

Plano Estratégico
LAST MINUTE BEST ACCOMMODATION

Radhika Guirishchandra Harjivan Kantilal

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

2019

I. Agradecimentos

O presente trabalho que apresento nesta tese de mestrado é uma realização pessoal e profissional muito desejada, planeada e conseguida. Para que esta realização fosse possível foi necessário muito foco e principalmente colaboração por parte de algumas pessoas que me são importantes e como tal quero deixar aqui a minha gratidão.

Agradeço profundamente ao meu orientador Professor Renato Lopes da Costa que desde o primeiro dia que lhe apresentei a minha ideia de negócio, abraçou-a e acreditou na ideia tanto quanto eu acredito. Ajudou-me em todas as fases que necessitei e não podia ter tido melhor orientação, muito obrigada.

Quero agradecer também à Professora Hélia Pereira e ao Professor Fernando Ferreira, que foram dois professores que me inspiraram com as suas experiências profissionais e o modo como apresentaram o conhecimento que tem nas suas carreiras no meu primeiro ano de mestrado e que sempre me guiaram para que fosse possível um dia realizar a minha tese de mestrado.

Gostava de agradecer aos meus pais, aos meus sogros, à minha irmã, ao meu cunhado e às minhas amigas Margarida, Nikita, Ana Rita e Carina que sempre acreditaram no meu projeto e na minha capacidade de um dia coloca-la num projeto escrito em forma de tese.

Por fim, agradeço ao meu maior apoio de sempre e que me apoiou todos os dias na realização desta tese, incentivou-me em momentos difíceis e ajudou-me a ver esses momentos como uma aprendizagem que hoje descrevo-a como uma excelente experiência, ao meu marido um enorme obrigada por tudo.

Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido e apresentado sob a forma de projeto de negócio.

Este projeto visa compreender a conjuntura atual do mercado de trabalho versus o aumento do turismo que se tem vindo a verificar em Portugal.

Neste projeto procurou-se analisar o turismo em Portugal e em particular o alojamento disponível em períodos “altos” de férias. Hoje em dia muitos trabalhadores não conseguem reservar um alojamento para férias com antecedência por questões pessoais ou porque na maior partes das vezes o trabalho não permite uma marcação antecipada. Como tal, o projeto visa analisar uma hipótese para assegurar alojamento para férias a este nicho de mercado que por vezes acaba por despende muito dinheiro devido à escassez de produtos e à urgência na aquisição dos mesmos.

O mercado do turismo tem sido um forte indicador de aumento e em simultâneo também a economia do país se tem vindo a sentir com indicadores crescentes. Esta conjuntura permitiu-nos aprofundar a escassez de produtos no turismo e colmatar assim a pouca oferta existente.

No trabalho que apresentamos foi feita uma análise interna, externa e por fim conseguimos traçar uma análise SWOT que nos permitiu compreender numa forma global os pontos fortes e os pontos fracos deste projeto.

Concluiu-se que apesar de algum “confronto” social que se pode vir a sentir com os proprietários dos apartamentos que serão alugados, devido à idade, à abertura dos mesmos a esta ideia inovadora e o facto de ser um projeto muito ligado à tecnologia que poderá ser um fator que possa gerar alguma desconfiança ao proprietário, o projeto tem outros indicadores que apontam para o sucesso do mesmo, pois a possibilidade de “personalizar” e cuidar da estadia de cada cliente num curto espaço de tempo, permite à empresa ganhar confiança junto do cliente e assim fidelizar para que o projeto tenha um futuro de sucesso para os anos seguintes.

Palavras-chaves: Plano de negócio, Turismo, Apartamentos Turísticos, Reservas de alojamento, Estratégia.

Abstract

The following project was developed for a future business project.

This paper work has some potential analyses regarding the work experience day to day of the population in Portugal and the tourism indicators that have been growing faster and faster.

The focus in this project was to analyze the tourism in general and in particularly the number of accommodations free in “high” periods of the year like July and August that are the months with good weather in Portugal. Nowadays people, who work for other companies and even entrepreneurs, hardly can plan their holidays in advance due the volume of last minute work that comes up. Therefore, this project is focused in analyze and discover a solution to make sure this target gets an accommodation even when they try to book in the “last minute”. The intention is to provide accommodation for holidays to people who need a last minute reservation without having to pay an enormous price due to the lack of offer they may have.

The tourism market and also the economy in Portugal have been growing in the last years, therefore even having plenty of places for holiday accommodation with the indicators of tourism growing day to day, it is hard to get some free places to stay in the last minute, therefore we are going to analyze this phenomenon and launch in the market a new idea for this issue.

In this paper work we made an internal, external and competitive analyzes that helped us to reach to the SWOT analyzes. In this last analyze we were able to get to the weak and to the strong points of our internal and external environment.

We conclude that even though we might have some issues to get some understanding from the owners of the properties and houses that we are going to hire, because they might be over 65 or 70 years old, they might have limited access to the internet but we know, that this project has also a big plus point that is, the possibility for us to personalize each stay of our customers, even though they will book very last minute we will be able to provide good offers, financially and also regarding the good conditions for the houses for them to stay. In this way, the more we personalize and attend our customers needs, the more guarantee we will have of this business for future years.

Keywords: Business Plan, Tourism, Tourist Apartments, Accommodation booking, Strategy.

Índice

I.	Agradecimentos	2
	Resumo	3
	Abstract.....	4
II.	Índice de Figuras.....	8
III.	Índice de Tabelas	9
IV.	Lista de abreviaturas	10
V.	Sumário Executivo	11
1.	Revisão de literatura	13
1.1	Estratégia: conceitos e formulação	13
1.2	Estratégia em Turismo	15
1.3	Comportamento do Consumidor em Turismo e Hotelaria	17
1.3.1	Comportamento do consumidor no contexto <i>online</i>	18
2.	Apresentação da ideia de negócio	19
3.	Análise de mercado	20
3.1	Meio Envolver Contextual	20
3.2	Meio Envolver Transacional	25
4.	Caracterização do mercado do Turismo	28
5.	Localização da empresa	32
6.	Análise Interna	33
6.1	Cadeira de Valor	33
6.2	Modelo de VRIO	36
7.	Análise Competitiva	38
7.1	Cinco forças competitivas de Porter (as cinco forças de Porter)	38
7.1.1	Rivalidade entre os concorrentes.....	38
7.1.2	Ameaça de entrada de novas empresas	39
7.1.3	Ameaça de produtos e serviços substitutos.....	39
7.1.4	Poder negocial dos fornecedores.....	39
7.1.5	Poder negocial dos clientes.....	40
7.2	Análise SWOT	40
8.	Análise Estratégica	42
8.1	Análise de negócio	42
8.1.1	Estratégias genéricas de Porter.....	42
8.2	Análise corporativa.....	44
8.2.1	Análise Corporativa – Estratégia de produtos-mercados – Matriz de Ansoff.....	44
8.2.2	Estratégias Corporativas.....	45

9. Formulação da Estratégia.....	49
9.1 Visão	49
9.2 Missão	49
9.3 Valores.....	49
9.4 Objetivos da empresa	49
9.5 Fatores críticos de sucesso.....	50
10. Implementação da estratégia	52
10.1 Marketing Mix	52
10.2 Recursos	56
10.3 Plano de Implementação	59
11. Conclusão	61
12. Referências Bibliográficas	62

II. Índice de Figuras

Figura 1.Integração entre os diferentes elementos turísticos. Fonte – Donaire, Pereira da Silva e Gaspar (2009)	16
Figura 2.Taxa Bruta de Natalidade entre 2006 e 2017. Fonte – INE, PORDATA (2018).....	24
Figura 3.Número de entradas de turistas internacionais de 1950 a 2016. Fonte:UNWTO (2017)	29
Figura 4.Número de entradas de turistas em Portugal de 2012 a 2016. Fonte: UNWTO (2017)	29
Figura 5. Número de alojamentos que existem na Euro28 em 1990 e 2016. Fonte: Eurostat – Portada (2016)	31
Figura 6. Cadeia de Valor - Elaborado pelo autor. Fonte: Porter (1999)	33
Figura 7. Estratégias genéricas de Porter - Elaborado pelo autor.	42
Figura 8. Estratégias Corporativas - Elaborado pelo autor.	46
Figura 9. Goals vs Objetivos “Smart”. Fonte: Elaborado pelo autor.	50
Figura 10. Preços baseados no custo/valor. Fonte: Mações, Manuel (2018)	54
Figura 11. Plano de implementação 2019. Fonte: Elaborador pelo autor.....	59

III. Índice de Tabelas

Tabela 1. Diferentes abordagens de estratégia por diversos autores desde 1960. Fonte - Adaptado de Whittington (2002)	14
Tabela 2. Nº de turistas internacionais por região e nº de estadias em Portugal de 2012 a 2016. Fonte: UNWTO (2017)	30
Tabela 3. Modelo VRIO. Fonte: Adaptação de Barney e Hesterly (2011)	37
Tabela 4. Modelo VRIO do projeto. Fonte: Elaborado pelo autor (2018)	37
Tabela 5. Análise SWOT. Fonte – Elaborado pelo autor	41
Tabela 6. Estratégias genéricas de Porter. Elaborado pelo autor. Fonte: Lopes dos Reis (2000)	43
Tabela 7. Segmentação estratégica. Fonte: Elaborado pelo autor	45

IV. Lista de abreviaturas

ALEP	Associação de alojamento local
PIB	Produto Interno Bruto
SWOT	Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats
UNWTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel & Tourism Council
FCS	Fatores Críticos de Sucesso

V. Sumário Executivo

O sector do turismo tem apontado para indicadores em constante crescimento nos últimos anos. Portugal tem sido o país de eleição para muitos turistas ao longo de todo o ano.

Deste modo, o nosso país tem transformado as grandes cidades como Lisboa, Porto para férias e lazer considerando também o Algarve, em autênticas cidades cosmopolitas. O consumo aumentou, os indicadores da economia em Portugal também tem vindo a aumentar.

Esta conjuntura é muito positiva para o país mas traz algumas desvantagens aos habitantes deste mesmo país. As grandes cidades tornam-se mais caras, qualquer tipo de entretenimento, lazer, restauração, alojamento, tem vindo a inflacionar bastante os preços.

Para além desta subida do custo de vida em geral há alguns produtos que acabam mesmo por ser tornar escassos e por vezes inexistentes devido à elevada procura. É precisamente neste último ponto em que o nosso trabalho se irá desenvolver: as estadias dos portugueses e turistas que marquem as suas férias com poucos dias de antecedência. Com todo este aumento que se tem verificado, a probabilidade de não existir alojamento livre se tentarmos marcar à última da hora é muito elevada. Neste trabalho, expomos uma ideia inovadora para fazer face a esta questão.

Assim sendo, a metodologia a seguir no presente trabalho tem por base compreender se o modelo de negócio que irá ser trabalhado terá aceitação no mercado do turismo. Numa primeira fase, será feita uma análise suportada pela revisão de literatura, para que seja possível compreender todas as palavras-chave que resumem o projeto e entender e aprender com autores escritores de livros de especialidade e artigos científicos sobre estas palavras-chave: estratégia, estratégia em turismo e hotelaria e comportamento do consumidor em turismo.

De seguida, será feita uma análise externa, de todo o meio envolvente contextual e transacional que poderá afectar de modo positivo e/ou negativo o projeto. Fará também sentido, apesar de ser uma empresa embrionária, vamos desenvolver uma hipotética análise interna e assim sendo será feito um levantamento de factores críticos de sucesso e o modo como os recursos num projecto embrionário poderão ser críticos para o

sucesso do plano de negócio. Com ambas as análises feitas, do meio externo e do meio interno, será possível realizar uma análise SWOT para que seja possível apresentar um resumo do culminar de toda uma análise externa e interna. Por fim, apresentamos a formulação da estratégia e a implementação da mesma entre Janeiro a Outubro de 2019 onde descrevemos todas as fases do primeiro ano do nosso projeto.

1. Revisão de literatura

No presente capítulo, será feita a revisão de literatura relativamente ao tema. A revisão literária será feita em diferentes tópicos para que possamos compreender melhor aspetos fundamentais para o sucesso do projeto pretendido.

1.1 Estratégia: conceitos e formulação

Para Lopes dos Reis estratégia é uma palavra de origem grega, “stratego”, que combina stratos (exército) com ag (liderar) e por isso significa literalmente a liderança do exército. É, portanto uma palavra proveniente do meio militar e foi aplicada às empresas uma vez que as mesmas têm como principal objetivo, obter vantagem competitiva sobre a concorrência (do ataque) e em simultâneo protegerem-se garantindo a vantagem (da defesa). Em suma, a estratégia consiste no conjunto de decisões que visam orientar, de maneira duradoura, a empresa para alcançar os seus fins (Lopes dos Reis, 2000).

A estratégia é vista como uma ferramenta para adquirir uma ou várias vantagens competitivas e alcançar o sucesso, através do seu correto planeamento e implementação (Claver-Cprtés *et al.*, 2006).

Temos assim a origem da palavra estratégia explicada e qual o principal objetivo da estratégia nas empresas, segundo Lopes do Reis (2000) e Claver-Cprtés (2006). Importa agora perceber um pouco sobre a evolução de estratégia ao longo dos anos. Apenas a partir de 1960 é que a estratégia passou a ter “peso” nas empresas e desde essa data até aos dias de hoje, já vários autores estudaram e analisaram diferentes tipos de estratégia que as empresas deveriam aplicar conforme podemos visualizar na tabela 1.

Concepção de estratégia	Clássica	Evolucionária	Processual	Sistêmica	Estratégia como prática
Surgimento	Anos de 1960	Anos de 1970	Anos de 1960 e 1970	Anos de 1980 e de 1990	Meados do ano de 1990
<i>Principais autores</i>	Chandler, Andrews, Ansoff e Porter	Hannan, Freeman, Williamson e Aldrich	Mintzberg, Quinn, Pettigrew, Cyert e March	Whitley e Granovetter	Whittington e Jarzabkowski
<i>Principais influências</i>	Economia e militarismo	Economia e biologia	Psicologia	Sociologia econômica	Sociologia
<i>Processo estratégico</i>	Planeamento analítico e racional	Adaptação ao ambiente	Processo gradual, contínuo e adaptável	Varia conforme o contexto	Elementos do Strategizing
<i>Formação de estratégias</i>	Deliberado	Emergente	Emergente	Deliberado e emergente	Deliberado e emergente

Tabela 1. Diferentes abordagens de estratégia por diversos autores desde 1960. Fonte - Adaptado de Whittington (2002)

Em relação ao processo estratégico, verifica-se que, para a abordagem clássica, a formulação da estratégia ocorre por meio de um planeamento analítico e racional (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 2001; Porter, 2002b). Segundo a perspetiva evolucionária, a única coisa que as organizações podem fazer é adaptarem-se ao ambiente, procurando reduzir custos e maximizar a lucratividade para sobreviver (Williamson, 1991; Whittington, 2002). A vertente processual destaca que o processo estratégico é gradual, contínuo e adaptável, no qual a formulação e implementação são indissociáveis (Quinn, 1989; Mintzberg, 2006a). Na sistêmica, considera-se que o processo estratégico varia conforme o contexto sociológico (Whitley, 1999). Por fim, de acordo com a estratégia como prática, o processo estratégico ocorre por meio da atuação e da interação dos estrategistas em episódios de práxis (Whittington, 1996; Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski *et al.*, 2007).

