



Projecto

Mestrado em Gestão e Direcção Hoteleira

***Modelo e Plano de Negócio da Empresa Blossom
Entertainment.***

Adriana Patrícia da Silva Machado

Peniche, *Setembro de 2018*



Projeto

Mestrado em Gestão e Direcção Hoteleira

***Modelo e Plano de Negócio da Empresa Blossom
Entertainment***

Adriana Patricia da Silva Machado

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Carla Bento, Professora da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação da Doutora Marta Caetano Professora da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar.

Peniche, *Setembro de 2018*

Modelo e Plano de Negócio da Empresa Blossom Entertainment.

CopyRight © Adriana Patrícia da Silva Machado / Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria.

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

A todas as mulheres com força, garra e paixão.

Para a mulher da minha vida – a minha mãe - por nunca ter deixado que o meu mundo
parasse.

O mundo é de quem tem o coração aberto para receber a luz.

Agradecimentos

No desenvolvimento deste projeto foram várias as pessoas que me apoiaram e acompanharam tornando esta luta um pouco mais simples.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família por toda a força, esperança, carinho e paciência que depositaram em mim ao longo destes cinco anos. Em especial quero agradecer à minha mãe, a melhor do mundo, que nunca me deixou desistir, nunca me deixou acreditar em vozes menos positivas, que sempre me incutiu valores de esperança, força, persistência, com o seu colo terno e seguro. Também não posso deixar de referir um especial agradecimento à minha pequena irmã Francisca, que mesmo na sua tenra idade me enchia de carinhos em alturas menos boas. Quero também deixar um agradecimento especial ao meu tio Vasco e minha tia Cecília pelo apoio que me deram no desenvolvimento científico deste projeto. Sem eles nada disto teria sido possível.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer ao Instituto Politécnico de Leiria, em concreto à Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM) por todo o apoio concedido ao longo do meu percurso académico desde o início da minha Licenciatura em Animação Turística até ao término do meu Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira. O meu agradecimento sincero a todos os docentes que fizeram parte daquilo que levo pessoal e profissional para o resto da minha vida. Quero também agradecer, especialmente, à minha orientadora Professora Carla Bento e à minha coorientadora Professora Marta Caetano, por toda a disponibilidade e preocupação para com todo este processo, por todo o auxílio que me prestaram na resolução de problemas relacionados com o mesmo e por todo o esforço que depositaram na finalização desta etapa. Não posso deixar de enviar um agradecimento especial ao Professor Luís Lima Santos, por todo o apoio, suporte, ajuda no desenvolvimento da parte financeira deste projeto. Sem os professores não teria sido possível.

Não posso deixar de agradecer ao meu namorado por toda a paciência, compreensão e por todas as palavras motivadoras que tornavam todos os problemas mais simples.

A recordar também fica a minha família académica que me proporcionou sempre alegria e boa disposição nas pausas de trabalho. Em especial à Beatriz, à Alexandra e à Cátia por todos os carinhos, doces, confiança e disparates que me fizeram viver ao longo de todo este processo para que tudo ficasse um pouco mais fácil.

Por fim quero agradecer a todos meus amigos que de algum modo me apoiaram nas minhas opções, nos momentos de dúvida e dificuldades.

Os meus mais sinceros agradecimentos a todos vós.

Resumo

Nos últimos anos, tem sido evidente o crescimento exponencial da actividade turística a nível nacional. A tendência de mercado é a continuação deste aumento, contribuindo para que cada vez mais, surjam prestações de serviços e vendas de produtos neste sentido. A procura turística busca um turismo mais activo, mais completo e com exigências acima da média.

Mais a sul do país, onde o turismo já iniciou o seu crescimento há largos anos encontramos empresas de *outsourcing* que surgem para fazer frente a estas necessidades turísticas fornecendo produtos e serviços diferentes atrativos para o turista sol e mar.

Mais a norte, observamos na atualidade um crescimento abruuto do turismo catapultado por inúmeras notícias que referem destinos a norte como “melhor destino Europeu”. Contudo, o parecer de animação turística ainda se apresenta muito aquém das necessidades e procura do turista ativo da atualidade.

Tendo em conta esta realidade, foi criada a *Blossom Entertainment*, que consiste na criação de uma empresa de *outsourcing* para hotelaria que desenvolve roteiros e serviços de animação que traçam a ponte entre a experiência vivida na hospedagem e a real experiência vivida fora do hotel que colmata as necessidades do turista se sentir como um verdadeiro nortenho.

