em 793 783 Meticais. A Taxa interna de Rentabilidade (TIR) é de 40,12%, superior ao *Weighted Average Cost of Capital* – Custo médio ponderado de capital (WACC) de 7,97%. E o Período de Retorno de Investimento (*Pay Back Period*) é de 3 anos, inferior ao período de vida útil do projeto.

Tabela 57 – Tabela de Perspetiva Pós-financiamento.

Perspetiva Financeira	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	(1 306 589)	693 006	772 220	669 352	490 727	416 784	(219 994)
WACC	7,97%	9,78%	13,06%	15,90%	18,96%	21,26%	21,26%
Fator de atualização	1	1,098	1,241	1,438	1,711	2,075	-
Fluxos atualizados	(1 306 589)	631 263	622 179	465 319	286 775	200 855	(106 019)
Fluxos atualizados acumulados	(1 306 589)	(675 326)	(53 146)	412 172	698 947	899 802	793 783
Valor Atual Líquido (VAL)						793 783	
Taxa Interna de Rentabilidade						40,12%	
<i>Pay Back Period</i>						3 Anos	

Fonte: Produção própria, adaptado de Finicia - IAPMEI.

5.6.7. ANÁLISE DE CENÁRIOS

Considerou-se um cenário pessimista que corresponde a uma redução de 15% do volume de vendas de quartos e *transfers*.

Para este cenário, considerando igualmente a perspetiva pós-financiamento, foi possível perceber que o negócio deixa de ser viável, desde logo porque o Valor Atual líquido (VAL) se torna negativo em 3 602 630 Meticais e o *Pay Back Period* excede a vida útil do projeto.

Em todo o caso, poderiam ser tomadas algumas medidas para mitigar este risco e manter o negócio viável, nomeadamente:

- Redução de 25% dos salários e dos seguros de trabalho associados;
- Aumento de 9% da margem bruta sobre a venda de *snacks* e bebidas;
- Contratação de um trabalhador polivalente para assumir as tarefas relativas à manutenção e jardinagem;
- Não investir em painéis solares nos primeiros anos de atividade;
- Redução do custo com o veículo – para um Land Cruiser Prado (1990) de 170 000 Meticais (Disponível em: <https://www.jumia.co.mz/toyota-land-cruiser-prado-diesel-autom-tica-4-4-pid10703193>. Consultado a 12/12/21)
- Substituição dos têxteis (roupa de cama e banho) de anual para bianual.

Com estas medidas, o negócio torna-se novamente viável, apresentando uma TIR de 29,68% um VAL de 493 522 Meticais e um *Pay Back Period* de 3 anos.

Tabela 58 – Tabela de Perspetiva Pós-financiamento, recuperação do cenário pessimista.

Perspetiva Financeira	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	(1 273 177)	585 583	643 684	556 309	386 465	329 194	(202 567)
WACC	7,65%	8,37%	11,76%	15,10%	18,97%	21,83%	21,83%
Fator de atualização	1	1,084	1,211	1,394	1,658	2,020	-
Fluxos atualizados	(1 273 177)	540 379	531 502	399 092	233 047	162 947	(100 268)
Fluxos atualizados acumulados	(1 273 177)	(732 798)	(201 296)	197 796	430 843	593 790	493 522
Valor Atual Líquido (VAL)						493 522	
Taxa Interna de Rentabilidade						29,68%	
<i>Pay Back Period</i>						3 Anos	

Fonte: Produção própria, adaptado de Finicia - IAPMEI.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. CONCLUSÕES

A decisão de abrir um negócio em Moçambique apresenta desafios, uma vez que os respetivos processos segundo o Banco Mundial (2019) são ainda muito burocráticos, mas também possui vantagens como a inexistência de capital mínimo para abrir uma empresa.

No entanto, os maiores obstáculos continuam a ser os que abarcam toda a oferta turística do país. Em primeiro lugar, a falta de transporte, em quantidade e qualidade, da capital e de outras províncias para os principais destinos turísticos de Moçambique, constituindo um *gap* na própria oferta turística dos destinos. Em segundo lugar, a situação político-económica instável e os níveis de corrupção, que contribuem para a insegurança dos turistas e não credibilidade para os possíveis investidores. Por fim, a falta de organismos político-privados que se comprometam, efetivamente, em criar soluções que alavanquem o setor (MITUR 2015).

Apesar destes desafios, Moçambique, é um país lindíssimo e com extensa riqueza natural e cultural que merece o investimento e com este projeto, foi possível concluir que apesar dos últimos dois anos incomuns, a tendência das receitas advindas do turismo e da hotelaria do país é crescente. O setor tem despertado o interesse de turistas por todo o mundo, que comprova no aumento do número de chegadas de turistas internacionais ao território moçambicano (UNWTO 2020).

Em relação ao Bilene, embora não sido possível coletar dados recentes sobre a atual situação atual, através dos questionários e entrevistas pôde-se perceber que é de facto um destino muito procurado, principalmente por grupos (casais, famílias e amigos), com a motivação de lazer e férias.

Sobre a concorrência, foi possível perceber que o município tem mais estabelecimentos do que os oficialmente registados. A oferta de alojamento da região é diversa, desde hotéis e *resorts* a pousadas e estabelecimentos de alojamento local, mas ainda é recorrente que os turistas desta região, principalmente nacionais, se hospedem em casa de familiares e amigos.

Assim, salvo algumas exceções, a oferta de alojamento na região carece de melhorias ao nível da própria infraestrutura dos estabelecimentos e da qualidade do serviço oferecido, e apenas uma minoria de estabelecimentos tem como missão o efetivo incremento da experiência dos hóspedes.

Por este motivo, acredita-se que o Kaya Ka Mandoza venha agregar à oferta turística já existente na região, não apenas mais postos de trabalho em alojamento, mas também uma oferta diferenciadora.

O plano de negócios permite-nos concluir que este projeto é viável quer em termos de mercado quer na ótica económico-financeira, com um *payback* do investimento em apenas 3 anos.

6.2.LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Identificam-se de seguida as principais limitações sentidas na elaboração deste projeto em contexto pandémico:

- Dificuldade de acesso a estatísticas e dados sobre o turismo em Moçambique, o que impossibilitou o uso de dados recentes;
- Contacto muito difícil com as entidades reguladoras do turismo, primeiro pela distância e segundo pela pandemia;
- Recolha de dados de campo atrasada, pelo cancelamento e dificuldade nos voos durante a pandemia;
- Entrevistas e questionários incompletos devido à incapacidade de aplicá-los presencialmente, com poucas respostas válidas;
- Conhecimento técnico reduzido de termos/nomenclaturas/sistemas relacionados com a hotelaria e os negócios, dos profissionais de alguns estabelecimentos entrevistados, que gerou dúvidas na interpretação das perguntas e dificultou a obtenção de respostas confiáveis.
- O câmbio Euro-Metical e as grandes discrepâncias entre o custo de vida em Portugal e em Moçambique dificultaram a comparação e o enquadramento, principalmente em questões relacionadas com os rendimentos e os gastos previsionais do projeto.