Na tentativa de agrupar os conceitos, Mintzberg (1990) propõe três grandes tipos de escolas de formulação de estratégias. O primeiro seria o das escolas prescritivas, as quais enfatizam o modo como as estratégias devem ser formuladas. O segundo grupo é denominado de escolas descritivas, que se preocupam em descrever como as estratégias são realmente formuladas. O último grupo na verdade é composto pela escola de configuração, a qual visualiza como essência do processo a transformação e as mudanças estratégicas.

1.2 Estratégia em Turismo

Após a compreensão do conceito de estratégia e entender melhor o desenvolvimento que diferentes autores tem vindo a defender no campo da estratégia, podemos focar-nos nas estratégias de empresas de turismo. Estas empresas competem cada vez mais de forma agressiva na atual economia globalizada, assim as estratégias devem ser muito bem definidas para que sejam empresas com vantagens competitivas e consigam assim alcançar o sucesso através de um correto planeamento e implementação estratégica. (Claver-Cortés *et al.*, 2006)

Para alguns autores, o turismo é uma indústria que deve funcionar como uma rede. Por exemplo para Cury (2004) a existência de um produto turístico é proveniente de uma rede coordenada de relações entre empresas. Para Bignami (2002) o produto turístico é uma cadeia de ofertas na qual cada ponto interfere no resultado final.

Para Tomazi (2006) uma cadeia de valor no sector do turismo, onde os produtores turísticos trabalhem em parceria, origina relacionamentos positivos dentro de uma rede que poderá refletir diretamente nos ganhos com a especialização dos produtos, redução de custos operacionais e melhoria nos processos de venda, distribuição e utilização de recursos.

Em suma, uma rede de valor bem estruturada melhora significativamente a capacidade competitiva do turismo local. Assim os elementos da rede de negócios do turismo discriminados na figura 1, relacionam-se entre si com o objetivo de sucessivas melhorias e inovações nos serviços prestados (Novelli, Schmitz e Spencer, 2006).



Figura 1. Integração entre os diferentes elementos turísticos. Fonte – Donaire, Pereira da Silva e Gaspar (2009)

De forma a perceber quais são os produtos turísticos mais representativos, procuramos saber pelos autores Lage e Milone (2000), quais são estes produtos. E são eles: transporte, alimentação, alojamento e entretenimento (Lage e Milone, 2000). Já Beni (1998) descreve a relação de interdependência da produção e distribuição do sistema turístico incluindo o transporte, as agências de viagens, as operadoras, os hotéis, restaurantes e o turista.

Mais alguns autores desenvolveram estudos relacionados com a estratégia no campo do turismo, como por exemplo Getz (1983), Fletcher e Cooper (1996), Costa (1999), Ritchie (2004), Stokes (2008) entre outros.

Para Getz (1983) existem uma série de etapas que compõe o planeamento estratégico do turismo: descrição do sistema turístico e do seu ambiente, previsão e escolha de alternativas futuras, avaliação do desenvolvimento planeado, determinação das metas e objetivos que serão priorizados, seleção das estratégias preferidas para o alcance dos objetivos, início do desenvolvimento incremental, revisão e avaliação do planeamento e por fim novo processo de tomada de decisões. Já para Costa (1999) sugere em primeiro lugar a análise interna de organizações com recursos e ativos para fins turísticos. De seguida, defende que deve ser feita uma análise macro ambiental (meio económico, político, social, cultural, financeiro, religioso, tecnológico entre outros ambientes externos a organizações de turismo).

Outros autores se preocupam com a constante transformação do mercado turístico, como é o caso de Cooper (1996), Xiang e Formica (2007), Luque – Martinez *et al.* (2007). Este autores defendem que as empresas ligadas ao turismo precisam de compreender profundamente as forças que atuam sobre o turismo interpretando-as como forças ou ameaças, devem de seguida investigar fatores críticos de sucesso e com o foco nos aspetos positivos devem minimizar os efeitos negativos do desenvolvimento do turismo para que assim, seja possível formular estratégias e fazer escolhas adequadas. (Cooper (1996), Xiang e Formica (2007), Luque – Martinez *et al.* (2007))

Segundo Fitzgerald e Leigh (2002), os mesmos aconselham os gestores de empresas turísticas a adotar estratégias que passem por um processo de reflexão cuidadoso, pois caso contrário se forem estratégias imediatas visando apenas a aceitação popular a curto prazo, estas empresas podem sofrer consequências a longo prazo.

1.3 Comportamento do Consumidor em Turismo e Hotelaria

Consideramos importante compreender o comportamento do consumidor no sector turístico pois deste modo é possível maximizar a eficácia dos produtos e serviços de turismo, indo ao encontro das necessidades dos consumidores do mercado turístico.

O termo “comportamento do consumidor” é defendido por alguns autores como Middleton (1996), Swarbrooke & Horner (2003) e Crompton (1992). Para os autores mencionados o comportamento de um consumidor turista baseia-se num conjunto de ações físicas e psicológicas ligadas às tomadas de decisão perante as condições económicas, sociais e demográficas. O objetivo destas tomadas de decisão é a satisfação das necessidades que um turista pode sentir na procura e eficácia dos produtos turísticos antes ou durante uma viagem. O processo de tomada de decisão é dividida por cinco fases onde é possível analisar o comportamento do consumidor em cada uma destas fases. As cinco fases são as seguintes:

1. Necessidade de viajar.
2. Procura de informação.
3. Recolha de opções perante as oportunidades encontradas para a satisfação da necessidade.
4. Concretização da escolha feita.

5. Satisfação da necessidade sentida na fase 1.

Segundo a opinião de Niemczyk (2010) e acrescentando a mesma à teoria apresentada pelos autores mencionados no último parágrafo, as três primeiras fases são as fases de uma viagem ainda “imaginária” sendo as duas últimas fases, a concretização real da necessidade. (Middleton, 1996, Swarbrooke & Horner, 2003 e Niemczyk, 2010).

Podemos avaliar o comportamento do consumidor turista perante a análise entre a fase cinco – “satisfação da necessidade de viajar” e os custos financeiros inerentes à necessidade concretizada. Este balanço irá traçar o comportamento do consumidor turista no futuro. (Hughes, 1991).

O grau de satisfação do consumidor pode conduzir à lealdade para voltar a tomar a mesma decisão uma segunda vez mas não podemos assumir que a lealdade deve-se apenas à satisfação da primeira visita pois a mesma pode ser analisada através de duas vertentes: recomendação e retorno (Baker & Crompton, 2000; Bigne *et al.*, 2001, O’Leary & Deegan, 2005). Importa ainda referir, que um consumidor leal é bastante mais fácil de manter do que a captação de novos consumidores, pois os mesmos são pessoas satisfeitas, com uma atitude positiva e são os potenciais influenciadores para novos clientes pois o “word-of-mouth” ganha dimensão neste contexto (Griffin. 1997). Já o contrário pode acontecer, quando temos consumidores insatisfeitos, ficam por consequência com uma atitude mais negativa pois as expectativas que traziam na primeira visita eram demasiado elevadas e aí a desilusão torna-se maior e o nível de insatisfação também (Niemczyk, 2010).

1.3.1 Comportamento do consumidor no contexto *online*

Ao longo do tempo, temos assistido a uma diferença no comportamento do consumidor, não apenas por diferenças de gerações mas também diferenças de ano após ano. Estas diferenças nem sempre são por motivos económicos, políticos e/ou causas ambientais mas sim da adaptação da evolução da tecnologia. Nos últimos anos e presentemente estamos cada vez mais numa era em que as ferramentas digitais serão comuns a todos os consumidores num curto espaço de tempo. (Marginean, 2011)

2. Apresentação da ideia de negócio

A ideia para o projeto que será desenvolvida no presente trabalho, surgiu de uma necessidade sentida em 2017 ao nível pessoal e familiar.

Acreditando que bons projetos crescem de necessidades reais, resolvemos seguir com a ideia deste projeto na tentativa de analisar o mercado do turismo e identificar lacunas na oferta deste mercado quanto ao alojamento turístico. Deste modo, a motivação para este projeto deve-se à seguinte questão:

“Terei alojamento para férias no Alentejo, no Algarve ou outro local onde costumo gozar férias caso apenas consiga reservar com uma antecedência de uma semana?”

No presente trabalho, pretendemos ser inovadores aproveitando o aumento do turismo que se tem vindo a sentir em Portugal nos últimos anos e que também será analisado neste projeto. É com base na oferta e na qualidade de reserva de alojamentos turísticos para os consumidores que este trabalho será desenvolvido.

O foco principal do projeto vai incidir sobre a necessidade de oferecer maior suporte na reserva de estadias a turistas ou mesmo pessoas locais que procurem alojamento à última hora, proporcionando aos mesmos uma garantia de que terão alojamento reservado mesmo que procurem pelo mesmo com poucos dias de antecedência a um preço competitivo ao contrário de um preço elevado devido à sua procura urgente e que muitas vezes acabam por sentir uma escassez na oferta para o período pretendido.

A ideia de negócio será assim uma plataforma digital onde serão disponibilizados apartamentos para férias ou lazer para um target que procura alojamento “à última hora”, sendo uns dias ou até uma semana antes do período de férias pretendido. Deste modo os apartamentos serão reservados no início do ano pela empresa e serão disponibilizados numa plataforma digital e no *site* da empresa apenas uma semana antes do período alugado ao proprietário, a um preço superior ao contratado no início do ano com o mesmo.

Com a análise deste projeto e possível implementação de um futuro negócio, procuramos chegar ao target que acaba por despender muito dinheiro por apartamentos que se tornam sobrevalorizados por serem solicitados em urgência e pela pouca oferta que pode existir em determinado período de tempo e local.

3. Análise de mercado

Com o objetivo de compreender o mercado onde a ideia do projeto irá incidir, importa analisar o mercado em duas vertentes distintas: análise do meio envolvente contextual e meio envolvente transacional.

3.1 Meio Envolvente Contextual

A análise do meio envolvente contextual comporta no seu estudo o comportamento e a diversidade do mercado em que o estudo se insere, já que é a eficácia da sua interação com o meio envolvente que depende em grosso modo o sucesso da sobrevivência de qualquer empresa, abrangendo cinco contextos diferentes: contexto económico; contexto Politico-Legal; contexto sociocultural; contexto tecnológico; contexto Ambiental.

Vamos começar por descrever o contexto económico, onde teremos oportunidade de analisar a economia em Portugal e se a mesma estará a favor da ideia de projeto apresentada. Até que ponto a nossa economia poderá incentivar a procura de alojamento de última hora? Faremos também uma abordagem do impacto do turismo na economia à escala mundial.

No contexto Politico-legal, vamos analisar se existe alguma lei ou norma no âmbito turístico que poderá prejudicar ou potenciar o projeto. De seguida, o contexto sociocultural, será o contexto mais importante a ser analisado, pois é exatamente por uma questão de adaptação aos tempos modernos e necessidades profissionais dos indivíduos, que existe cada vez mais a necessidade de reservar alojamentos mais em cima da hora. Para além desta questão, temos outra questão: socialmente, estarão os proprietários de casas de turismo rural ou urbano, preparados para este tipo de negócio?

No âmbito tecnológico, vamos analisar quais as tendências tecnológicas que são praticadas no mercado do turismo. Qual a tendência neste âmbito para este mercado no futuro?

Por fim, esta análise vai ajudar-nos mais tarde a traçar a análise SWOT.

Contexto Económico:

Em 2012, assistimos em Portugal uma situação económica bastante desanimadora e preocupante, pois o país apresentava um PIB negativo de $-4,03\%$. Desde de 2012, o país tem vindo a melhorar a sua atividade económica e o PIB tem vindo a aumentar até aos dias de hoje.

Segundo dados publicados pelo Banco de Portugal referentes a 2017, o PIB chegou aos $2,7\%$ em Portugal e na zona Euro, chegou aos $2,3\%$. Para o mesmo período, o consumo privado em Portugal chegou aos $2,10\%$ e aponta para uma tendência descendente em $-0,5\%$. Já as exportações chegaram aos $7,8\%$ em Portugal com tendência ascendente em $0,9\%$, este indicador comparado com o ano de 2016 onde as exportações chegaram aos $4,8\%$, podemos concluir que houve um aumento bastante significativo de 77% . Por fim, a taxa de desemprego registada no final de 2017 foi de $8,90\%$ em Portugal e na Zona Euro foi de $9,10\%$ com tendência para diminuir em $-0,1\%$.

E o futuro? Como estará a economia no país? Estará recetiva para abertura de novos negócios? Segundo as projeções publicadas em Março de 2018 pelo Banco de Portugal, podemos afirmar que sim. Em Portugal, a atividade económica deverá continuar a expandir-se até 2020. Depois de ter aumentado $2,7\%$ em 2017, o PIB deverá crescer $2,3\%$ em 2018, $1,9\%$ em 2019 e $1,7\%$ em 2020, uma evolução que está em linha com o crescimento estimado pelo Banco Central Europeu para o conjunto da área do euro.

Prevê-se que o consumo privado continuará a crescer de forma moderada, a um ritmo, em média, ligeiramente inferior ao da atividade. Ao longo do horizonte de projeção, o consumo privado desacelera, em linha com a evolução do rendimento disponível real, crescendo $2,1\%$ em 2018, $1,9\%$ em 2019 e $1,7\%$ em 2020.

O emprego continuará a aumentar até 2020, ainda que a um ritmo progressivamente mais baixo ao longo do horizonte de projeção. Em 2020, o nível médio do emprego situar-se-á $1,6\%$ abaixo do observado em 2008. O aumento do emprego ao longo dos próximos anos, conjugado com aumentos ligeiros da população ativa, resulta na redução da taxa de desemprego, que deverá ser de $5,6\%$ em 2020.

Quanto à inflação, estima-se que os preços no consumidor, depois de terem aumentado $1,6\%$ em 2017, cresçam $1,2\%$ em 2018, $1,4\%$ em 2019 e $1,5\%$ em 2020.