Assim sendo, foi desenvolvido uma descrição de projeto, que pretende detalhar o mercado, desenvolver o planeamento estratégico e o modelo de negócio.

Suportando a validade do projeto foi efetuado numa primeira fase um estudo, utilizando entrevistas a profissionais da área, questionário a turistas hospedados na área de estudo que demonstrou com base nas respostas apuradas, que existe carência no mercado de uma empresa como a *Blossom Entertainment*.

Numa segunda etapa, foi estudada a viabilidade do projeto, através de uma planificação financeira, utilizando o modelo de negócio do IAPMEI. De seguida, foi possível analisar os indicadores mais importantes, tais como, VAL, *cash flow* e *payback period*, entre outros, que sustentam a viabilidade do negócio e a sua capacidade de gerar lucro.

Palavras-chave: *Outsourcing, Animação Turística, Hotelaria, Modelo FINICIA, Roteiros Turísticos.*

Abstract

In recent years, the exponential growth of tourism activity at national level has been evident. The market trend is the continuation of this increase, contributing to more and more services and sales of products in this sense. The tourist search is looking for a more active, more complete tourism with above average requirements.

Further south of the country where tourism has already started its growth for many years ago we find outsourcing companies that arise to tackle these tourism needs by providing different products and services attractive to the sun and sea tourist.

Further to the north, we are seeing today an abrupt growth of tourism catapulted by numerous reports that refer to destinations to the north as "Best European Destination". However, the concept of tourist recreation still falls far short of the needs and demand of the active tourist of the present time.

According to this reality, the company Blossom Entertainment was created. This company consists in the creation of an outsourcing service for hotels that develops roadmaps and entertainment services that connects the experience lived in the lodging and the real experience lived outside the hotel that answer the needs of the tourist - feel like a true northerner.

In this sense, a project description was developed, which intends to detail the market to develop strategic planning and business model.

In order to support the validity of the project, a study was conducted in the first phase, using interviews with professionals in the area, a questionnaire to tourists staying in the study area that demonstrated, based on the answers, that there is a lack in the market of a company such as Blossom Entertainment.

In the second stage, the feasibility of the project was studied through financial planning using the FINICIA model from IAPMEI. Then, it was possible to analyze the most important indicators, NPV (net present value), cash flow and payback period, amongst others, which sustain the viability of the business and its ability to generate profit.

Keywords: Outsourcing, Tourism Recreation, Hospitality, FINICA Model, tourist itineraries

Lista de figuras

<i>Figura 1- Internacional Tourism in 2015</i>	9
<i>Figura 2- Balança Turística dos países da União Europeia (2010)</i>	10
<i>Figura 3- Números do turismo Nacional de 2017</i>	11
<i>Figura 4- Serviços da Indústria Hoteleira</i>	16
<i>Figura 5-Hierarquia do Conceito de Modelo de Negócio</i>	28
<i>Figura 6- Modelo de Negócio Quatro Caixas</i>	33
<i>Figura 7- Modelo de Negócio com Mediador</i>	35
<i>Figura 8 -Representação gráfica do modelo de negócio de Amit e Zott (2001, p. 504)</i>	36
<i>Figura 9- Representação do Modelo de Negócio de Hedman e Kalling</i>	37
<i>Figura 10 - Os novos blocos do Modelo Canvas</i>	39
<i>Figura 11- Modelo de Negócio Canvas</i>	40
<i>Figura 12- Segmento Principal e Principal Motivo de Visita</i>	44
<i>Figura 13- Aplicação para Segmento "Hotel".</i>	57
<i>Figura 14- Aplicação para Segmento "Hóspede".</i>	58
<i>Figura 15- Análise SWOT da Empresa Blossom Entertainment.</i>	73
<i>Figura 16- Diagrama de Estrutura do Projecto</i>	108
<i>Figura 17- Programa Base Blossom Entertainment</i>	109
<i>Figura 18- Programa Blossom River</i>	110
<i>Figura 19-Programa Blossom City</i>	111
<i>Figura 20- Logótipo Blossom Entertainment.</i>	115