- Falta de acesso a um dos mercados mais frequentes em Moçambique, o sul-africano. Com a pandemia a África-do-sul sofreu inúmeros encerramentos de fronteiras e de muitos estabelecimentos turísticos o que tornou o contato foi ainda mais difícil do que já seria devido à distância e à falta de vínculo (contatos) com a região.

Relativamente a novas propostas a integrar no Kaya Ka Mandoza, seria interessante considerar no futuro o fornecimento de refeições, principalmente o pequeno-almoço, bem como disponibilizar pacotes de passeios turísticos aos principais pontos de interesse da região e de regiões vizinhas, como a Praia do Cossa, Xai-Xai e Inhambane.

BIBLIOGRAFIA

- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e Definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25–38. <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2013). *Princípios de Finanças Corporativas* (10ªed.). Porto Alegre : AMGH.
- Brunazo, G., Borba, F., & Vieira, L. (2013). *Planejamento Estratégico em Recursos Humanos: Estudo de Caso da APAE Florianópolis*.
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2009). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(1), 179–194. <https://doi.org/10.18359/rfce.2287>
- CSIL, & Touring Servizi. (2008). *O Impacto do Turismo nas zonas costeiras: Aspectos do desenvolvimento regional*. 97. Disponível em: www.europarl.europa.eu/activities/expert/eStudies.do?language=EM [Obtido a 1/03/21].
- Decreto n.º 97/2013, de 31 dezembro. *Boletim da República*, 1ª Série – nº 104. República de Moçambique.
- Duarte, C., & Esperança, J. P. (2014). *Empreendedorismo e Planejamento Financeiro* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- E-Global. (2020). *Moçambique: Receitas no turismo baixaram mais de 90%*. Disponível em: <https://e-global.pt/noticias/lusofonia/mocambique/mocambique-receitas-no-turismo-baixaram-mais-de-90/> [Obtido a 18/03/21].
- Economia e Mercado. (2018). *LAM está sólida e «bem prepadada» para a concorrência*. Disponível em: <https://www.economiaemercado.co.mz/artigo/lam-mais-solida-e-mais-prepadada-para-a-concorrencia> [Obtido a 09/06/21].
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Estatísticas do Turismo, 2014-2016 – Moçambique*. Instituto Nacional de Estatística. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Instituto Nacional de Governo Electrónico. (2019). *País: Incremento de receitas no Sector do Turismo*. Disponível em:

<https://www.portaldogoverno.gov.mz/por/Imprensa/Noticias/Pais-Incremento-de-receitas-no-Sector-do-Turismo> [Obtido a 20/10/21].

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing (Marketing management)* (ed.14). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Lusa. (2020). Economia ao Minuto. *Moçambique aumenta proveito obtido por cada dormida em 2019*. Disponível em: <https://www.noticiasao minuto.com/economia/1599399/mocambique-aumenta-proveito-obtido-por-cada-dormida-em-2019> [Obtido a 18/03/21].

Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração* (5ªed.). São Paulo: Atlas.

Mendes, D. M. M. (2017). *Plano de Marketing para a unidade de Alojamento Local : O Facho Guest House*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Lisboa.

Ministério da Cultura e Turismo. (2015). *Segundo Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique (PEDT II)*. Disponível em: https://www.tourisminhambane.com/docs/Plano_Estrategico_Turismo_Nacional_2015.pdf [Obtido a 06/04/20].

MITUR (2004). *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique*. República de Moçambique: Ministério de Turismo.

MITUR (2015). *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique*. República de Moçambique: Ministério de Turismo.

MTur. (2010). *Turismo de sol e praia: Orientações básicas* (2ª ed.). Brasília: Ministério do Turismo.

Muchangos, A. dos. (1999). *Moçambique: Paisagens e Regiões Naturais*.

Oliveira, D. de P. R. de. (2011). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (23ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (5ªed.) Rio de Janeiro: Starlin Alta Editora e Consultoria Ltda.

M. Porter (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press Edition.

- Ramos, G. M. de A. (2015). *Inovação Institucional, Turismo e Desenvolvimento em Territórios de Baixa Densidade: o caso do Geopark Naturtejo* (Tese de Doutoramento). Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra.
- República de Moçambique; UNDP; PNUD; FAO. (2010). *Plano Estratégico de Desenvolvimento - Distrito de Bilene*. Moçambique.
- Pohren, D. (2007). *Planejamento financeiro em empresas de médio e pequeno porte na atividade de comércio*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://doi.org/616.89-008.47:616->
- Saraiva, E. (2014). *O Turismo em Espaço Rural no concelho de Barcelos: Perspetivas e dificuldades dos empresários atuais* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Letras, Universidade do Porto.
- Silva, E., & Monteiro, F. (2013). *Empreendedorismo e Plano de Negócio* (2ªed). Porto: Editora Vida Económica.
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business em Moçambique*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Tourism, W., & Unwto, O. (2020). *World Tourism Barometer: International travel plunges 70% in the first eight months of 2020*. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.6> [Obtido a 18/03/21].
- United Nations. (2008). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. Disponível em: <https://doi.org/10.18356/05265168-em> [Obtido a 18/03/21].
- UNWTO. (2019). *Définitions du tourisme de l'OMT*. Disponível em: <https://doi.org/10.18111/9789284420858> [Obtido a 1/03/21].
- UNWTO. (2020a). *Arrivals of non-resident visitors at national borders, by country of residence*. Disponível em: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-02/methodological_notes_2020.pdf [Obtido a 6/03/21].
- UNWTO. (2020b). *Compendium of Tourism Statistics dataset*. Disponível em: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-02/methodological_notes_2020.pdf%0AMOZAMBIQUE [Obtido a 1/03/21].
- Vico, R. P., & Uvinha, R. R. ; (2014). Os Destinos Turísticos: entre a ecoficiência e a competitividade. *Revista Brasileira de Estudos do Lazer*, 1(3), pp.135–147.

APÊNDICE 1 – Guião do Questionário aplicado.

BLOCO A - DADOS DO INQUIRIDO

1. Indique a sua faixa etária
2. Género
3. Grau de escolaridade
4. Nacionalidade
5. A renda disponível do seu agregado familiar encontra-se em que intervalo de valores.
6. Qual é a sua ocupação
7. Costuma passar férias ou fins-de-semana em Moçambique
8. Se respondeu “Não” na pergunta 7, qual o seu grau de interesse em visitar Moçambique.