O turismo tem o seu impacto nestes dados apresentados da economia. Segundo a OECD (2018), o ano de 2016 foi um excelente ano para o impacto que o turismo teve na economia portuguesa. O número total de estadias em Portugal, chegou aos 53,5 milhões em que 71.5% são provenientes de mercados internacionais e 28.5% são de origem nacional. O turismo de origem internacional, originou uma receita de 12.7 bilhões de euros, um aumento de 10.7% em relação a 2015. Sabemos ainda que 48% deste turismo internacional é de origem do Reino Unido, Alemanha e Espanha.

As receitas obtidas no sector de alojamento, chegaram a um recorde de 2.9 bilhões, foram mais 421 milhões do que o ano de 2015.

O turismo representa um papel fundamental na economia portuguesa, representa 16.7% de bens e 48,3% de serviços na economia do país.

Contexto Politico/Legal

Para o desenvolvimento deste projeto, é necessário ter em conta a legislação em vigor e seguir as normas estabelecidas para este tipo de negócio.

O Decreto-Lei 128/2014 foi aprovado para a exploração de estabelecimentos de alojamento local. Neste decreto temos informações de registo de estabelecimentos, requisitos gerais e de segurança, fiscalização, contraordenações e entre outras informações relevantes para o correto aluguer de apartamentos para fins turísticos. (anexo: <https://dre.pt/application/file/a/56384665>). Houve uma pequena e primeira alteração ao Decreto-Lei inicial, sendo este o Decreto-Lei 63/2015.

Resumindo em parte o Decreto-Lei 128/2014, os estabelecimentos de alojamento local devem cumprir as regras de segurança contra riscos de incêndio, nos termos da legislação aplicável, definindo-se regras específicas mais simples para aqueles que tenham capacidade inferior a 10 utentes.

A fixação de placa identificativa no exterior apenas é obrigatória para os estabelecimentos de hospedagem.

A entidade fiscalizadora destes estabelecimentos passa a ser a ASAE, sendo a fiscalização do cumprimento das obrigações fiscais decorrentes da atividade exercida da competência da Autoridade Tributária e Aduaneira.

Este Decreto-Lei prevê a troca de informações entre as Câmaras Municipais, o Turismo de Portugal, I.P. e a Autoridade Tributária e Aduaneira.

Com a legislação aprovada pela Assembleia da República e analisando-a, conseguimos refletir sobre aspetos que esta legislação poderá afetar o nosso projeto de negócio. Por exemplo, segundo uma norma prevista na legislação e com bastante oposição da ALEP (Associação do Alojamento Local em Portugal) os proprietários que retirem as suas casas de alojamento local para fins de alojamentos turísticos, são obrigados a pagar mais-valias do imóvel, mesmo que não exista venda do imóvel. Ora, esta norma faz com que muitos proprietários optem por não registar os respetivos apartamentos nas Câmaras Municipais para alojamento turístico conforme previsto no Decreto-Lei 128/2014. Estarão os futuros proprietários do nosso plano de negócio dispostos a pagar estas mais-valias? Ou irão preferir não registar e não contribuímos para as estatísticas económicas do país?

Todos estes fatores estudados e expostos neste trabalho ajudam-nos a compreender em termos legais como podemos e devemos agir no futuro quando implementarmos o nosso projeto.

Sociocultural

No contexto sociocultural, temos registado em Portugal 10.291.027,00 habitantes em 2017. Segundo o INE, Pordata (2018) desde 1960 assistíamos a uma taxa de natalidade de 24,1% e temos vindo a assistir uma diminuição considerável desta mesma taxa nos últimos doze anos tendo chegado aos 8.4% em 2017 (figura 2).

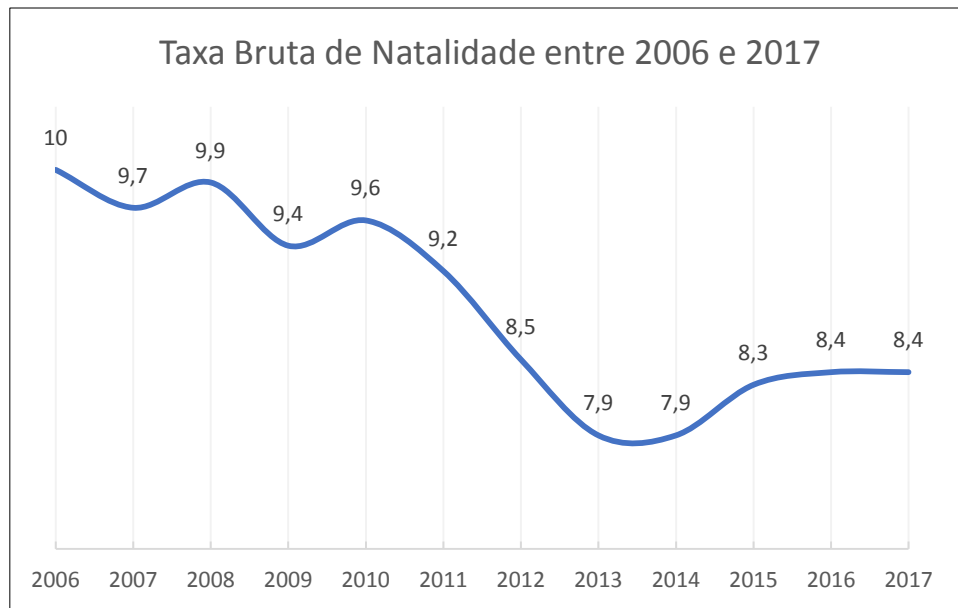


Figura 2. Taxa Bruta de Natalidade entre 2006 e 2017. Fonte – INE, PORDATA (2018)

Em 2017, registamos 78,2% de população ativa no mercado de trabalho e é na faixa etária entre os 25 e os 44 anos que incide cerca de 83,5% da população ativa. INE, Pordata (2018)

Socialmente sabemos que é uma faixa de etária de famílias jovens, com filhos menores e muito provavelmente com a necessidade de fazerem férias em família. Assistimos aqui a uma percentagem elevada de um possível target para o nosso projeto. Será que estas famílias conseguem marcar as suas férias sempre com antecedência? O mercado de trabalho é cada vez mais competitivo e “cosmopolita”. Portugal traz cada vez mais influências de culturas de trabalho do estrangeiro, é o caso de novas Start up’s, Shared Service Centers e outro tipo de empresas que numa fase embrionária requerem mais trabalho e maior carga horária pois a rotatividade de staff é cada vez maior. Esta era, é interessante para o projeto em questão, será que nesta nova cultura de trabalho os colaboradores conseguirão sempre marcar as suas férias com antecedência?

Outra questão importante a referir é o grau de confiança de proprietários das casas mais no interior do país. Sabemos que provavelmente serão pessoas de mais idade, mais conservadoras, mais pressas aos princípios de outras gerações. Caso queiramos alugar apartamentos fora das grandes cidades, será que os proprietários estarão preparados para este novo modelo de arrendamento?

Em suma, estas questões de cariz social, podem por um lado incentivar ao sucesso do projeto mas também podem trazer algumas desvantagens.

Contexto tecnológico

O contexto tecnológico é a nossa chave do projeto. Pois a “entrega” do nosso produto/serviço depende da existência e do desenvolvimento deste contexto.

Nos últimos anos, temos vindo a assistir a um desenvolvimento cada vez maior da tecnologia. A ferramenta que é quase inevitável nos dias de hoje é a chave de muitos negócios – a internet.

Começamos dos computadores, aos portáteis, dos tablets aos smartphones e a verdade é que muitos negócios se desenvolveram graças à acessibilidade e eficácia cada vez maior que a internet está para os clientes e fornecedores.

O mundo empresarial torna-se cada vez mais complexo por um lado e acessível por outro. Acessível ao target que interpreta a tecnologia como “friendly use” mas complexa para toda a geração que não necessitou da internet no seu mundo de trabalho e hoje em dia podem não estar ainda na reforma mas também não se sentem à vontade com as novas tecnologias que se desenvolvem cada vez.

O fato do mercado de trabalho estar cada vez mais dependente da tecnologia será fundamental para o sucesso deste projeto uma vez que será através de uma aplicação e um website que os apartamentos serão disponibilizados.

3.2 Meio Envolvente Transacional

O meio envolvente transacional é importante referir neste trabalho pois é o meio onde todos os agentes externos à empresa darão o seu contributo para o sucesso da mesma. São agentes que tem contato direto com a empresa e são os alicerces para o bom funcionamento da mesma. E são eles: os stakeholders, os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

Stakeholders

Os stakeholders são a base de todo o projeto. Este trabalho sendo um projeto embrionário terá que estabelecer contato com diversos stakeholders de raiz. O bom contato entre os mesmos é fundamental para uma base segura de confiança, fidelidade e assim continuidade do projeto. Prevemos estabelecer contato com os seguintes stakeholders:

- Os diversos notários locais dos apartamentos arrendados onde será preciso autenticarem os contratos feitos com os fornecedores (proprietários).
- Empresa responsável pelas limpezas domésticas dos apartamentos.
- Cafés e restaurantes locais que poderão incentivar os seus clientes o aluguer de apartamentos arrendados pela empresa
- Empresas de manutenção eletrónica ou outra vertente no caso de ser preciso reparar algum dano causada por um cliente.

Clientes

Os clientes são os consumidores atuais e potenciais do produto e do serviço que iremos colocar no mercado. Os clientes no seu conjunto formam o mercado ou a procura do que temos para oferecer.

Os principais clientes serão todos os indivíduos com necessidades de alugar um apartamento para férias num determinado período e num determinado local.

Será uma hipótese estabelecer contato com entidades ligadas ao turismo também como potenciais clientes.

Os clientes são o meio envolvente mais importante uma vez captados, deveremos tentar maximizar a fidelidade dos mesmos. São os principais “word of mouth” que irão proporcionar o ganho de novos clientes e ao manter os mesmos fidelizados, temos a “garantia” de continuidade do negócio ano após ano pois teremos sempre mercado para colocar o nosso “produto” e/ou serviço.

Fornecedores

Os fornecedores são os agentes que fornecem o produto e/ou serviço. São agentes importantes para a empresa, pois sem eles não temos oferta para o nosso mercado.

Muitas empresas “caem” no erro de escolher fornecedores pelo fator do preço competitivo. Na verdade, esse preço competitivo num dia, pode ficar bastante dispendioso mais tarde. É importante que se estabeleça uma relação de lealdade, confiança e a transparência.

Para este projeto os nossos fornecedores principais serão os proprietários dos apartamentos que iremos arrendar. Numa primeira fase será um contacto direto com o proprietário e numa fase mais avançada os nossos fornecedores poderão ser entidades que operam na mesma atividade com a vantagem de poderem ter uma carteira maior de “clientes” para essas entidades de apartamentos e locais.

Concorrentes

Os concorrentes de uma empresa, são aqueles que oferecem o mesmo tipo de produto e/ou serviço para o mesmo mercado. É importante conhecer e entender a estratégia dos nossos concorrentes para que possamos dar uma resposta mais rápida às necessidades do mercado e competir saudavelmente. A competição não deve ser vista como uma ameaça ao negócio, deve ser leal, correta e uma fonte de aprendizagem e de evolução.

Para o nosso projeto, não verificamos nenhuma concorrência direta pois as empresas que operam no meio turístico são as empresas que para além de oferecerem ao mercado, o alojamento também tem outros produtos como reserva de voos, rent-a-car e outros serviços. Para estas empresas também existe o conceito “alojamento last minute” mas numa vertente diferente. O “last minute” para estas empresas, em primeiro lugar são maior parte das vezes, hotéis e depois sim alguns apartamentos e os mesmos são disponibilizados apenas porque houve um cancelamento de uma reserva e/ou porque restou apenas um quarto ou um apartamento para atingirem o “full booking” negociado com o cliente. Nestes casos acabam por libertar os seus produtos a preços abaixo da média e/ou promocionais.

As empresas que referimos no parágrafo anterior são empresas como:

- Top Atlântico
- Logitravel
- Trivago
- Agoda
- Booking.pt

- Airbnb

Consideramos ainda concorrência, os próprios hotéis que fazem divulgação dos últimos quartos que ainda tem por reservar aos melhores preços, na mesma linha de estratégia das empresas acima descritas mas neste caso, o contacto é direto entre alojamento – cliente.

4. Caracterização do mercado do Turismo

Após a análise contextual e transacional, importa agora caracterizar em específico o mercado do turismo pois é neste mercado em que o projeto irá incidir.

O projeto em questão visa a análise do aumento do turismo global e posteriormente uma análise mais específica do Turismo em Portugal. Consequentemente, teremos assim oportunidade de analisar se existe uma lacuna na oferta que esta indústria oferece aos seus consumidores e em caso afirmativo, iremos procurar preencher esta mesma lacuna através de um novo modelo de negócio.

Existem evidências na indústria do turismo, de que temos vindo a assistir a um crescimento global significativo do turismo. Segundo a UNWTO (2017) o turismo tem vindo a aumentar desde as últimas seis décadas. Feito um levantamento quantificado deste aumento do turismo internacional, o mesmo tem vindo a aumentar de 25 milhões de turistas em 1950 para 278 milhões em 1980, no ano de 2000 chegámos aos 674 milhões atingindo em 2016, 1.235 milhões de turistas internacionais (figura 3).

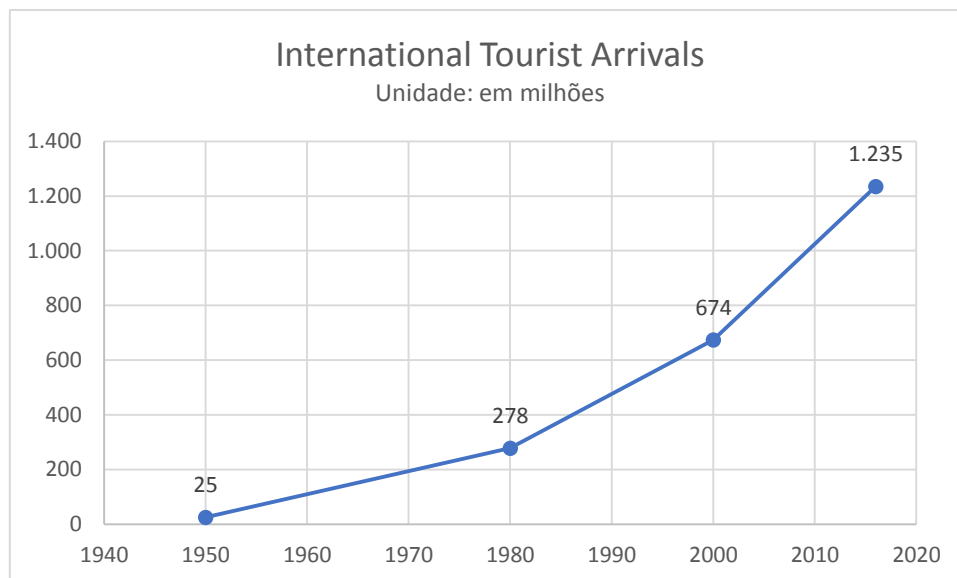


Figura 3. Número de entradas de turistas internacionais de 1950 a 2016. Fonte: UNWTO (2017)

Com estes valores apresentados podemos analisar em termos económicos o impacto que este aumento do turismo teve ao nível mundial.