<i>Figura 21- Representação gráfica das respostas à questão número um.</i>	<i>144</i>
<i>Figura 22- Representação gráfica das respostas à questão número dois.</i>	<i>144</i>
<i>Figura 23-Representação gráfica das respostas à questão número quatro.</i>	<i>145</i>
<i>Figura 24- Representação gráfica das respostas à questão número cinco.</i>	<i>146</i>
<i>Figura 25- Representação gráfica das respostas à questão número sete.....</i>	<i>147</i>
<i>Figura 26- Representação gráfica das respostas à questão número sete ponto um.....</i>	<i>147</i>
<i>Figura 27- - Representação gráfica das respostas à questão número sete ponto dois..</i>	<i>147</i>
<i>Figura 28- Representação gráfica das respostas à questão número oito.....</i>	<i>148</i>
<i>Figura 29- Representação gráfica das respostas à questão número nove.....</i>	<i>149</i>
<i>Figura 30- Representação gráfica das respostas à questão número onze.....</i>	<i>150</i>
<i>Figura 31- Representação gráfica das respostas à questão número doze.....</i>	<i>150</i>
<i>Figura 32- Representação gráfica das respostas à questão número treze.</i>	<i>151</i>
<i>Figura 33- Representação gráfica das respostas à questão número catorze.....</i>	<i>151</i>
<i>Figura 34- Representação gráfica das respostas à questão número quinze.</i>	<i>152</i>
<i>Figura 35-Representação gráfica das respostas à questão número dezasseis.</i>	<i>152</i>

Lista de tabelas

Tabela 1- Previsões da Contribuição do Turismo	11
Tabela 2- Indicadores Turísticos referentes ao ano 2015 e 2016.	13
Tabela 3- Variação dos Indicadores de Turismo	14
Tabela 4- Conceitos de Modelo de Negócio.....	32
Tabela 5- Mercados emissores.	44
Tabela 6- Tabela de Proposta de Valor.....	55
Tabela 7- Canvas do Modelo de Negócio da Blossom entertainment.....	65
Tabela 8- Despesas e preço final de programa base.....	81
Tabela 9- Tabela Guia de Perguntas e Objetivos de entrevista realizada aos hoteleiros. 95	
Tabela 10- Lista de contactos realizados a unidades hoteleiras.	104
Tabela 11- Tabela de Preços Pacote Base	112
Tabela 12- Despesas e Preço Complementos Blossom River.....	113
Tabela 13- Despesas e Preço Complementos Blossom City.	114
Tabela 14- Respostas à questão número três.....	145
Tabela 15- Pressupostos Modelo FINICIA	154
Tabela 16- Clientes conquistados.	156
Tabela 17-Vendas e Prestações de Serviços Blossom Entertainment	156
Tabela 18- FSE Blossom Entertainment.	157
Tabela 19- Gastos com o Pessoal Blossom Entertainment.	159
Tabela 20- Fundo de Maneio Blossom Entertainment.	160

Tabela 21- Investimento Blossom Entertainment.....	161
Tabela 22- Financiamento Blossom Entertainment.	162
Tabela 23- Ponto Crítico Blossom Entertainment	163
Tabela 24- Demonstração de Resultados Blossom Entertainment.....	164
Tabela 25- Cash-Flows Blossom Entertainment	165
Tabela 26- Plano de Financiamento	166
Tabela 27- Balanço Blossom Entertainment.	167
Tabela 28- Indicadores Blossom Entertainment.	168
Tabela 29- Avaliação Blossom Entertainment.	169
Tabela 30- Tabela de taxa de IRS	170

Lista de siglas

APDL – Administração dos Portos de Leixões e Viana do Castelo

INE – Instituto Nacional de Estatística

INEI – Instituto Nacional de Estatística e Informática

MN – Modelo de Negócio

OMT- Organização Mundial do Turismo

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

REVPAR – Revenue Per Available Room

UE – União Europeia

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UNWTO – World Tourism Organization

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

VAL – Valor Atualizado Líquido

TIR – Taxa de Rendabilidade Interna

IRS – Imposto Sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

Índice

AGRADECIMENTOS	VII
RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
LISTA DE FIGURAS	XIII
LISTA DE TABELAS	XV
LISTA DE SIGLAS	XVII
ÍNDICE	XIX
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	2
1.2 Objetivo	2
1.3 Ideia	2
1.4 Método	3
1.5 Estrutura	4
2. REVISÃO LITERATURA - TURISMO	7
2.1 Hotelaria	14
2.2 Animação	18
2.2.1. Animação Turística	22
2.2.2. Animação Hoteleira	23
	xix