BLOCO B - TURISMO EM MOÇAMBIQUE - BILENE

1. Quais são as suas principais motivações para ficar hospedado num alojamento de praia em Moçambique? (Indique por favor até 2 opções)
2. Qual o grau de importância que atribui aos seguintes serviços oferecidos nesse tipo de alojamento.
(Escala: 1- Nada Importante; 2 – Pouco Importante; 3 –Indiferente; 4- Importante; 5 – Muito Importante)
 - 2.1. Alimentação (além do pequeno-almoço)
 - 2.2. Centro de Bem-estar e piscina
 - 2.3. Atividades e/ou equipamentos náuticos
 - 2.4. Serviços de lavandaria
3. Quanto estaria disposto a pagar por quarto duplo em um destino de praia em Moçambique (por noite) sem pequeno almoço?
4. Quais os destinos de praia que mais frequenta em Moçambique? Selecione até 2 opções.
5. Quais são os principais motivos de interesse por essa(s) praia(s)?
6. Conhece a Praia do Bilene, em Moçambique?

BLOCO C – ALOJAMENTO E OUTROS SERVIÇOS NO BILENE

1. Como costuma frequentar a Praia do Bilene?
2. Indique por favor os meses em que frequenta a Praia do Bilene.
3. Em que dias da semana costuma frequentar a praia?
4. Quando visita o Bilene, em média, quantas noites fica alojado(a)?
5. Quando pernoita no Bilene, onde costuma ficar hospedado?

6. Como avalia os serviços prestados nesse estabelecimento em que esteve alojado?
7. Como conheceu esse estabelecimento?
8. Quais são os 3 fatores decisivos para a escolha do alojamento no Bilene:
9. Qual o grau de importância que atribui aos seguintes serviços durante a sua hospedagem no Bilene.
(Escala: 1- Nada Importante; 2 – Pouco Importante; 3 –Indiferente; 4- Importante; 5 – Muito Importante)
10. Qual o grau de importância que atribui aos seguintes serviços de restauração oferecidos pelo alojamento.
(Escala: 1- Nada Importante; 2 – Pouco; Importante; 3 – Indiferente; 4- Importante; 5 – Muito Importante)

BLOCO D - INVESTIMENTO

1. Que tipo de quarto arrendaria numa estada no Bilene?
2. Selecione as 3 comodidades que considera as mais importantes a considerar na escolha de um alojamento no Bilene.
3. Que tipo de bebidas alcoólicas consome com mais frequência?
4. Se nunca ficou hospedado na praia do Bilene, indique quais os motivos.
5. Do conhecimento/experiência que possui, qual é o melhor estabelecimento de acomodação no Bilene?
6. Como efetuou a reserva no(s) estabelecimentos em que ficou hospedado:
7. Com quanto tempo de antecedência efetuou a reserva em questão?
8. Como efetuou o pagamento da hospedagem?
9. Quanto pagou por esse alojamento (por noite)?
10. O preço incluía o pequeno-almoço?
11. Indique, por favor, 1 ponto fraco e 1 ponto forte relativamente à sua estada no estabelecimento em questão.
12. Se pretender, deixe aqui os seus comentários e/ou sugestões.

APÊNDICE 2 – Guião da Entrevista feita aos Empreendimentos Turísticos.

A. Perfil do estabelecimento

1. Qual é a tipologia do seu estabelecimento? (exemplos: turismo rural, turismo balnear, turismo de negócios etc.)
2. Quantos quartos possui no seu estabelecimento?
3. Como conseguiu o financiamento para o investimento inicial?
4. É um estabelecimento independente ou pertence a algum grupo empresarial/hoteleiro? Se “Sim”, qual?
5. Quais são as principais nacionalidades dos hóspedes?
6. Qual é o preço médio por noite em época alta e baixa, por quarto duplo?
7. Indique por favor quais os serviços adicionalmente oferecidos para além do alojamento aos seus hóspedes?
8. Que canais de comunicação e de reservas (OTA's = *Online Travel Agencies*, *p.ex. Booking, Hotels, Expedia...*) utiliza no hotel?
9. Como os hóspedes pagam as reservas e com que antecedência?
10. Quantos trabalhadores tem em ativo? Quantos em média por cada departamento? F&B? Manutenção? *Housekeeping*? Recepção?
11. Nos departamentos de BackOffice (Marketing, financeiro, comercial e recursos humanos) quantas pessoas tem em ativo?
12. Se tivesse um investidor garantido, o que mudaria neste hotel para melhorar a experiência dos hóspedes e das receitas?
13. Tem restaurante? Quantos clientes em média frequentam por mês? Qual é o lucro mensal com a venda de comida e bebida?

B. Informações sobre o Mercado

1. Qual é o mercado-alvo deste estabelecimento?
2. Que unidades de alojamento considera concorrentes aqui no Bilene?
3. Quais são os fatores que levam os hóspedes a optar por este estabelecimento em detrimento de outro?
4. Quais os aspetos/serviços que os hóspedes dão maior importância?
5. Serve pequeno-almoço no hotel? Quanto cobra o P.A. incluso na reserva e fora da reserva?
6. Tem alguma parceria? Que tipo de parcerias procura geralmente?
7. Tem alguma parceria com alguma empresa de lazer ou recreação?
8. Tem fornecedores para os produtos consumidos no hotel? Quais deles são regionais?
9. Que fatores poderão ser diferenciadores da restante oferta, neste tipo de alojamento?

10. Como avalia a atratividade da praia do Bilene, tendo em conta os demais destinos em expansão? Sendo 1 “Nada atrativo”, 2 “Pouco atrativo”, 3 “Indiferente”, 4 “Atrativo” e 5 “Muito atrativo”.

C. Indicadores de Gestão da Performance

1. Qual é a sua percepção relativamente ao grau de satisfação dos seus hóspedes? Como costuma analisar?
2. Qual é a estadia média na sua unidade de alojamento?
3. Como garante os padrões de qualidade na prestação de serviço?
4. Acredita que os hóspedes valorizam o facto de o pequeno almoço estar incluso? Em termos financeiros acredita que têm impacto positivo na receita?
5. Que formas de comunicação utiliza para chegar aos seus atuais e potenciais hóspedes?
6. A operação sofre de sazonalidade? Se sim, quando são as épocas alta e baixa?
7. Em relação à questão anterior, quais as respetivas taxas médias de ocupação por época?
8. Qual é o canal de venda mais utilizado? Quais são as modalidades de pagamento disponibilizadas a reservas feitas através deste canal?
9. Qual é o intervalo de salário aplicado neste hotel?
10. Os horários do pessoal são diferenciados por função? Como são organizados? (Por turnos, das 9h às 18h etc.)
11. Como é gerido o controlo de stock?
12. São feitas campanhas de marketing/publicidade? Com que objetivo e com que público-alvo?
13. Qual é a receita média por cliente?
14. Quantos clientes em média tem por dia/semana?
15. Qual é a receita média mensal que costuma alcançar em época alta e época baixa? No setor de alojamento? E no de F&B?
16. Para além destes dois setores, têm alguma outra fonte de renda? (oferta de serviços extra, eventos, etc.)