Em 2016, este aumento do turismo trouxe uma receita global de 1.220 bilhões de dólares, representando assim 7% no mercado de bens e serviços, tendo havido um aumento de 1% desde 2015. (UNWTO, 2017)

Ainda segundo a UNWTO (2017), podemos afirmar que em Portugal também temos assistido a um aumento significativo quanto à entrada de turistas no país (figura 4).

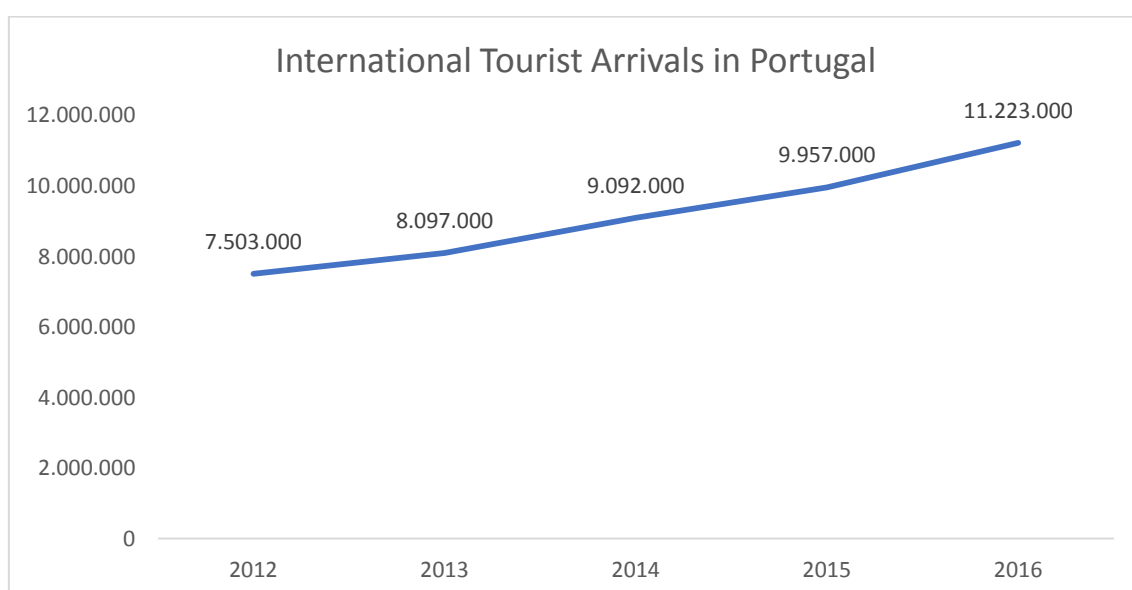


Figura 4. Número de entradas de turistas em Portugal de 2012 a 2016. Fonte: UNWTO (2017)

Conforme podemos visualizar na tabela 2, temos um aumento de entrada de turistas em Portugal desde 2012 a 2016 de cerca de 49.6%, sendo este um aumento de 7.503.000 turistas para 11.224.000 turistas. Ainda na tabela 2, podemos concluir que número de alojamentos disponíveis também tem vindo a aumentar de 2012 a 2016, Portugal aumentou de 29.034 estabelecimentos para 40.754 estabelecimentos abertos em Portugal para hospedagem. (UNWTO, 2017)

		2012	2013	2014	2015	2016
Total de chegadas por região	África	96.000	121.000	146.000	141.000	142.000
	América (Norte, Cento e Sul)	947.000	1.029.000	1.138.000	1.192.000	1.404.000
	Este da Asia e Pacífico	301.000	412.000	521.000	611.000	721.000
	Europa	6.159.000	6.534.000	7.287.000	8.014.000	8.957.000
Total	Todas as regiões	7.503.000M	8.096.000M	9.092.000M	9.958.000M	11.224.000M
Alojamento (nº estadias)	Todas as regiões	29.034,00	31.094,00	33.992,00	36.417,00	40.757,00

Tabela 2. Nº de turistas internacionais por região e nº de estadias em Portugal de 2012 a 2016. Fonte: UNWTO (2017)

Concluiu-se assim que a indústria turística tem acompanhado este aumento turístico global quanto à oferta de produtos turísticos, como por exemplo, alojamento, restauração ou transportes (número de voos ou comboios diários).

Segundo o Eurostat (2016) e a Pordata (2016) podemos afirmar que de 1990 para 2016 o número de alojamentos turísticos ao nível Euro28 aumentou significativamente. Conseguimos visualizar na figura 5, que em 2016 Itália e a Croácia são os maiores detentores de alojamentos turísticos, passando por sua vez o lugar à Alemanha, Espanha e Grécia.

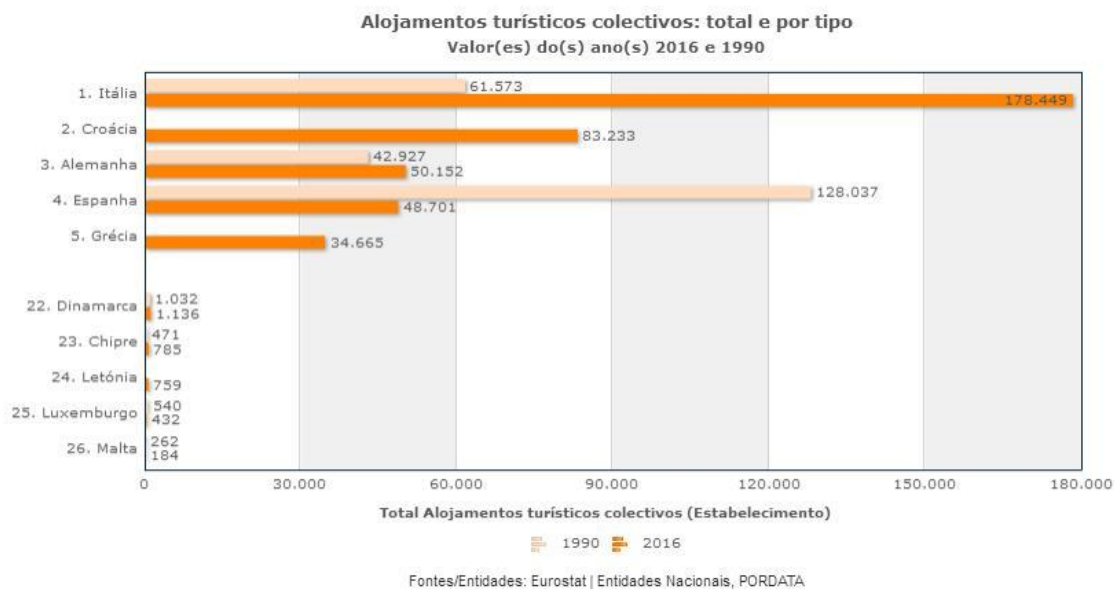


Figura 5. Número de alojamentos que existem na Euro28 em 1990 e 2016. Fonte: Eurostat – Portada (2016)

O aumento significativo do turismo, deixa-nos curiosos em relação ao futuro, como estará o turismo no futuro? Irá continuar a aumentar? Segundo o WTTC, a resposta é sim. Espera-se que em 2030 o número de turistas internacionais aumente para os 2 bilhões, originando uma receita de 2 triliões de dólares e criação de 400 milhões postos de trabalho, ficando assim o turismo responsável por 11% da economia mundial no caso destas previsões se concretizarem.

Com estes dados apresentados e sendo os mesmos relevantes para percebermos o aumento que temos vindo a assistir do turismo e consequentemente o aumento do número de estadias ao longo dos anos fazemos a seguinte questão: Com um mercado turístico em ascensão, que oportunidades podemos ter para implementar novos negócios potenciando assim ainda mais o crescimento deste sector?

Sendo este projeto de estudo para um possível plano de negócio com base no turismo em Portugal, importa agora compreender melhor o consumidor que visita o país. Qual o seu comportamento quando opta por visitar o país? Porquê Portugal? Segundo um estudo de mercado do Turismo de Portugal realizado a turistas que visitaram Portugal no Inverno de 2014 e sendo estes dados apresentados em Abril de 2015, podemos concluir o seguinte:

- Globalmente 94% dos turistas estão muito satisfeitos com Portugal, 51% afirmam que o país superou as expectativas iniciais dos mesmos e 93% afirmam que irão voltar a Portugal nos próximos 3 anos, sendo os turistas do Reino Unido o maior número de turistas que afirma voltar.
- O consumidor opta por visitar Portugal, devido ao bom clima, preço da viagem/promoção e recomendação de familiares e amigos.
- Espanha e Itália são os países que estão na linha da frente no momento de desempate entre estes países e Portugal e é por informações na internet e por recomendações de amigos e familiares que optam por Portugal.
- 7 a 8 é o número médio de noites de estadia em Portugal e 83% optam por ficar alojados sempre na mesma localidade.
-

5. Localização da empresa

Este projeto no caso de avançar para um plano de negócio no futuro, sendo um projeto embrionário e de poucos recursos na sua fase de arranque, fará sentido estar sediado num “office hub” um espaço de cowork em Lisboa.

Temos por exemplo no Parque das Nações o Rocket Hub (<https://www.rockethub.pt/>) onde é possível alugar um escritório temporário com todas as despesas (eletricidade, água, climatização) incluídas.

Para além de estar localizado perto do Aeroporto de Lisboa, dispõe de café, fruta e ainda se encontra perto de muitos hotéis onde poderá ser possível estar perto de possíveis clientes turistas.

Sendo um espaço de cowork, é uma boa aposta para o networking e possíveis trocas de contactos com players importantes para o negócio.

6. Análise Interna

6.1 Cadeira de Valor

Num âmbito de análise organizacional interna, a cadeia de valor exige atenção e rigor aquando analisada. Mesmo perante um projeto embrionário como este trabalho é importante perceber como deve funcionar a cadeia de valor para autores como Michael Porter, pois são autênticos gurus de estratégia e pretendemos criar um projeto com uma estratégia diferenciadora.

Para Porter (1985) as empresas são um conjunto de atividades que formam uma cadeia de valor. Essas atividades individualmente realizadas traduzem-se na estratégia da empresa. Todas as empresas têm a sua cadeia de valor mas a diferença entre uma cadeia e outra são traduzidas como vantagens competitivas pois variam em certo ponto nas suas cadeias de valor. Ainda para Porter (1999) o negócio é rentável quando o valor que consegue criar é superior ao custo do desempenho das atividades. Para conquistar a vantagem competitiva anteriormente mencionada em relação aos seus concorrentes, é preciso executar as atividades a um custo inferior de modo a conquistar a diferenciação.

As atividades da cadeia que falamos são segundo Porter (1999) enquadradas em nove categorias genéricas sendo cinco delas referentes a atividades primárias e quatro referentes a atividades de apoio (figura 6).

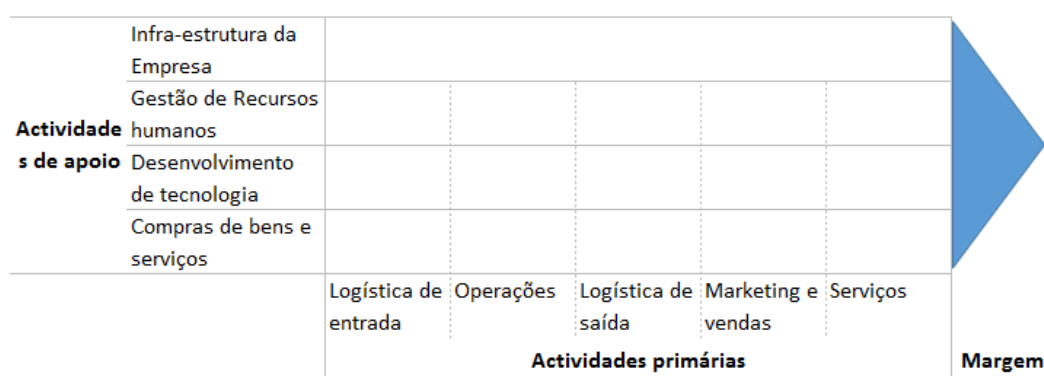


Figura 6. Cadeia de Valor - Elaborado pelo autor. Fonte: Porter (1999)

As atividades primárias são responsáveis por:

- Compor a criação física do produto
- Comercialização do produto
- Entrega do produto
- Serviço de pós venda

As atividades de apoio são responsáveis pela execução das atividades primárias. De apoio, podemos considerar atividades de gerência geral, assuntos legais e de contabilidade entre outras atividades de suporte.

Cadeia de valor para o projeto:

Logística de entrada: o produto do nosso projeto são os apartamentos. Portanto, nesta fase podemos considerar a entrega das chaves dos apartamentos alugados aos proprietários bem como a manutenção do apartamento até à entrada do cliente.

Operações: nesta fase, certificamos que temos os nossos apartamentos em condições, quer legalmente, quer diferenciadoras para a entrega do mesmo ao cliente. Por exemplo legalmente, sabemos que é obrigatório o apartamento conter um extintor, logo vamos certificar que o extintor está no apartamento antes da entrega do mesmo. Um exemplo diferenciador poderá ser por exemplo, oferecer uma garrafa de vinho ou outra oferta e coloca-la nos apartamentos alugados, logo vamos operacionalizar esta ideia diferenciadora antes da entrega do mesmo ao cliente.

Logística de saída: vamos certificar-nos que as chaves dos apartamentos chegam aos nossos clientes. Podemos entregar a chaves aos nossos clientes pessoalmente ou podemos contratar terceiros para o mesmo.

Marketing e vendas: após o ciclo feito, entrada do produto, operações para uma futura entrega e a própria entrega do produto, vamos certificar-nos que divulgamos e promovemos os nossos produtos adequadamente. Para vendermos temos que chegar ao cliente. Vamos chegar ao cliente principalmente via redes sociais, pois é o meio mais rápido e económico de chegar ao cliente.