3. REVISÃO LITERÁRIA – MODELO DE NEGÓCIO.	27
3.1 O conceito e definição do Modelo de Negócio.	27
3.2 Elementos Chave do Modelo Negócio	32
3.2.1 Modelo das Quatro Caixas	33
3.2.2 Modelo de Negócio com Mediador.	34
3.2.3 Modelo de Amit e Zott	35
3.2.4 Modelo de Hedman e Kalling	36
3.2.5 Modelo de Negócio Canvas.	37
4. ESTUDO DE CASO “PORTO”	43
4.1 Perfil do Turista	43
4.2 Estadia Média	45
4.3 Atividades Mais realizadas no Decorrer da Visita.	45
4.4 Oferta Total	45
4.5 Tráfego Aeroportuário	46
5. A “BLOSSOM ENTERTAINMENT.”	47
5.1 Conceito e Motivação.	47
5.1.1 Serviços	48
5.1.2 Missão	50
5.1.3 Valores	50
5.1.4 Posicionamento	51
5.1.5 Concorrência	51
5.2 Modelo de Negócio “Blossom Entertainment”.	52
	XX

5.2.1 Segmento de Clientes	52
5.2.2 Proposta de Valor	53
5.2.3 Canais	55
5.2.4 Relacionamento Com os Clientes	59
5.2.5 Fontes de Valor	61
5.2.6 Recursos Chave	61
5.2.7 Atividades Chave	62
5.2.8 Parcerias Chave	63
5.2.9 Estrutura de Custos	64
5.3 Marketing-Mix	66
5.3.1 Produto	67
5.3.2 Preço	68
5.3.3 Distribuição	68
5.3.4 Promoção	69
5.3.5 Pessoas	69
5.3.6 Processo	70
5.3.7 Evidência Física	71
5.3.8 Qualidade e Produtividade	71
5.4. Análise da empresa: Variáveis controláveis.	72
6. VIABILIDADE DO PROJETO	75
6.1 Validade do Projeto	75
6.1.1 Resultados Obtidos - Entrevistas a Hoteleiros.	75

6.1.2 Resultados Obtidos - Questionários a Turistas.	78
6.2 Plano Financeiro	78
6.2.1 Pressupostos	80
6.2.2 Investimento e Financiamento	80
6.2.3 Previsões	81
6.2.4 Avaliação	82
7. CONCLUSÃO	85
8. BIBLIOGRAFIA	87
APÊNDICES	93
APÊNDICE A- Guião de Entrevista Semiestruturada.	93
APÊNDICE A1 - Entrevista Estruturada Online a Hoteleiros	96
APÊNDICE A2- Guião de Telefonema e <i>E-mail</i>.	100
APÊNDICE A3- Lista de Contactos Realizados	102
APÊNDICE B- Questionário para Turistas.	105
APÊNDICE C- Diagrama de Estrutura do Projecto.	108
APÊNDICE D- Programa Base	109
APÊNDICE E- Programa Blossom River.	110
APÊNDICE F- Programa Blossom City.	111
APÊNDICE G - Preço e despesas relativas ao programa base.	112
APÊNDICE H- Despesas e Preço Complementos Blossom River.	113
APÊNDICE I- Despesas e Preço Complementos Blossom City.	114
APÊNDICE J- Logótipo da Empresa Blossom Entertainment.	115
	xxii

APÊNDICE K – Entrevista Presencial 1.	116
APÊNDICE L - Entrevista Presencial 2	120
APÊNDICE M - Entrevista Presencial 3	125
APÊNDICE N- Entrevista Online Estruturada 1.	129
APÊNDICE O- Entrevista Online Estruturada 2	134
APÊNDICE P- Entrevista Online Estruturada 3	139
APÊNDICE Q- Resumo de Questionário aos Turistas	144
APÊNDICE R -MODELO FINICIA BLOSSOM ENTERTAINMENT	154
APÊNDICE S- Calculo de Média de Taxa IRS	170

1. Introdução

Na conjuntura atual portuguesa, verifica-se que o turismo está em rápida e constante desenvolvimento. A evolução da tecnologia, comportamento do consumidor, como utilizador dos meios *online*, a conjuntura económica internacional fomentou esta alteração.