D. Que conselhos daria a um jovem investidor que quisesse apostar na criação de uma unidade hoteleira no Bilene, em relação:

1. Ao tipo de mercados a explorar [nacionalidades dos turistas e que tipo de turistas (sol e mar, de negócios, ...)]
2. Ao investimento total a realizar.
3. Ao número de quartos a disponibilizar.
4. Em relação aos preços a praticar.

5. Em relação ao pessoal a contratar.
6. Em relação aos insumos e produtos a comprar.
7. Em relação a estratégias para épocas baixas.
8. Em relação aos padrões de qualidade.
9. Em relação aos meios de comunicação para alcançar mercados nacionais e internacionais.

APÊNDICE 3 – Listagem das páginas onde o questionário foi publicado.

Tabela 59 – Páginas onde o questionário foi publicado via *Facebook*.

Páginas onde o questionário foi publicado	Ramo de Atuação	Frequência de publicação
Anda ca Lodge	Hotelaria	1
Bazaruto Encounters - Mozambique	Recreação	1
Bilene Properties on Show	Hotelaria	1
Buya Buya Travel & Tours	Turismo	1
Chidenguele É Bonito so Turismo	Turismo	1
DiversityScuba	Recreação	1
Eco Buzz	Turismo	1
Ecowildroute	Turismo	1
Elena Travel Services Namibia	Turismo	1
Island Explorer	Recreação	1
Kilimanjaro Cafe - Vilanculos	Hotelaria	1
Kruger Gateway Safaris	Turismo	1
Makolobay Lodge and Dive Africa, Mozambique	Hotelaria	1
Mozambique Outdoor Adventures	Recreação	1
Mozambique Tours	Turismo	2
Mozgetawayz	Turismo	2
Neptune's lodge & Beach Bar	Hotelaria	1
OlharMoçambique	Turismo	1
Paul Saayman	Recreação	1
Sentidos Beach Retreat - Design Hotels	Hotelaria	1
Serenity, Bilene, Mozambique	Hotelaria	1
South African Tourism	Turismo	2
Star of Mozambique	Turismo	1
Tours2moz	Turismo	2
Travelcloud.africa	Turismo	2
Vakatxa Mozambique	Turismo	2
Vertigo Lodge	Hotelaria	1

Fonte: Produção própria.

APÊNDICE 4 – Cálculos auxiliares de Volume de Negócios (VN).

Tabela 60 – Aluguer de quartos, em Meticais.

ÉPOCA BAIXA (EB)*							
TIPOLOGIAS	Preço EB (Dia)	#vendidos (Semana)	Faturação (Semana)	# vendidos (Mês)	Faturação (Mês)	# vendidos (Semestre)	Faturação (Semestre)
Duplo ou Twin (3)	5 000,00	2	10 000	8	40 000	48	240 000
Duplo + Compl. (2)	7 500,00	1	7 500	4	30 000	24	180 000
Duplo + Twin (2)	10 000,00	1	10 000	4	40 000	24	240 000
Duplo + Twin + Compl. (1)	12 500,00	1	12 500	4	50 000	24	300 000
Full House	60 000,00	N/A				1	60 000
Faturação época baixa		5	40 000	20	160 000	121,00	1 020 000
ÉPOCA ALTA (EA)**							
TIPOLOGIAS	Preço EA (Dia)	#vendidos (Semana)	Faturação (Semana)	# vendidos (Mês)	Faturação (Mês)	# vendidos (Semestre)	Faturação (Semestre)
Duplo ou Twin (3)	7 500	6	45 000	24	180 000	144	1 080 000
Duplo + Compl. (2)	11 250	4	45 000	16	180 000	96	1 080 000
Duplo + Twin (2)	15 000	4	60 000	16	240 000	96	1 440 000
Duplo + Twin + Compl. (1)	18 750	2	37 500	8	150 000	48	900 000
Full House	90 000	N/A				1	90 000
Faturação época alta		16	187 500	64	750 000	385	4 590 000

Fonte: Produção própria.

* EB – Época Baixa;

**EA – Época Alta.

Tabela 61 – Resumo de faturação com venda de quartos, em Meticais

Estimativa anual de quartos vendidos	506
Estimativa anual de faturação	5 610 000

Fonte: Produção própria.

*Cálculo do preço Médio – (Estimativa anual de faturação) / (Estimativa anual de quartos vendidos).

Tabela 62 – Serviço de transporte, em Meticais.

ÉPOCA BAIXA (EB)*							
TIPO DE SERVIÇO	Preço EB (pessoa)	QTD. vendida (Semana)	Faturação Semanal	QTD. vendida (Mês)	Faturação Mensal	QTD. vendida (Semestre)	Faturação (Semestre)
Transporte Ida	150	1	150	4	600	24	3 600
Transporte Volta	150	1	150	4	600	24	3 600
Transporte Ida e Volta	300	1	300	4	1 200	24	7 200
TOTAL DE FATURAÇÃO POR SEMESTRE						72	14 400
ÉPOCA ALTA (EA)**							
TIPO DE SERVIÇO	Preço EA (pessoa)	QTD. vendida (Semana)	Faturação Semanal	QTD. vendida (Mês)	Faturação Mensal	QTD. vendida (Semestre)	Faturação (Semestre)
Transporte Ida	200	2	400	8	1 600	48	9 600
Transporte Volta	200	2	400	8	1 600	48	9 600
Transporte Ida e Volta	350	1	350	4	1 400	24	8 400
TOTAL DE FATURAÇÃO POR SEMESTRE						120	27 600

Fonte: Produção própria.

* EB – Época Baixa;

**EA – Época Alta.

APÊNDICE 5 – Cálculos auxiliares, Volume de negócios (Snacks e Bebidas).

Tabela 63 – Resumo de Vendas de Snacks salgados, em Meticais.

ID	Snacks Salgados	Preço de Custo (un.)	QTD. Vendida (Semana) EB	QTD. Vendida (Semana) EA	QTD. Vendida (Mês) EB	QTD. Vendida (Mês) EA	QTD. Vendida (Ano) EB+EA	CUSTO ANUAL *	Preço de Venda (un.)	Lucro Bruto	Lucro Líquido	F**
1	Chips Lays (105g)	75,00	0,5	1	2,00	4,00	36,00	2 700	142,50	5 130	2 430	Recheio
2	Chips Simba (125g)	75,00	0,5	1	2,00	4,00	36,00	2 700	142,50	5 130	2 430	Recheio
3	Doritos (150g)	90,00	0,5	1	2,00	4,00	36,00	3 240	171,00	6 156	2 916	Recheio
4	Bolacha Água e Sal (200g)	85,00	0,5	1	2,00	4,00	36,00	3 060	161,50	5 814	2 754	Recheio
5	Castanha de Caju (500g)	250,00	1	2	4,00	8,00	72,00	18 000	475,00	34 200	16 200	Local
6	Amendoim (500g)	250,00	1	2	4,00	8,00	72,00	18 000	475,00	34 200	16 200	Local
CUSTO TOTAL ANUAL		47 700										
QTD. VENDIDA POR ANO												720
LUCRO BRUTO ANUAL EM SNACKS SALGADOS												90 630
LUCRO LÍQUIDO EM SNACKS SALGADOS												42 930

Fonte: Produção própria.