Serviços: nesta fase, é a fase em que a empresa poderá ganhar maior vantagem competitiva. É importante prestar um bom serviço ao cliente e para que isso aconteça vamos tentar compreender as necessidades dos nossos clientes quando alugam os apartamentos connosco. Compreender onde podemos ganhar valor junto ao serviço que prestamos ao cliente. Por exemplo, sendo uma viagem marcada à ultima hora, podemos deixar alguns alimentos primários nas cozinhas dos apartamentos, ou salvaguardar que os apartamentos estão bem equipados para receber bebés e/ou crianças pois os pais poderão não ter tido tempo de comprar tudo o que poderá ser preciso para os primeiros dias num apartamento alugado com bebés e/ou crianças. Este tipo de serviços poderá ser prestado se compreendermos corretamente as necessidades e a satisfação dos nossos clientes. Como tal, poderemos fazer um questionário de satisfação ou reservar um espaço de “Apoio ao cliente” no nosso *website* ou aplicação para que os clientes possam colocar comentários.

Atividades de suporte

Infraestrutura: a infraestrutura física será apenas um único espaço onde será trabalhado e desenvolvido todos os contactos, reuniões e decisões a ser tomadas para a alavancagem do projeto para plano de negócio. No caso de o projeto arrancar oficialmente para um negócio, será contratado em regime de outsourcing os serviços de apoio jurídico e governamental.

Gestão de recursos humanos: neste campo e tendo em conta que se trata de empresa embrionária, a ideia será numa fase inicial apenas um gestor de projeto. Numa fase mais avançada poderá ser preciso contractar *staff* de limpeza, um colaborador responsável para a receção e entrega dos apartamentos aos clientes, um colaborador para negociação de preços e angariação de novos apartamentos, mas toda esta estrutura só fará sentido no caso do volume de apartamentos e clientes seja elevado, caso contrario, a gestão de recursos humanos ficará a cargo apenas de um gestor de projeto.

Desenvolvimento tecnológico: este apoio é fundamental para o sucesso do projeto. É através do desenvolvimento tecnológico que será possível chegar ao cliente que procura um apartamento para férias. A oferta/promoção ao cliente tem que ser quase em “tempo real”. Sendo um projeto de produtos “última hora” é necessário que o cliente tenha acesso rápido aos produtos disponíveis. É através de uma aplicação e website que o

cliente terá conhecimento dos nossos apartamentos logo quanto mais “friendly use” o nosso desenvolvimento tecnológico for, maior vantagem competitiva poderemos ganhar e mais valor teremos junto do cliente.

Compras de bens e serviços: a compra de bens e serviços que darão suporte à atividade, podemos considerar os bens de escritório que podemos vir a precisar, economato, *software*, serviço de internet, eletricidade e todos os serviços que farão o escritório funcionar corretamente. Se queremos acrescentar valor, podemos adquirir “small gifts” ou merchadising para que possamos fazer diferença e marcar valor quer juntos dos proprietários dos apartamentos a quem vamos alugar os mesmos, quer junto dos clientes que nos vão alugar os apartamentos.

6.2 Modelo de VRIO

O modelo VRIO é uma teoria baseada na análise dos recursos internos que uma organização possui e com o fim de classificá-los quanto seu Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Esta teoria foi elaborada pelos professores Barney e Hesterly (2011) com o objetivo de identificar se as organizações conseguem obter alguma Vantagem Competitiva através de seus recursos internos.

É importante traçar uma estratégia de acordo com uma análise do modelo VRIO para que a organização se consiga diferenciar da concorrência através das vantagens competitivas que são apuradas neste modelo.

Para Oliveira (2009), a estratégia está relacionada com a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos tendo como objetivo final a minimização dos problemas e maximização das oportunidades.

Assim sendo e segundo a teoria dos Professores Barney e Hesterly (2011) que apresentamos na tabela 3, vamos analisar os recursos do nosso projeto e classifica-los quanto ao valor, raridade, imitabilidade e organização (tabela 4).

1	A questão do valor.	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2	A questão da raridade.	O recurso é controlado atualmente apenas por um número de empresas concorrentes?
3	A questão da imitabilidade.	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4	A questão da organização.	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar.

Tabela 3. Modelo VRIO. Fonte: Adaptação de Barney e Hesterly (2011)

	Valor	Raridade	Imitável	Organização	Vantagem competitiva
Gestor de projeto	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Proprietários dos apartamentos	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
Capacidade de negociação	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
Aplicação móvel	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Website	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

Tabela 4. Modelo VRIO do projeto. Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Consideramos como recursos, pessoas, atributos e elementos físicos. Nesta fase embrionária do nosso projeto, podemos por agora ter uma ideia dos recursos que consideramos imprescindíveis para o arranque do projeto em produção.

Como tal, o “*mind set*” do gestor do projeto é a maior vantagem competitiva do projeto. Sem o foco deste recurso, o projeto dificilmente poderá avançar. Consideramos os proprietários dos apartamentos e a capacidade de negociar com os mesmos, vantagens competitivas temporárias, pois estes recursos quanto à organização ainda são desconhecidos, não conseguimos de momento ter uma ideia concreta se um dia serão recursos de vantagem competitiva.

Por fim, a aplicação móvel e o *website* tal como o gestor de projeto, são dois recursos fundamentais para a implementação do projeto e sem eles, não será possível obter qualquer vantagem competitiva.

7. Análise Competitiva

7.1 Cinco forças competitivas de Porter (as cinco forças de Porter)

“Nenhuma empresa e nenhum país tem condições para ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas e todos os países devem procurar compreender e exercer com mestria a competição”. Porter (1999)

A análise competitiva com base no modelo das Cinco Forças de Porter é fundamental para definir a estratégia de qualquer negócio. Avalia a atratividade de cada segmento do mercado e faz-nos colocar em linha de pensamento, todas as possíveis ameaças do projeto, bem como possíveis vantagens competitivas que o nosso projeto nos pode trazer.

Os elementos que compõem o modelo das Cinco Forças de Porter é o seguinte:

- **Rivalidade entre os concorrentes**
- **Ameaça de entrada de novas empresas**
- **Ameaça de produtos e serviços substitutos**
- **Poder negocial dos fornecedores**
- **Poder negocial dos clientes**

7.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

Uma vez que de momento não temos concorrência direta, podemos afirmar que a rivalidade entre concorrentes nesta fase não será muito significativa. Consideramos rivalidade concorrencial quando sentimos diferentes táticas de preços, novos produtos no mercado dos quais possam ser ainda mais diferenciadores dos que os nossos produtos. A rivalidade torna-se maior quando existem muitos concorrentes no mercado, logo são mais empresas “em luta” para uma quota de mercado cada vez maior.

7.1.2 Ameaça de entrada de novas empresas

Este fator sim é um fator que poderá por em risco o nosso negócio. Vamos ser pioneiros no tipo de arrendamento de apartamentos de férias mas certamente haverá a hipótese de deixarmos de ser os únicos no mercado para passarmos a ter que dividir a nossa quota de mercado com novas entidades. Este fator é difícil de prever, pois muitos negócios só são conhecidos no mercado quando já estão em modo operacional. Só com a saída das novas empresas no mercado e uma análise no modo como operam nesse mesmo mercado é que é possível “redesenhar” a nossa estratégia para alcançar vantagem competitiva face à recém e nova concorrência caso seja necessário, pois por outro lado, também é possível que mesmo com a entrada de novas empresas no mercado, a nossa imagem de marca, o nosso serviço, os nossos produtos já são os escolhidos pelos consumidores como preferência e tornam-se leais devido à forte presença que posicionamos no mercado.

7.1.3 Ameaça de produtos e serviços substitutos

Esta vertente é uma ameaça em qualquer negócio mas no caso deste projeto, consideramos difícil esta vertente poder vir a afetar-nos pelo menos nos primeiros anos de atividade. Os apartamentos escolhidos para arrendamento serão em áreas de maior interesse turístico e como tal, o vínculo que estabelecemos com os proprietários será renovado anualmente. À partida os proprietários irão querer analisar como corre este tipo de negócio, ganhar confiança quanto à rentabilidade do mesmo e só depois numa fase já de maturidade, poderão vir a pensar em fazer contratos com outros players concorrentes ao nosso projeto.

7.1.4 Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores é um poder que depende do número de fornecedores existentes e a importância da obtenção do produto disponível para a comercialização do mesmo. No caso deste projeto, o grau negocial dos fornecedores é muito alto. O negócio não avança sem o aval dos proprietários e em determinadas áreas turísticas podemos ter apenas um dos proprietários disponíveis a arrendar os seus apartamentos para férias. Por exemplo, se temos uma carteira de clientes que prefere alugar um apartamento em Portimão e neste local temos apenas dois proprietários disponíveis para arrendar os seus

apartamentos, a oferta pode ser muito reduzida face à procura. Os proprietários terão o poder de negociar os valores acordados pois tem conhecimento que sem os apartamentos dos mesmos, não há qualquer hipótese de encontrarmos produtos para os nossos clientes.

7.1.5 Poder negocial dos clientes

O poder negocial dos clientes à partida é quase sempre elevado em qualquer indústria. A “palavra final” é sempre do cliente e o mesmo pode fazer a sua pesquisa na internet e ganhar o poder de negociação cada vez mais em “tempo real”, pois rapidamente consegue descobrir os preços praticados pela concorrência.

Neste aspeto, o nosso projeto ganha uma vantagem e uma oportunidade, pois estamos a disponibilizar os produtos numa época de muita procura e pouca oferta, logo ao contrário do poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes no nosso projeto é reduzido. Para chegarem ao ponto de pesquisar num website de alojamento de última hora é porque à partida já procuraram alojamento nos locais habituais e não encontraram. Os nossos clientes poderão solicitar uma atenção especial no preço mas nunca terão o total poder de negociação devido à pouca oferta que tem no mercado no momento da negociação.

7.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma análise que nos resume quase todas as análises feitas até este ponto do projeto. Numa vertente mais interna, e onde é possível mudarmos algum aspeto interno caso seja necessário, conseguimos apurar os pontos fortes e os pontos fracos que o nosso projeto pode possuir. Numa análise externa, de ambiente macro, podemos concluir possíveis oportunidades e ameaças ao nosso projeto que poderão afetar positivamente ou negativamente, esta vertente já não depende da empresa, mas sim do meio externo.

Tendo em conta que estamos ainda em fase de projeto e a empresa não tem ainda existência formal, apresentamos um modelo de análise SWOT dinâmica na tabela 5 com base numa previsão derivada de toda a análise feita até a este ponto 7 do projeto.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Possibilidade de fidelizar o cliente através de um bom serviço desde a reserva, durante a estadia e o contacto posterior à estadia.	Proprietários desconfiados e problemáticos.
Infraestrutura localizada perto do aeroporto no caso de necessidade de contacto pessoal e transmissão de confiança da empresa.	Não cumprimento de prazos e entrega atempada dos apartamentos por parte de anteriores inquilinos e/ou proprietários.
Possibilidade de personalizar a estadia de cliente para cliente mediante o gosto de cada cliente.	Danificação do apartamento entre a data de acordo com o proprietário e a abertura da época para entrega do apartamento.
Produto divulgado pela internet e aplicação móvel, logo a divulgação do produto é imediata.	Desconhecimento do carácter dos clientes, logo podemos correr o risco de os mesmos não estimarem uma boa manutenção do apartamento e ser debitados custos à empresa por parte dos proprietários.
Pouca necessidade de abrir uma estrutura de muitos recursos, logo a gestão de recursos humanos é simples e direta e pouco dispendiosa.	Falha de sistemas operativos ou pouca rede móvel durante longos períodos que possam dificultar a divulgação do apartamento tendo em conta que o mesmo só estará disponível 7 dias antes da sua entrega ao cliente.
Oportunidades	Ameaças
Aumento do turismo gradual.	Legalmente se os proprietários não registarem as casas nas câmaras municipais, dificilmente será possível fazer um contracto de arrendamento a estas casas, validadas no notário.
Tecnologia cada vez mais avançada poderá trazer novas ideias para publicar as casas que pretendemos alugar.	O facto de angariarmos casas no Alentejo podemos deparar-nos com proprietários idosos que não tem acesso nem prática à tecnologia, podem não querer as suas casas publicadas na internet.
Socialmente são as famílias de faixa etária jovem que poderão necessitar de um alojamento à última hora. Precisam de uma garantia que terão alojamento pois poderão ter crianças pequenas, o espírito de aventura é menor e a necessidade de certezas de alojamento são maiores.	A legislação de momento é conhecida mas se mudar e requerer mais gastos em materiais obrigatórios nas casas ou outras questões, poderá balancear as negociações com os proprietários com vista ao lucro para as duas partes.

Tabela 5. Análise SWOT. Fonte – Elaborado pelo autor

8. Análise Estratégica

8.1 Análise de negócio

8.1.1 Estratégias genéricas de Porter

Após toda a análise feita até a este ponto e terminando a nossa análise com uma análise SWOT dinâmica, estamos aptos para começar a analisar o tipo de estratégia que podemos seguir no nosso projeto.

Segundo Porter (1999), o conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas realçará as áreas em que a empresa deve enfrentar ou evitar a competição. Ainda para Porter (1999) a correta análise das cinco forças de Porter com foco na perfeita análise da concorrência oferece benefícios diretos no estabelecimento de uma estratégia que pode ser de cinco tipos (figura 7).

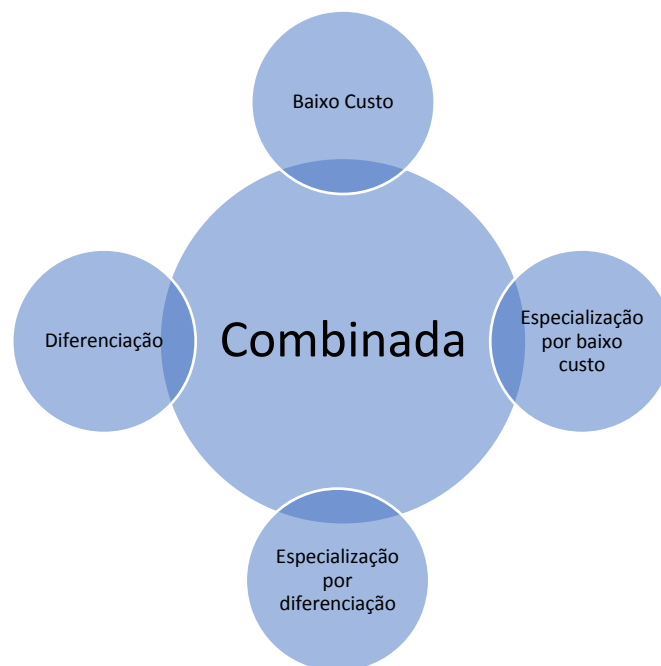


Figura 7. Estratégias genéricas de Porter - Elaborado pelo autor.

Dependendo qual ou quais das cinco forças são as de maior risco, poderá fazer sentido optar por um tipo de estratégia ou combinar duas, pois a estratégia de especialização pode ser aliada com uma estratégia de baixo custo ou uma estratégia de diferenciação.

Podemos visualizar na tabela 6 uma breve descrição de cada uma das estratégias possíveis a ser implementada numa empresa:

Estratégias	Descrição
Baixo Custo	- Custos dos produtos mais baixos da indústria. - Estratégia ligada ao "efeito experiência". - Empresas mais competitivas possuem maior experiência neste tipo de estratégia. - Estratégia de alto volume, baixo custo requer uma elevada <i>standardização</i> a nível de produto e processo de produção.
Diferenciação	- Oferta de singularidade e valor. - Preço mais elevado. - Maior lealdade do comprador. - À disposição do consumidor uma oferta cujo carácter único é reconhecido.
Especialização por baixo custo	- Objetivo final: ganhar vantagem de custo no segmento selecionado para a especialização. - Explora as diferenças de comportamentos nos custos em alguns segmentos.
Especialização por diferenciação	- Objetivo final: diferenciar ao máximo de outras empresas da indústria. - Segmentos alvo com compradores com necessidades invulgares. - Margem de competição concentrada em segmentos exclusivos do mercado.

Tabela 6. Estratégias genéricas de Porter. Elaborado pelo autor. Fonte: Lopes dos Reis (2000)

Para o nosso projeto a entrada de novas empresas e o poder negocial dos fornecedores são as forças que têm maior peso aquando a sua análise. Logo uma estratégia de baixo custo, não se aplica neste caso mas sim uma estratégia de especialização por diferenciação. Os nossos clientes terão necessidades invulgares e com a nossa estratégia vamos atender às necessidades dos mesmos, é um segmento-alvo muito específico e exclusivo. Se nos focarmos em sermos diferentes num mercado onde ainda não existe

concorrência direta, a probabilidade e a preocupação de quando houver concorrência, poderá deixar de ser uma grande preocupação e/ou ameaça pois através de uma boa estratégia de especialização por diferenciação podemos desde já ganhar uma quota de mercado que será de 100%. Com o foco na estratégia delineada podemos tentar manter-nos líderes de mercado durante muito mais tempo do que o planeado inicialmente.

8.2 Análise corporativa

8.2.1 Análise Corporativa – Estratégia de produtos-mercados – Matriz de Ansoff

Segundo um estudo publicado de Ailton, Patrícia e Edison *et al.* (2010) a matriz de Ansoff é um modelo utilizado para determinar as oportunidades de crescimento das unidades de negócio de uma organização. Esta matriz rege-se por quatro pilares divididos por duas dimensões. Mercado e produtos. Os quatro pilares são: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação.

Penetração de mercado: este quadrante, é fundamental no nosso projeto, pois o foco aqui é tornar o nosso cliente “ocasional” para um cliente “assíduo”, logo nesta vertente assim que tivermos um cliente a requisitar os nossos serviços é fundamental tentar compreender se é um cliente que por norma terá sempre a necessidade de marcar férias à última da hora e caso assim seja, é importante manter o contacto com o mesmo até ao seu próximo período de férias.

Desenvolvimento de mercado: neste campo, não vamos apostar numa primeira fase, pois neste campo devemos tentar ir buscar clientes à concorrência, mas tendo em conta que de momento não temos qualquer concorrência direta, não temos necessidade de contactar clientes de outras operadoras, a não ser que encontremos clientes em algumas operadoras turísticas que por exemplo estejam à procura de “ofertas última hora”, neste caso, certamente poderá ser um cliente alvo para o nosso negócio.

Desenvolvimento de produtos: o nosso produto é a melhor oferta a um cliente que procure alojamento para férias à última da hora. Ora, todos sabemos que para marcarmos férias, não é apenas o alojamento que precisamos de marcar, temos a viagem, passeios turísticos, tours de cultura, tours de diversão entre outros e todos estes

“produtos” podem ser agregados como novos desenvolvimentos do produto principal que comercializamos.

Diversificação: a diversificação no nosso projeto será uma estratégia adotada desde o primeiro dia de lançamento. Pois não havendo oferta no mercado para arrendamento de apartamento turísticos à última da hora a não ser caso haja uma desistência, seremos a única empresa a marcar diferença com produtos disponíveis para servir aos clientes numa época em que mais nenhum player do mercado terá a quantidade e qualidade de produtos que teremos guardamos para os nossos clientes.

8.2.2 Estratégias Corporativas

Neste capítulo vamos ter oportunidade de definir a nossa estratégia segmentando-a para que seja possível concretiza-la. É importante identificar os segmentos estratégicos existentes na empresa, definir as suas fronteiras geográficas e ponderar as mudanças futuras (tecnologia, distribuição, comportamentos de compras) capazes de alterar a natureza e os limites dos segmentos atuais. Ao dividirmos a empresa em segmentos estamos a definir a estratégia, ao concretiza-la, estamos a alinhar a sua estratégia corporativa. Podemos assim, visualizar a segmentação estratégica na tabela 7.

Segmentação Estratégica	
Segmentos estratégicos	Apartamentos para alugar desde um t1 a t4
Fronteiras geográficas	Portugal
Perspetivas futuras	Avanço da tecnologia, aumento da compra <i>online</i>

Tabela 7. Segmentação estratégica. Fonte: Elaborado pelo autor

Com estes segmentos definidos para o nosso projeto podemos agora desenvolver a estratégia corporativa que vamos seguir. Existem seis estratégias corporativas (figura 8).



Figura 8. Estratégias Corporativas - Elaborado pelo autor.

Diversificação: consiste na abertura de novas atividades e o lançamento de novos produtos em novos mercados. A empresa procura explorar um novo mercado, diversificando a sua oferta. Esta estratégia pode ser escolhida por diferentes motivos, há empresas que sentem necessidade de diversificar pois as atividades existentes atualmente são insuficientes para alcançar os objetivos da empresa ou porque a empresa dispõe de possibilidades de expansão, por outro lado a empresa pode querer aumentar o seu poder negocial entre outros motivos possíveis para a diversificação como estratégia de empresa. (Lopes dos Reis, 2000)

Outsourcing – compreendemos por outsourcing a possibilidade de delegar as nossas tarefas “secundárias”, ou seja, para que seja possível uma organização se focar na sua atividade primária é importante contactar outra entidade para o tratamento de atividades que irão complementar a atividade primária.

Fusões e aquisições: esta estratégia pressupõe a união entre duas empresas no mesmo ramo de atividade, geralmente concorrentes. Uma fusão ou aquisição pode ajudar a empresa a crescer e rapidamente conseguir internacionalizar-se, entrar em novos mercados, compra de ativos por preços favoráveis, aumento de sinergias e possível aumento de liquidez dos sócios. (Camargos e Coutinho, 2008)

Alianças estratégicas: são parcerias em que duas ou mais empresas desenvolvem um projeto numa determinada área de negócio. Ambas as partes dividem os custos, os riscos, os benefícios e exploram em conjunto novas oportunidades de negócio. (Wright, Kroll, Parnell, 2000)

Integração vertical: esta estratégia consiste em delegar parte da sua cadeia de valor a uma outra empresa. Ou seja, feito o levantamento dos recursos a empresa define quais as atividades que vão ser entregues a uma outra empresa para que em montante ou a jusante possam concluir o processo de cadeia de valor. (Lopes Reis, 2000)

Internacionalização: é o desempenho das atividades da empresa noutros mercados geográficos além do mercado doméstico. O sucesso desta estratégia prende-se à experiência ganha no país de origem e o apoio ao conhecimento e vantagens competitivas entretanto adquiridas. (Lopes Reis, 2000)

Feito um levantamento teórico sobre cada tipo de estratégia corporativa, podemos facilmente identificar a estratégia que iremos implementar no projeto. Fusões, aquisições, alianças estratégicas, integração vertical e internacionalização, são estratégias que numa fase embrionária do projeto, não fazem qualquer sentido, pelo que optamos pela estratégia de diversificação e em parte de *outsourcing*.

A diversificação permite-nos explorar a ideia de negócio de uma ideia nova, inexistente, para um mercado onde esta ideia ainda não existe. Possibilita o modo experimental, tentativa-erro, rápido ganho de vantagens competitivas e posteriormente quota de mercado. O nicho de mercado específico na nossa estratégia são consumidores com necessidades de marcação de alojamento para férias à “última da hora” por questões profissionais ou outros motivos. Estes consumidores à partida procuram preços competitivos e já estão preparados para pagar valores superiores aos valores considerados “normais” devido à urgência com que procuram alojamento para férias. A principal vantagem em escolhermos este nicho de mercado é que facilmente conseguimos fidelizá-lo para o ano seguinte, pois no ano seguinte o cliente sabe que existe no mercado uma empresa que lhe proporciona o que precisa “à última da hora” e

pode voltar a precisar de alojamento no ano seguinte nas mesmas condições pois sabe que vai encontrar o que precisa com o nosso projeto.

Em termos de riscos, corremos o maior risco para qualquer projeto embrionário: incerteza do sucesso e aceitação da ideia no mercado. Não existe histórico nem dados que nos possam provar do insucesso desta ideia de negócio e como tal, o maior risco que corremos é precisamente o fato do mercado não adquirir a este novo modelo de negócio. Corremos ainda outro risco relativo aos atuais *players* do mercado pois se de momento disponibilizam quartos e/ou apartamento à última da hora por um cancelamento imprevisto e rapidamente o conseguem alugar novamente, podem passar a utilizar a ideia deste negócio e nesse caso, se esta situação efetivamente ocorrer no futuro a estratégia corporativa atual terá que ser redesenhada para uma possível aliança estratégica.

Em parte, temos que recorrer ao *outsourcing* pois no caso do nosso projeto, é importante focarmo-nos na angariação de apartamentos para arrendamento turístico, ganhar a confiança e credibilidade dos nossos proprietários cumprindo rigorosamente os prazos, os preços e outros pormenores acordados com o mesmo.

Assim sendo, em regime de *outsourcing* é muito importante contratarmos os serviços jurídicos, pois precisamos que um notário conceda a veracidade dos contratos acordados com os proprietários. Por melhor que seja a relação entre o nosso gestor de projeto e os proprietários dos apartamentos que irão ser alugados, é importante que existam documentos legais que relatem o acordo feito entre as partes no início do ano para salvaguardar os melhores interesses de ambas as partes.

Outra entidade que será importante para o projeto é a empresa de limpezas. Um dos pontos dos contratos de arrendamento será a entrega dos apartamentos em perfeitas condições, logo é fundamental a contratação em regime de *outsourcing* de uma empresa de limpeza que nos ajude a cumprir o nosso dever perante os proprietários dos apartamentos.

9. Formulação da Estratégia

9.1 Visão

Sermos reconhecidos por conhecedores da pouca oferta que existe em alojamento turístico em altura de “pico” do período de férias e como tal passarmos a visão que teremos sempre a solução para esta lacuna que fomos capazes de identificar e colmatar.

9.2 Missão

A principal missão do negócio será satisfazer as necessidades dos clientes que procuram alojamento para férias à última da hora. Proporcionar qualidade e diversidade na hora de marcação de férias e salvaguardar que apesar do curto espaço de tempo entre a tomada de decisão e a compra, a empresa consegue proporcionar todas as necessidades do cliente em termos de procura, reserva e facilidades dentro do alojamento que permitirão o conforto do cliente e a sua família e/ou amigos.

9.3 Valores

Sendo este projeto inteiramente de contacto interpessoal é fundamental que o projeto seja firme aos seus valores. Os valores que se forem cumpridos em cada negociação quer com o cliente, quer com o proprietário, terá um retorno de fidelidade gratificante pois é uma questão de transmissão de segurança. Seremos uma empresa que prima por:

Confiança, lealdade, transparência, comunicação aberta e cumprimento de prazos e de acordos escritos.

9.4 Objetivos da empresa

Os objetivos do projeto estão inteiramente ligados à missão acima descrita. Em gestão podemos definir dois tipos de objetivos: big goals e objetivos “smart”.

Os big goals são objetivos a médio-longo prazo, são mais globais e com um fundo pouco mensurável. Os objetivos “smart” são objetivos a curto prazo, mensuráveis e que

em qualquer projeto, especialmente se for embrionário como este trabalho, deve tentar chegar rapidamente aos objetivos “*smart*”.

Deste modo, apresentamos assim alguns *big goals* que nos levam a delinear o objetivos “*smart*” (figura 9).

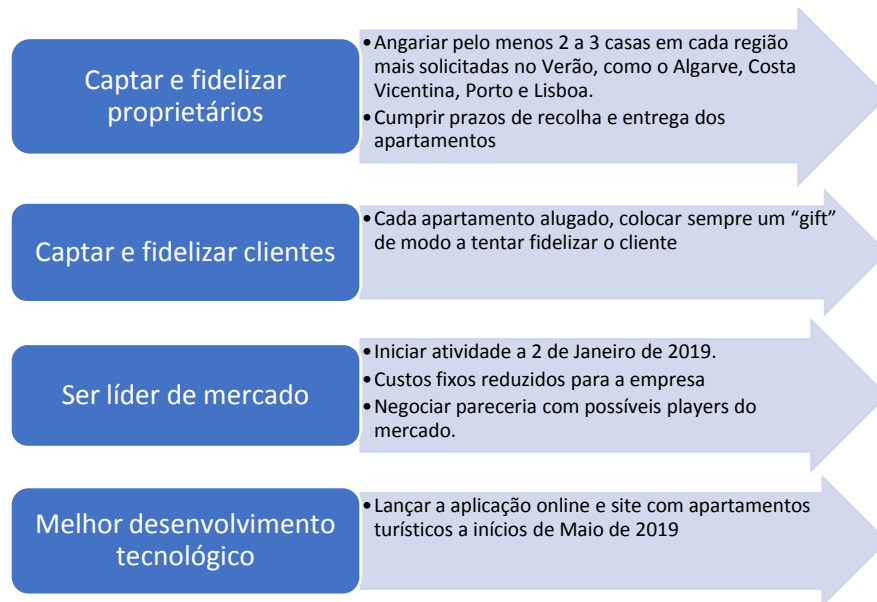


Figura 9. Goals vs Objetivos “Smart”. Fonte: Elaborado pelo autor.