*Custo Anual - (Quantidade Vendida Anual * Custo unitário)

**F – Fornecedor

Tabela 64 – Resumo de Vendas de Snacks doces, em Meticais.

ID	Snacks Doces	Preço de Custo (un.)	QTD. Vendida (Semana) EB	QTD. Vendida (Semana) EA	QTD. Vendida (Mês) EB	QTD. Vendida (Mês) EA	QTD. Vendida (Ano) EB+EA	CUSTO ANUAL *	Preço de Venda (un.)	Lucro Bruto	Lucro Líquido	F**
7	Chocolate Kit-Kat (41,5g)	25	0,5	1	2	4	36	900	47,50	1 710	810	Recheio
8	Chocolate Cadbury (80g)	70	0,5	1	2	4	36	2 520	133,00	4 788	2 268	Recheio
9	Bolacha Maria (100g)	65	0,5	1	2	4	36	2 340	123,50	4 446	2 106	Recheio
10	Bolacha EET-SUM-MOR (80g)	55	0,5	1	2	4	36	1 980	104,50	3 762	1 782	Recheio
11	Bolachas Romany Creams (200g)	115	0,5	1	2	4	36	4 140	218,50	7 866	3 726	Recheio
CUSTO TOTAL ANUAL		11 880										
QTD VENDIDA POR ANO												360
LUCRO BRUTO ANUAL EM SNACKS DOCES												22 572
LUCRO LÍQUIDO EM SNACKS DOCES												10 692

Fonte: Produção própria.

*Custo Anual - (Quantidade Vendida Anual * Custo unitário)

**F – Fornecedor

Tabela 65 – Resumo de Vendas de Bebidas sem álcool, em Meticais.

ID	Bebidas sem Álcool	Preço de Custo (un.)	QTD. Vendida (Semana) EB	QTD. Vendida (Semana) EA	QTD. Vendida (Mês) EB	QTD. Vendida (Mês) EA	QTD. Vendida (Ano) EB+EA	CUSTO ANUAL *	Preço de Venda (un.)	Lucro Bruto	Lucro Líquido	F**
12	Água (2.5L)	35	1	2	4	8	72	2520	66,50	4 788	2 268	Recheio
13	Água das pedras (250 ml)	70	1	2	4	8	72	5040	133,00	9 576	4 536	Recheio
14	Refrigerante (330 ml)	35	1	2	4	8	72	2520	66,50	4 788	2 268	Recheio
15	Água Tônica (330 ml)	35	1	2	4	8	72	2520	66,50	4 788	2 268	Recheio
16	Soda (330 ml)	29	1	2	4	8	72	2088	55,10	3 967	1 879	Recheio
17	Sumo Compal (200 ml)	25	1	2	4	8	72	1800	47,50	3 420	1 620	Recheio
18	Sumo Santal (200 ml)	20	1	2	4	8	72	1440	38,00	2 736	1 296	Recheio
CUSTO TOTAL ANUAL		17 928										
QTD VENDIDA POR ANO											504	
LUCRO BRUTO ANUAL EM BEBIDAS S/ÁLCOOL											34 063	
LUCRO LÍQUIDO EM BEBIDAS S/ÁLCOOL											16 135	

Fonte: Produção própria.

*Custo Anual - (Quantidade Vendida Anual * Custo unitário)

**F – Fornecedor

Tabela 66 – Resumo de Vendas de Bebidas alcoólicas, em Meticais.

ID	Bebidas Alcoólicas	Preço de Custo (un.)	QTD. Vendida (Semana) EB	QTD. Vendida (Semana) EA	QTD. Vendida (Mês) EB	QTD. Vendida (Mês) EA	QTD. Vendida (Ano) EB+EA	CUSTO ANUAL *	Preço de Venda (un.)	Lucro Bruto	Lucro Líquido	F**
19	Cerveja Heineken (6 un)	72	2	3	8	12	120	8600	136,17	16 340	7 740	Liquor City
20	Cerveja 2M (6 un)	45	2	3	8	12	120	5400	85,50	10 260	4 860	Liquor City
21	Cerveja Laurentina Preta (6 un)	47	2	3	8	12	120	5600	88,67	10 640	5 040	Liquor City
22	Savana Dry (6 un)	93	1	2	4	8	72	6720	177,33	12 768	6 048	Liquor City
23	Cerveja Castle Lite (6 un)	68	1	2	4	8	72	4860	128,25	9 234	4 374	Liquor City
24	Jack Daniels & Coke (4 un)	98	1	2	4	8	72	7020	185,25	13 338	6 318	Liquor City
25	Smirnoff Spin (6 un)	98	1	2	4	8	72	7020	185,25	13 338	6 318	Liquor City
26	Bernini (6 un)	58	1	2	4	8	72	4200	110,83	7 980	3 780	Liquor City
CUSTO TOTAL ANUAL		49 420										
QTD VENDIDA POR ANO												720
LUCRO BRUTO ANUAL EM BEBIDAS ALCOOLICAS												93 898
LUCRO LÍQUIDO ANUAL EM BEBIDAS ALCOOLICAS												44 478

Fonte: Produção própria.

*Custo Anual - (Quantidade Vendida Anual * Custo unitário);

**F – Fornecedor.

APÊNDICE 6 – Tabela de Fornecimento de Serviços Externos (FSE).

Tabela 67 – Tabela referente ao Fornecimento de Serviços Externos para a atividade, em Meticais.

Descrição	Valor Mensal	Valor Mensal c/IVA	17% (IVA)	Valor Mensal s/IVA
Serviços especializados				
Trabalhos especializados *	8 300,00	10 000,00	1 700,00	8 300,00
Publicidade e propaganda	4 150,00	5 000,00	850,00	4 150,00
Vigilância e segurança	34 866,00	34 866,00	-	-
Honorários	3 500,00	-	-	-
Conservação e reparação	16 600,00	20 000,00	3 400,00	16 600,00
Materiais				
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido**	41 500,00	50 000,00	8 500,00	41 500,00
Material de escritório	830,00	1 000,00	170,00	830,00
Energia e fluidos				
Eletricidade	6 640,00	8 000,00	1 360,00	6 640,00
Combustíveis	14 110,00	17 000,00	2 890,00	14 110,00
Água	940,00	1 000,00	60,00	940,00
Serviços diversos				
Rendas e alugueres	99 600,00	120 000,00	20 400,00	99 600,00
Comunicação	8 300,00	10 000,00	1 700,00	8 300,00
Seguros	34 800,00	-	-	-
Despesas de representação	1 245,00	1 500,00	255,00	1 245,00
Limpeza, higiene e conforto	6 000,00	7 224,00	1 224,00	6 000,00
Outros serviços ***	23 000,00	-	-	-
TOTAL	304 381,00	-	-	-

Fonte: Produção própria.