9.5 Fatores críticos de sucesso

O método dos fatores críticos de sucesso foi introduzido na literatura por Rockart em 1979. O mesmo defende que este método é altamente eficaz e ajuda os gestores a definir as necessidades significativas para uma correta gestão dos seus negócios. Este método é focado nas informações que os gestores conseguem obter para identificar as necessidades que a empresa pode ter. Se este método for corretamente executado, a empresa consegue conquistar uma ou várias vantagens competitiva no mercado onde o negócio opera, caso contrário é necessário continuar a desempenhar o método para que os gestores possam agir e conquistar a vantagem competitiva dos seus negócios. Na maioria das organizações há geralmente de três a seis FCS. Sendo que, os fatores podem mudar de tempo a tempo, e os fatores que são tratados pelos gestores como desnecessários num determinado momento pode tornar-se um FCS em outro momento. (Rockart, 1979)

Os fatores críticos de sucessos são os elementos chave do negócio. Se algum dos fatores falhar na cadeia de valor do projeto, pode comprometer o sucesso do mesmo.

Para o presente trabalho, apuramos como fatores críticos de sucesso os seguintes:

Aplicação *online* e/ou o site onde são divulgados os apartamentos turísticos

Começamos por este FCS, pois é a porta de entrada de todo o negócio. A aplicação *online* é a maior necessidade deste negócio e sem esta aplicação o negócio não é possível ser concretizado. É através da aplicação *online* que os apartamentos serão divulgados e de algum modo é pela mesma via que também são promovidos. Como tal, se por um algum motivo a aplicação *online* falhar podemos comprometer um investimento que foi feito no início do ano pois os apartamentos estão pagos aos proprietários e é num período máximo de uma semana que o apartamento pode ser objeto de lucro, se nesse período a nossa aplicação *online* falha, perdemos o lucro calculado para o nosso projeto referente a um determinado apartamento.

Apartamentos em boas condições sem danos quer na recolha do mesmo quer na entrega ao cliente

Um dos nossos objetivos “*smart*” é a fidelização dos clientes e dos proprietários. Para que este objetivo seja cumprido, é fundamental apresentarmos o nosso produto sempre nas melhores condições possíveis. Quer ao cliente, pois temos todos o interesse que o cliente volte a contactar-nos no ano seguinte pois está satisfeito com o nosso serviço quer ao proprietário, pois no ano seguinte é possível que já haja concorrência e se os proprietários ficarem satisfeitos com a nossa lealdade e promessa é um ponto a favor para que não nos troquem por uma futura concorrência que pode aparecer com ofertas mais competitivas.

Custos fixos reduzidos da empresa

A necessidade de manter os custos fixos reduzidos da empresa deve-se ao facto do aumento do lucro que podemos obter. Quando mais baixos conseguirmos manter os custos fixos da empresa, maior o lucro que podemos calcular no final de um ano de projeto e mais investimento podemos fazer em apartamentos no ano seguinte.

Condições dos apartamentos de acordo com a legislação

Este FCS surge pela mesma importância dos dois FCS's anteriores. Por um lado, a importância e a necessidade máxima de ter os apartamentos em condições de acordo com a legislação pode transmitir confiança ao cliente e assim tentar fideliza-lo por outro lado, o facto de estarmos de acordo a legislação previne multas e da mesma forma como tentamos reduzir os custos fixos da empresa, o facto de não termos multa, ajuda-nos a obter o lucro projetado.

10. Implementação da estratégia

10.1 Marketing Mix

Nesta fase do projeto, vamos começar a “desenhar” a nossa estratégia ou por outras palavras, vamos começar a colocar em prática como vamos chegar aos nossos clientes e como vamos criar valor nos nossos produtos para os nossos clientes.

Para Mações, Manuel (2018), o marketing mix é um conjunto de ações que uma organização deve desenvolver para criar valor aos seus clientes através de quatro “P’s”, respondendo assim ao que o mercado alvo procura e deseja.

Os quatro “P’s” do marketing mix são assim:

- Produto
- Preço
- Praça
- Promoção

Produto

Vamos começar com a base do marketing mix – o produto, pois sem ele não faz qualquer sentido tomar decisões quanto aos restantes “P’s”. O produto pode definir-se como um bem ou serviço destinado para satisfazer o cliente.

O nosso projeto baseia-se num serviço e é um serviço com benefícios funcionais pois tem a função de colmatar a pouca oferta no mercado num determinado período de tempo.

Podemos descrever o nosso serviço, como um serviço de arrendamento de apartamentos para férias que sejam marcadas à última da hora. Os alojamentos são arrendados aos proprietários no início do ano para o período do Verão. Estes mesmos alojamentos são “libertados” uma semana ou uns dias antes do período de arrendamento pretendido. Tem assim a função de preencher um “vazio” que existe para pessoas que procurem um apartamento ou casa para férias e não o conseguem fazer com antecedência.

Serão apartamentos e casas que vão desde um T0 a um T3. Podemos assim ter um alojamento com apenas uma sala/quarto e uma kitchenette como podemos obter também alojamentos até 3 quartos, sala, cozinha e até 2 casas de banho. Os alojamentos estarão totalmente equipados com água, luz, gás, eletrodomésticos pequenos e grandes na cozinha, loiça e detergentes. As casas de banho equipadas com loiças, produtos de higiene e toalhas de rosto, corpo e pés. Os quartos por sua vez, estarão equipados por lençóis, edredons, cobertores, almofadas e tapetes. A sala terá televisão, ar condicionado ou ventoinha, sofás e mesa de refeições. Será colocada uma manta em caso de incêndio e um kit de primeiros socorros num dos armários da cozinha.

A qualidade deste serviço prima por ser “premium” pois tenta colmatar todas as “urgências” que o cliente pode sentir por marcar férias em cima da hora. O serviço pode ser complementado com qualquer tipo de alimento, produto ou facilidade que o cliente deseje obter no seu apartamento de férias.

Preço

Outra variante do marketing mix é o preço a pagar pelo cliente pelo nosso serviço acima descrito. Segundo Mações, Manuel (2018), o preço é a soma dos valores que o cliente está disposto a pagar pelo benefício de usufruir ou possuir um produto ou serviço. É

importante definir o preço com rigor pois agregado ao preço vem o posicionamento e a imagem de marca. Um preço marcado corretamente posiciona o nosso produto ou serviço no mercado como pretendemos e esta variável tem impacto direto nas decisões de escolha dos clientes.

A estratégia do preço é determinada segundo a estratégia da empresa mas está condicionada por fatores internos como custos de produção, margens de comercialização entre outros e fatores externos como a procura, fornecedores e fiscalidade.

Existem duas estratégias que nos podem ajudar a determinar o preço que podemos praticar (figura 10).

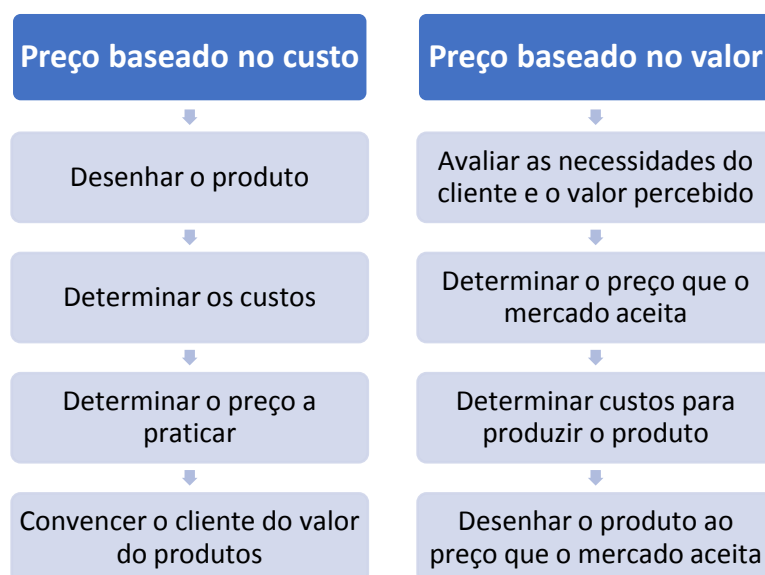


Figura 10. Preços baseados no custo/valor. Fonte: Mações, Manuel (2018)

O nosso projeto terá o preço determinado baseado no custo, pois, a angariação, a negociação dos custos com os proprietários e o estabelecimento do preço para o cliente tem que ser feito estrategicamente no início do ano, uma vez que neste tipo de negócio não temos o período de tempo entre a necessidade do cliente, a procura pelo produto e/ou serviço e a venda e todo este processo decorre num período de urgência, logo todo este processo tem que estar delineado no início do ano.

Por fim, a empresa pode optar por uma estratégia de fixação de preços por desnatação ou por penetração, sendo este ultimo mais interessante para o projeto. Os preços praticam-se baixos no início de atividade para captar e fidelizar rapidamente os clientes, é importante numa fase de arranque do projeto “sermos conhecidos” no mercado, logo

faz todo o sentido que embora numa primeira fase não tenhamos muito lucro, pelo menos ganhamos nome no mercado e aos poucos vamos aumentando a nossa política de preços.

Praça

A praça no marketing mix, serve para delinear onde ou como vamos distribuir o nosso produto e/ou quais os mecanismos que a empresa tem para fazer chegar o produto ao cliente.

No caso deste projeto, temos que definir como vamos entregar os apartamentos ou casas aos nossos clientes. Numa primeira fase, e com intuito de ganhar confiança junto dos clientes, terá que ser o próprio gestor do projeto a entregar as chaves dos apartamentos aos clientes que alugaram os mesmos. Num período em que haja duas entregas para o mesmo dia e hora terá que se contratar em regime de *outsourcing* uma hospedeira de trabalho temporário e a mesma irá receber os clientes e entregar assim o apartamento aos mesmos.

De futuro dependendo do volume de trabalho, poderá ser necessário, contratar um ou uma colaboradora a tempo inteiro para o “checks in” e “check out” dos clientes nos apartamentos e a entrega das chaves aos proprietários.

Quando o negócio se tornar sólido e lucrativo, temos um projeto a implementar para a entrega dos apartamentos aos clientes: o regime de “self-service Kiosk”. A empresa Softconcept sediada em Lisboa e desenvolvida por profissionais portugueses na área do desenvolvimento de software, lançaram no mercado hoteleiro o “*self service Kiosk*” que dá a possibilidade do cliente fazer o check in e o check out autonomamente sem precisar de qualquer contacto pessoal. Este equipamento será apenas um investimento a ser feito numa fase do projeto mais sólida e que se justifique tal necessidade.

Promoção

Por fim, a última variável do marketing mix, a promoção. A promoção ou a comunicação tem como principal objetivo, comunicar o produto e/ou serviço ao cliente. Como vamos promover e informar o cliente dos nossos produtos? Que promoções podemos fazer para aliciar o cliente à compra?

Como já anteriormente referido, os nossos produtos serão divulgados via *website* e aplicação móvel, logo é fundamental manter a utilização da internet para promover os nossos produtos. Na verdade, numa primeira fase, a promoção para além de ser feita no *website* e na aplicação móvel será feita também através de redes sociais: facebook, instagram e twitter.

Numa fase mais avançada do projeto, podemos pensar na promoção junto de parceiros estratégicos como por exemplo:

- Agências de viagem: presença do nosso logotipo e uma breve descrição do nosso *core business* em lojas físicas e/ou brochuras.
- “Pop up” em websites de marcação de viagens de voo, comboio, autocarro e carro: Edreams, Easyjet, Ryanair, Comboios de Portugal, Renex, Rede Expresso, Uber e Taxify.
- Hotéis na mesma localização onde temos os apartamentos arrendados, pois em caso de full booking podem encaminhar para um dos nossos apartamentos.

10.2 Recursos

Organograma e Recursos Humanos

Vamos agora apresentar a estrutura formal da organização e os recursos humanos que vamos precisar para assegurar a atividade da empresa.

Para as empresas onde são precisos vários recursos, é com ajuda do organograma que conseguimos compreender a hierarquia da empresa, os departamentos que a constituem, qual a autoridade e a autonomia de cada departamento e sobretudo como está estruturada a empresa de um modo geral.

Para o nosso projeto, sendo um projeto para uma microempresa, numa fase inicial o nosso organograma irá resumir-se apenas ao gestor de projeto e as empresas contratadas em regime de *outsourcing* que servirão para dar suporte às atividades secundárias do negócio. Assim, sendo o gestor do projeto será a própria autora deste trabalho, Radhika Kantilal e as empresas em regime de *outsourcing* que serão todos os recursos humanos deste projeto serão:

- Empresa de limpezas – uma empresa de limpeza diferente em cada localidade onde estarão os apartamentos arrendados.
- Apoio jurídico – um advogado de uma empresa sediada em Lisboa, o mesmo tratará de todas as burocracias juntos dos notários e outras entidades que considere necessárias.
- Empresa de eventos temporários para uma hospedeira em caso de necessidade para receber clientes e fazer o check in e/ou check out dos clientes.

A contabilidade será feita pelo próprio gestor do projeto.

Recursos materiais

Os recursos materiais, são os recursos tangíveis e intangíveis que são necessários para assegurada o bom funcionamento da atividade da empresa. Deste modo, para o nosso projeto será imprescindível os seguintes recursos:

Espaço físico – de forma a ficarmos perto do aeroporto e em simultâneo numa zona onde já existem muitos hotéis, vamos alugar uma sala no Rocket Hub no Parque das Nações. O valor mensal de uma sala neste Rocket Hub é de 350€.

Uma vez que neste conceito de cowork center, temos direito a quase todos os recursos materiais necessários, fica-nos a faltar apenas os objetos de uso pessoal como um computador portátil e economato.

Gestor do Projeto

O gestor de projeto, será o responsável por toda esta estratégia traçada, implementação e controlo da mesma. Será a pessoa que terá o contacto com os proprietários, irá negociar os preços com os proprietários, estabelecer prazos de pagamento, modo de pagamento, oficialização de contratos por meios legais. Irá ainda contatar e responder aos clientes, ir

ao encontro dos mesmos para entrega das chaves do apartamentos e faz assim o check in e o check junto dos clientes.

Qualquer alteração a ser feita na estratégia inicialmente traçada é feita à responsabilidade do gestor de projeto que irá o moldar o projecto conforme as necessidades que possam surgir no decorrer do projeto.

A gestora do projeto será a autora deste trabalho – Radhika Kantilal.

Como plano de manutenção para futuros lucros garantidos, a gestora de projeto irá zelar sempre pela redução de recursos humanos e outros recursos que possam comprometer o lucro do negócio.

Força de Vendas

O papel dos colaboradores que são a força de vendas de uma empresa é de vender, promover e fazer assim o produto sair da loja, fabrica e/ou escritório. Este colaboradores tem um papel fundamental pois são o “*front office*” de qualquer empresa, são as pessoas que se encontram mais perto dos clientes e recebem todos os *inputs* em termos de necessidades dos mesmos para que seja possível a organização trabalhar para uma constante melhoria dos seus serviços e/ou produtos e assim ao encontro das necessidades dos clientes.