* Trabalhos especializados – Contabilista;

**Ferramenta e utensílios de desgaste rápido – Fardamento e Têxteis;

***Outros Serviços – Equivale a 8% do total de FSE's, para cobrir imprevistos.

APÊNDICE 7 – Cálculos auxiliares para previsão de Gastos com pessoal.

Tabela 68 – Mapa de gastos com salários por cargo, e respectivos seguros de trabalho, em Meticais.

PLANO DE SALÁRIOS		
Cargo e Responsabilidades	Salários	Seguro
Diretor	30 000,00	9 300,00
Adjunto de Direção	20 000,00	6 300,00
Chefe de Recepção	15 000,00	4 700,00
Rececionista	12 500,00	3 900,00
Governanta	15 000,00	4 700,00
Camareira	12 500,00	3 900,00
Manutenção	6 250,00	2 000,00
Total (mês)	111 250,00	34 800,00
Total (ano)	1 335 000,00	835 200,00

Fonte: Produção própria.

Tabela 69 – Subsídio de Refeição por trabalhador, em Meticais.

Período	Valor pago por trabalhador
Dia	75,00
Mês	1 650,00
Ano	19 800,00

Fonte: Produção própria.

APÊNDICE 8 – Cálculos auxiliares para previsão de Investimentos.

Tabela 70 – Investimentos necessários para iniciar a atividade (2022), em Meticais.

Descrição do investimento (ativos fixos)	Valor a Investir	IVA 17%	Total s/IVA
- Computadores; - Material operacional (mobília e eletrodomésticos).	1 867 000,00	317 390,00	1 549 610,00
Compra de um veículo.	350 000,00	59 500,00	290 500,00
Instalação de 3 Painéis solares (Preço unitário 25 000).	75 000,00	12 750,00	62 250,00
Software hotelaria c/treinamento (câmbio consultado a 11/11/21)	347 156,43	59 016,59	288 139,84

Fonte: Produção própria.

Tabela 71 – Listagem de Material básico de investimento inicial (Eletrodomésticos e mobília), em meticais.

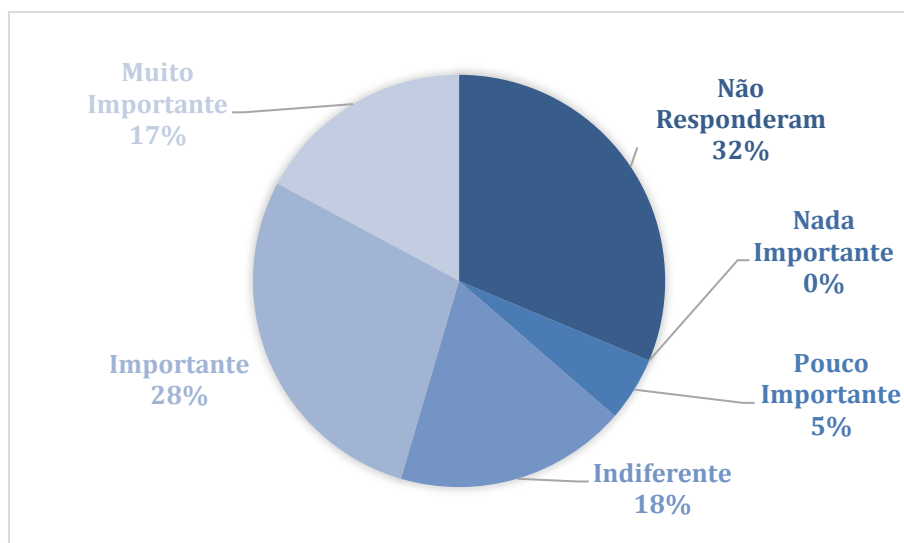
Equipamentos	Preço (un.) *	QTD.	Preço total
TV	15 910,00	15	238 650,00
Micro-ondas	4 300,00	2	8 600,00
Fogão	21 500,00	2	43 000,00
Geleira	20 000,00	2	40 000,00
Geleira Bebidas	25 000,00	2	50 000,00
Chaleira	1 290,00	2	2 580,00
Torradeira	2 150,00	2	4 300,00
Talheres	2 150,00	2	4 300,00
Pratos	3 440,00	2	6 880,00
Copos	1 720,00	2	3 440,00
Chávenas/pires	6 450,00	2	12 900,00
Panelas	4 300,00	2	8 600,00
Mobília em tronco (toda)	430 000,00	1	430 000,00
Total			853 250,00
Estimativa			860 000,00

Fonte: Produção própria.

*Preços convertidos a 8/12/21 de ZAR para MZN, com o câmbio de 4,3 MZN por cada ZAR. Preços do MAKRO (RSA) disponíveis em: <https://www.makro.co.za/> (Consultado a 8/12/21).

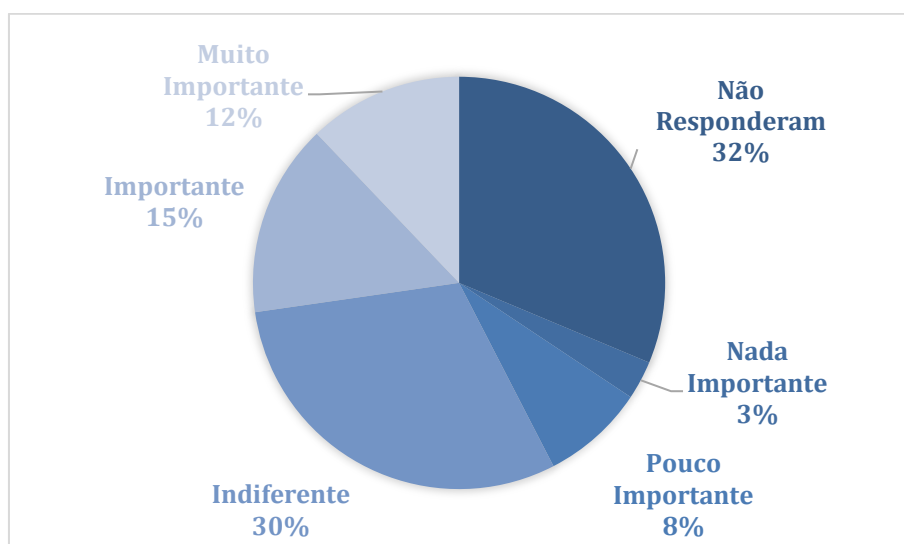
APÊNDICE 9 – Gráficos dos resultados obtidos no Questionário

Gráfico 10 – Espaços de bem-estar.



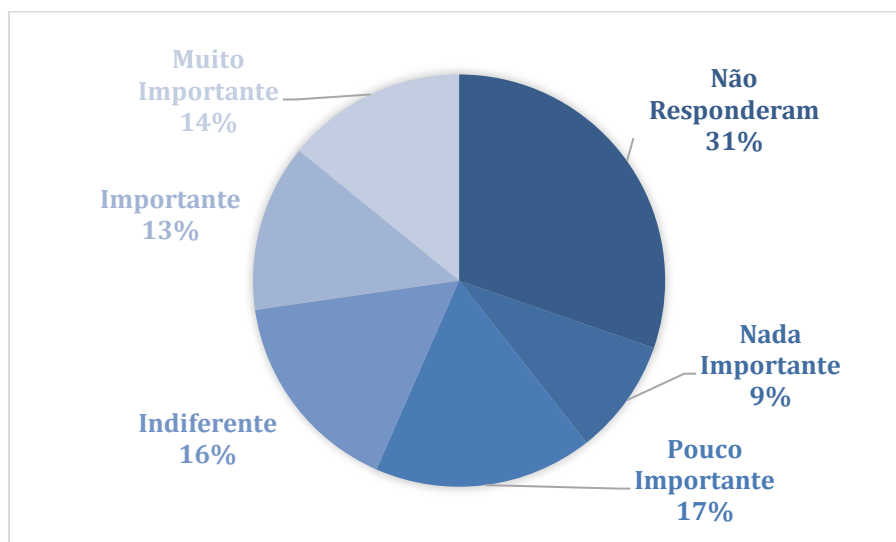
Fonte: Produção própria.

Gráfico 11 – Atividades e equipamentos náuticos



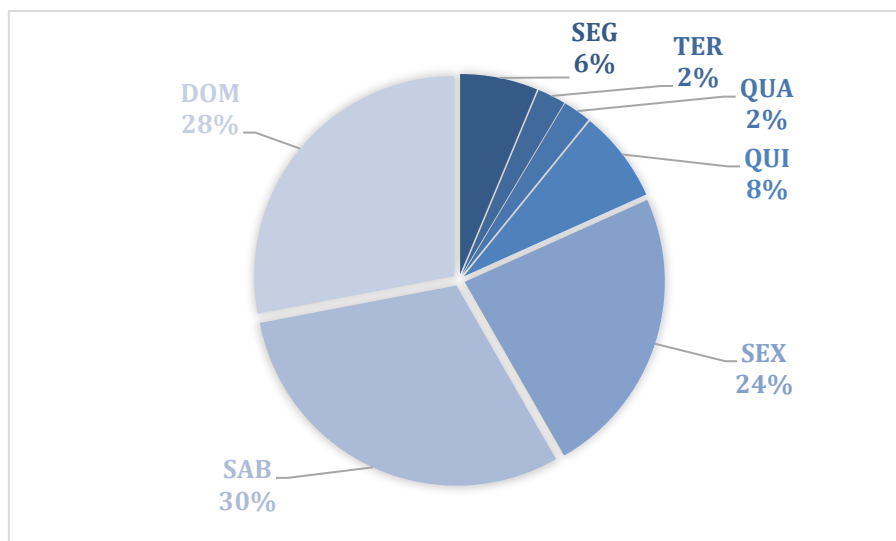
Fonte: Produção própria.

Gráfico 12 – Serviços de lavanderia



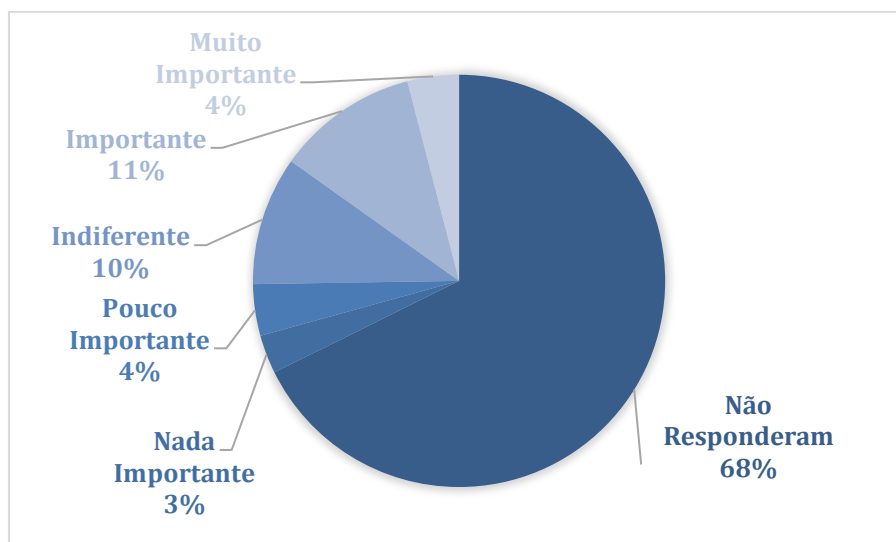
Fonte: Produção própria.

Gráfico 13 – Dias de semana que os inquiridos mais frequentam a Praia do Bilene.



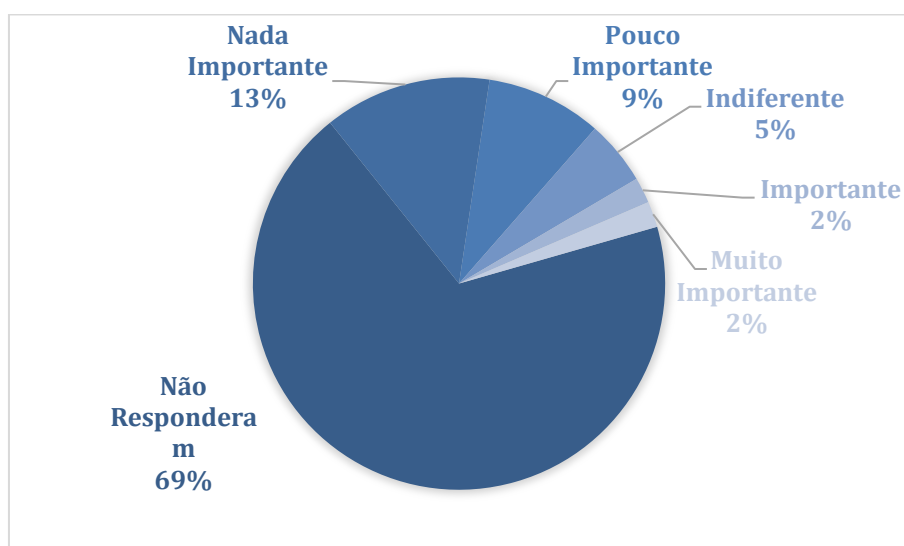
Fonte: Produção própria.

Gráfico 14 – Serviço de quarto.