No caso do nosso projeto, como já anteriormente referido, este contacto direto com os clientes será feito pelo gestor de projeto numa fase inicial.

De futuro e dependente do sucesso e o volume de negócio, poderá fazer sentido contratar um comercial que para além de ser o responsável pela angariação de novos clientes e a concretização das vendas, será também o responsável para a receção dos clientes, check in e check out, salvaguardando que os apartamentos são entregues e recebidos nas melhores condições e conforme acordado nos contratos com os proprietários.

Apoio contabilístico e jurídico

Como qualquer empresa, o apoio contabilístico e jurídico é fundamental para que a empresa mantenha a sua atividade de forma correta e legal.

Uma vez que a empresa não chegará aos 200.000€ nos seus primeiros anos de atividade, o apoio contabilístico será feito pela própria gestora do projeto, uma vez que a mesma tem a sua formação de base em Gestão de empresas e logo tem o *know-how* necessário para as tarefas inerentes à contabilidade da empresa.

Já para o apoio Jurídico, será necessário contratar um advogado de uma empresa externa e o fee mensal do mesmo será entre os 150€ a 180€ (Iva não incluído). Este apoio será o responsável para a legalização e formalização dos contratos assinados por um ano com os proprietários dos apartamentos arrendados.

10.3 Plano de Implementação

Por fim, com a estratégia delineada e feito um levantamento dos recursos que serão necessários, podemos agora traçar um plano de implementação.

Este plano irá guiar-nos em tempos de tarefas/atividades a serem realizadas e o tempo estimado para cada tarefa. As tarefas traçadas irão deste o primeiro dia de abertura do negócio, a negociação com os proprietários até ao check out dos clientes e a entrega dos apartamentos de volta aos proprietários.

O gráfico de Gantt abaixo na figura 11, identifica as atividades e o tempo em que as mesmas vão decorrer.

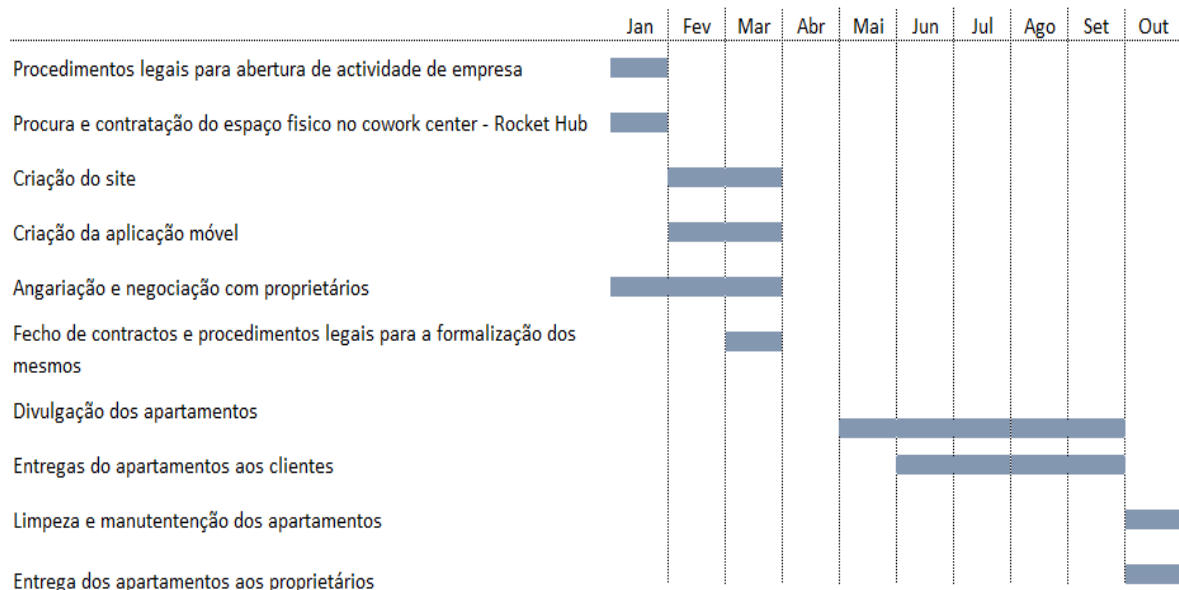


Figura 11. Plano de implementação 2019. Fonte: Elaborador pelo autor

A primeira etapa será o registo do capital social e o nome da empresa, nesta fase vamos registar como uma empresa de capital social limitado e terá apenas uma sócia gerente que será a autora deste presente trabalho.

De seguida, vamos negociar o nosso espaço físico junto do Rocket Hub para o aluguer de uma sala de trabalho por 6 meses, faremos um contracto de Janeiro a Junho de 2019 e em caso de necessidade, vamos estender por mais 6 meses, porque na verdade de Junho a Setembro, teremos que nos deslocar aos apartamentos para fazer o check in e o check out dos nossos clientes, portanto dificilmente estaremos presentes no escritório em Lisboa.

Com a empresa registada e um espaço físico já aberto, podemos começar a focar-nos na criação do nosso *website*, a aplicação móvel e em simultâneo, começar a angariar proprietários interessados no nosso projeto e negociar com os mesmos o aluguer dos seus apartamentos.

Até ao final de Março teremos todos os apartamentos arrendados e com um contrato formal registado no notário com cada proprietário.

Abril será um mês em que podemos pensar em novas ideias de promoção pois será um mês sem qualquer atividade de momento alocada prevendo alguns atrasos que possam existir na formalização dos contractos.

Começamos em Maio a divulgar os nossos apartamentos e perceber as necessidades dos clientes, teremos abertura para a compra de objetos específicos que nos sejam solicitados para colocar nos apartamentos e estaremos disponíveis para as necessidades dos nossos clientes.

A partir de Junho e até finais de Setembro estaremos a “libertar” as casas no nosso site e aplicação móvel sempre uma semana antes de o apartamento ficar vazio para novos clientes. Iremos deixar um dia de intervalo entre um check out de uns clientes e um check in de outros clientes pois teremos uma empresa de limpezas a ir aos apartamentos para proceder as limpezas necessárias para receber os próximos clientes.

Por fim, em Outubro será feita a limpeza profunda e geral dos apartamentos e a entrega dos mesmos aos proprietários.

11. Conclusão

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar o mercado do turismo global, em Portugal e estudar uma estratégia para a implementação de um novo modelo de negócio.

Conseguimos identificar e quantificar o aumento significativo do turismo nos últimos anos e conseguimos ainda prever um aumento do mesmo até 2020. Aliado a este crescimento, analisamos também que a economia em Portugal também tem vindo a apresentar indicadores positivos e em constante crescimento.

Apuramos ainda questões legais importantes para o bom funcionamento do negócio de modo a prevenir qualquer tipo de infração. Chegamos a conclusão que o meio tecnológico é o meio fulcral para o nosso negócio uma vez que a entrega e divulgação do nosso produto é precisamente por vias tecnológicas.

Quanto à estratégia, vamos optar por uma estratégia baseada em diferenciação aliada à especialização uma vez que a ameaça de entrada de novas empresas e o poder negocial dos fornecedores foram duas forças de Porter que por acaso numa fase embrionária, identificamos como forças de baixo risco.

O marketing mix foi definido no entanto o produto vai depender do tipo de apartamentos que vamos encontrar disponíveis para este tipo de negócio. Dependendo do produto que conseguirmos, vamos de seguida delinear o preço, definir como o vamos entregar ao nosso cliente e como o vamos promover.

Por fim, apresentamos um plano de implementação que traça todas as atividades que consideramos necessários realizar a começar em Janeiro de 2019, pois o projeto é precisamente com o intuito de angariar todos os apartamentos possíveis logo no início do ano para evitar que os proprietários os aluguem por vias próprias.

Consideramos o projeto inovador, com um enorme potencial de sucesso e vamos delinear e/ou ajustar a estratégia planeada de 2019 para o ano seguinte caso seja necessário com o intuito de aumentar o negócio, o lucro e a notoriedade no mercado.

12. Referências Bibliográficas

- Andrews, K. R. (1998). A responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa. In: Montgomery, C., & Porter, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Andrade, Darly (2018). *Tópicos em Administração – Volume 3/ Organização Editora Poisson – Belo Horizonte - MG : Poisson*.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. Harmondsworth: Penguin.
- Baker, D., & Crompton, J. (2000), Quality, satisfaction and behavioral intentions, *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, pp. 785-804.
- BENI, M. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC, 1998
- BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- BIGNAMI, R. *A imagem do Brasil no turismo: construções, desafios e vantagens competitivas*. São Paulo: Aleph, 2002.
- Bigne, J.E., Sanchez, M.I., & Sanchez, J. (2001), Tourist image, evaluation variables and after purchase behaviour: Inter-relationship, *Tourism Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 607-616.
- Camargos e Coutinho (2008). A Teoria da Firma e Fundamentação Teórica para Fusões e aquisições: Uma Análise de suas interfaces. *RAC –Electrônica*, Curitiba, v.2, n.2, art . 7, pp. 273-295.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise, Cambridge: MIT Press.
- CLAVER-CORTÉS, Enrique; MOLINA-AZORÍN, José; PEREIRA-MOLINER, Jorge. 2006. Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, v. 27, p. 1101-16.
- COSTA, Benny Kramer. 1999. *Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo*. Tese (doutorado), FEA USP.
- Crompton, J.L. (1992), Structure of vacation destination choice sets, *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, pp. 420-434.
- Eurostat Tourism Trends (2017). Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics/pt.
- FITZGERALD, Joan; LEIGH, Nancey Green. 2002. *Economic revitalization: cases and strategies for city and suburb*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications Ltd.
- FLETCHER, John; COOPER, Chris. 1996. Tourism strategy planning. *Annals of Tourism Research* v. 23, n. 1, 181-200.

- GETZ, Donald. 1983. Capacity to absorb tourism: concepts and implications for strategic planning. *Annals of Tourism Research*, v. 10, p. 239-63.
- Griffin, J. (1997), *Customer Loyalty. How to Earn It. How to Keep It*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 138.
- Hughes, K. (1991), *Tourist Satisfaction: a Guided "Cultural" Tour in North Queensland*, *Australian Psychologist*, Vol. 26, pp. 166-171.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage Publications.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), pp. 5-27.
- Jussani Ailton, Krakuer Patricia, Polo Edison (2010). *Future Studies Research Journal. Reflexões sobre estratégia do Ocenao Azul : Uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde*, p. 22.
- LAGE, B.; MILONE, P. C. (Orgs.). *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000
- Lopes dos Reis, Rui (2000). *Estratégia Empresarial - Análise, Formulação e Implementação* pp 15-16
- LUQUE-MARTÍNEZ, Teodoro et al. 2007. Modeling a city's image: the case of Granada. *Cities*, v. 24, n. 5, p. 335-52.
- Mações Manuel (2018), *Manual de Gestão Moderna, Teoria e Prática. Marketing Mix*
- Marginean, S. S. (2011). The Rise of the Internet - The New Force of the Consumer. The Proceedings of the International Conference "Marketing - from Information to Decision", 250-260.
- Middleton, V.T.C. (1996), *Marketing in tourism*, Warsaw: Polska Agencja Promocji Turystyki.
- Mintzberg, H. (2006a). Os 5 Ps da estratégia. In: Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. *O processo da Estratégia*, 4. ed. Porto Alegre: Bookmann.
- Mintzberg, Henry. 1990. Strategy Formulation: Schools of Thought. In: FREDERICKSON, J.(org.). *Perspectives on Strategic Management*. Boston: Ballinger.
- Niemczyk, Agata (2014), *The Application of Path Modelling in the Analysis of Consumer Behaviour in the Cultural Tourism Market*, *Economics & Sociology*, Vol. 7, No 1, pp. 204-216.
- NOVELLI, M.; SCHMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, London, v. 27, n. 6, p. 1141-1152, Dec. 2006.
- O'Leary, S., & Deegan, J. (2005), Ireland's image as a tourism destination in France: Attribute importance and performance, *Journal of Travel Research*, Vol. 43, No. 3, pp. 247-26.

- Oliveira D. P. R. (2009) Planeamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 26 ed. São Paulo.
- P Wright, MJ Kroll, J Parnell (2000). Administração Estratégica: Conceitos. ed. Atlas
- Porter, Michael E. (1999). Competição: Estratégias competitiva essenciais. Elsevier Editora Lda, p. 41-44.
- Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster Inc. New York.
- Porter, M. E. (2002b). Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.
- Quinn, J. B. (1989). Strategic change: logical incrementalism. Sloan Management Review, 30(4), pp. 16-45.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. Harvard Business Review, 57, 81-83.
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2003), Consumer Behaviour in Tourism, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- TOMAZI, S. Cluster de turismo: introdução ao estudo de arranjo produtivo local. São Paulo: Aleph, 2006.
- UNWTO (2017). Tourism Highlights. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>
- Whitley, R. D. (1999). Divergent Capitalism. Oxford: Oxford University
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. Long Range Planning, 5 (2).
- Whittington, R. (2002). What is strategy – and does it matter? London: Tomson Learning.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing and economic organization. Strategic Management Journal, 12, pp. 75-94.
- XIANG, Zheng; FORMICA, Sandro. 2007. Mapping environmental change in tourism: a study of the incentive travel industry. Tourism Management, v. 28, p. 1193-1202.
- Banco de Portugal (2018) Contas nacionais. Retrieved from <https://www.bportugal.pt/indicador/contas-nacionais>
- Banco de Portugal (2018) Provisões para 2020. Retrieved from <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-projecoes-macroeconomicas-para-2018-2020 - previsões para 2020>
- OECD (2018) – Turismo na economia portuguesa. Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-tourism-trends-and-policies-2018/portugal_tour-2018-34-en#page1

Pordata (2016) Entrada de Turistas em alojamentos turísticos. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Europa/Entradas+de+turistas+em+alojamentos+tur%C3%ADsticos+colectivos+total+e+por+tipo+de+turista-2445>

Pordata (2016) Número de alojamentos turísticos coletivos. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Europa/Alojamentos+tur%C3%ADsticos+colectivos+total+e+por+tipo-2436>

Pordata (2018) Taxa Bruta de Natalidade. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>

Revista Turismo Visão e Acção (2009). A Rede de negócios do Turismo: estudo sobre as suas características e implicações estratégicas, v.11, nº 01, p.18. Retrieved from <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/989/844>

Travel B.I, by Turismo de Portugal (2015) – Estudo de mercado do comportamento e satisfação do consumidor turista. Retrieved from http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Estudo%20Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Turistas/Inqu%C3%A9rito%20Turistas%20Inverno_2015.pdf