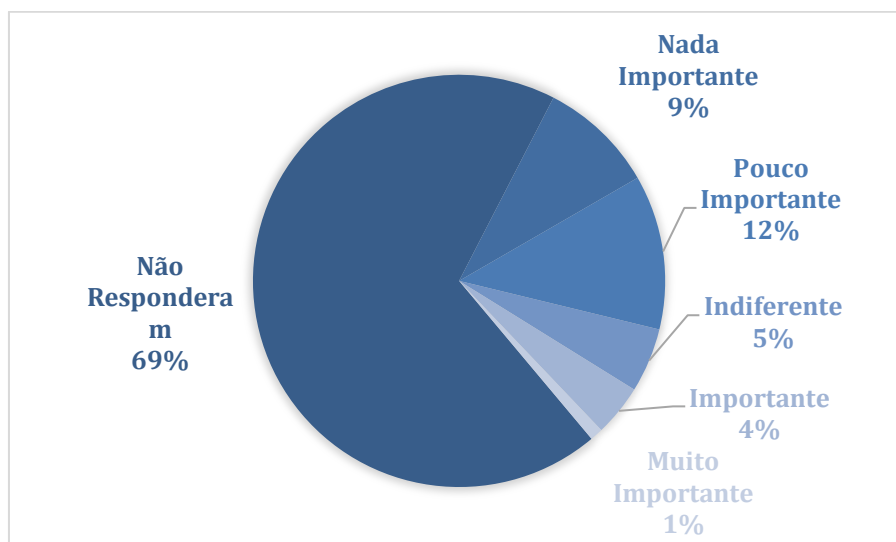
Fonte: Produção própria.

Gráfico 15 – Passeios guiados.



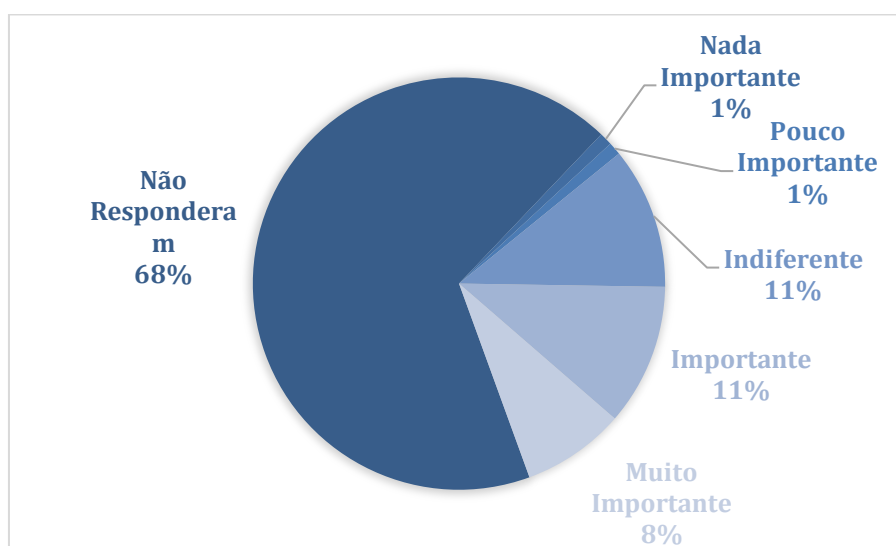
Fonte: Produção própria.

Gráfico 16 – Aluguer de equipamento de lazer aquático.



Fonte: Produção própria.

Gráfico 17 – Serviços de restauração.



Fonte: Produção própria.

APÊNDICE 10 – Tabelas dos resultados obtidos no Questionário

Tabela 72 – Avaliação do atendimento no local habitual de hospedagem.

Local de Hospedagem	Avaliação do Atendimento					Total
	N/R*	Excelente	Bom	Razoável	Mau	
Não responderam	41	0	0	0	0	41
Casa de Amigos/Família	18	1	0	2	0	21
Casa Própria	6	0	0	0	0	6
Casa Alugada	2	2	7	2	1	14
San Martinho Beach Club	0	0	2	1	0	3
João's Place	0	0	0	1	0	1
Humula	0	0	3	1	0	4
Complexo Palmeiras	0	0	1	2	0	3
Serenity Nhabanga	0	0	1	1	0	2
Não Pernoita	2	0	0	0	0	2
Outros Estabelecimentos	0	1	1	0	0	2
Total	69	4	15	10	1	99

Fonte: Produção própria.

*N/R – Não Responderam.

Tabela 73 – Avaliação ao serviço do local de hospedagem habitual.

Local de Hospedagem	Avaliação do Serviço					Total
	N/R*	Excelente	Bom	Razoável	Mau	
Não responderam	41	0	0	0	0	41
Casa de Amigos/Família	18	1	0	2	0	21
Casa Própria	6	0	0	0	0	6
Casa Alugada	3	1	7	3	0	14
San Martinho Beach Club	0	0	2	1	0	3
João's Place	0	0	0	0	1	1
Humula	0	0	4	0	0	4
Complexo Palmeiras	1	0	1	1	0	3
Serenity Nhabanga	0	0	1	1	0	2
Não Pernoita	2	0	0	0	0	2
Outros Estabelecimentos	0	1	1	0	0	2
Total	71	3	16	8	1	99

Fonte: Produção própria.

*N/R – Não Responderam.

Tabela 74 – Avaliação do conforto no local de hospedagem.

Local de Hospedagem	Conforto					Total
	N/R*	Excelente	Bom	Razoável	Péssimo	
Não responderam	41	0	0	0	0	41
Casa de Amigos/Família	18	1	1	1	0	21
Casa Própria	6	0	0	0	0	6
Casa Alugada	3	2	8	1	0	14
San Martinho Beach Club	0	0	3	0	0	3
João's Place	0	0	0	1	0	1
Humula	0	1	0	2	1	4
Complexo Palmeiras	1	0	1	1	0	3
Serenity Nhabanga	0	0	1	1	0	2
Não Pernoita	2	0	0	0	0	2
Outros Estabelecimentos	0	2	0	0	0	2
Total	71	6	14	7	1	99

Fonte: Produção própria.

*N/R – Não Responderam.

Tabela 75 – Pequeno Almoço.

Grau de Importância	Frequência	Porcentagem
Não Responderam	67	67,7
Nada importante	1	1,0
Pouco importante	3	3,0
Indiferente	10	10,1
Importante	10	10,1
Muito importante	8	8,1
Total	99	100,0

Fonte: Produção própria.

Tabela 76 – Almoço.

Grau de Importância	Frequência	Percentagem
Não Responderam	67	67,7
Nada importante	1	1,0
Pouco importante	3	3,0
Indiferente	10	10,1
Importante	10	10,1
Muito importante	8	8,1
Total	99	100,0

Fonte: Produção própria.

Tabela 77 – Jantar.

Grau de importância	Frequência	Percentagem
Não Responderam	69	69,7
Nada importante	1	1,0
Indiferente	11	11,1
Importante	11	11,1
Muito importante	7	7,1
Total	99	100,0

Fonte: Produção própria.