Portugal aumentou exponencialmente o seu número de dormidas nos últimos dez anos apresentando-se agora como um dos destinos a visitar no mapa Europa. De acordo com a WTTC (2017), no ranking dos países da União Europeia, Portugal tem o 6º maior saldo turístico e detém cerca de 16 mil milhões de euros de consumo interno anual, que se traduz aproximadamente em 9,2% do PIB nacional. Prevê-se que este sector em Portugal consiga gerar receitas superiores a 38 milhões de euros em 2021. A acompanhar este crescimento, a zona Norte Portuguesa cresce a passos largos e recebe prémios que a condecoram como Melhor Destino Europeu.

No entanto, é importante não esquecer que o crescimento implica também a modernização, inovação e diferenciação dos serviços para que esse crescimento se sustente.

O consumidor, atualmente, apresenta necessidades diferentes, comportamentos mais ativos que dão uma nova definição ao conceito estadia. Neste sentido, é importante que em todos os sectores turísticos se desenvolvam serviços que possam satisfazer estas necessidades.

O sector hoteleiro é, talvez, o sector turístico mais impulsionado pelo crescimento e portanto, é o sector que apresenta maior competitividade. A necessidade de diferenciação entre a concorrência com este crescimento torna-se urgente sendo, a vantagem competitiva, muitas das vezes associada ao conceito de “serviço diferenciado”.

Deste modo, esta necessidade de diferenciação pode ser vista como uma janela de oportunidades para quem estiver interessado a fornecer serviços que permitam a atenção personalizada, cuidada e diferenciada.

É com base nesta problemática que surge a empresa *Blossom Entertainment*.

1.1 Contextualização

Este projeto desenvolveu-se no âmbito do término de mestrado. A origem do mesmo, baseou-se no desenvolvimento e estudo da situação hoteleira do mercado turístico da zona norte de Portugal, zona esta que, se apresenta próxima da minha cidade natal.

Motivada pelo meu desenvolvimento académico, este projeto surge da fusão de dois mundos da minha formação nomeadamente, a Animação Turística e a Hotelaria.

Pretendeu-se deste modo, perceber de que maneira é que uma empresa deste formato poderá resultar num mercado em crescimento cheio de oportunidades como o mercado turístico da zona Norte de Portugal.

1.2 Objetivo

Este projeto tem como objetivo a criação de um Modelo de Negócio suportado por um Plano de Negócio de uma empresa de Animação Turística para hotelaria na zona do grande Porto.

Este projeto de empresa insere-se na apresentação de um formato de animação adaptado à zona urbana, que permite aos hotéis citadinos oferecerem um serviço inovador, personalizado e diferenciado aos seus hóspedes conseguindo deste modo alcançar uma taxa de fidelização do hóspede mais alta e através da sua diferenciação, vantagem competitiva no mercado.

1.3 Ideia

Esta ideia surgiu ao encontro do conceito de janela de oportunidade. Uma vez que, a cidade do Porto se encontra a desenvolvimento galopante surgem também novas necessidades no mercado hoteleiro.

Os hoteleiros procuram diferenciar o seu serviço da sua concorrência assim como também, pretendem captar e fidelizar clientes que pretendam aumentar o seu número de dormidas.

Foi deste modo que esta empresa surge com o objetivo de colmatar todas estas necessidades.

1.4 Método

Para o desenvolvimento deste projeto desenvolveu-se uma revisão literária em dois âmbitos – contextual e instrumento - de seguida desenvolveu-se um modelo e toda a estratégia de empresa e depois

Este projeto analisou a viabilidade de uma empresa de animação turística para a hotelaria na zona Norte de Portugal. Para a concretização dos objetivos enunciados recorreremos a uma abordagem qualitativa.

Conforme Diniz (2017, p. 19), citando *Sampieri et al (2007)* “*O foco qualitativo oferece uma profundidade aos dados, e permite que haja uma riqueza interpretativa, contextualizando o ambiente, os detalhes e as experiências*” (p.12)

Quanto às técnicas de recolha de dados, inicialmente foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada e os seus objectivos em profundidade para especialistas hoteleiros que podemos observar no Apêndice A e mais tarde realizou-se uma entrevista estruturada para as entrevistas via *online* que podemos observar no Apêndice A1.

Para o contacto com todos os profissionais foram desenvolvidos guiões um para contactos telefónicos e outro para contactos por *e-mail* que podemos observar no Apêndice A2.

Segundo Diniz (2017), referindo Quivy e Campenhoudt (2005), considera-se a técnica de entrevista uma aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Mais, a entrevista permite ao investigador obter informações e elementos diferenciados, pois esta se caracteriza por um contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado.

A mesma autora completa referindo *Sampieri et al (2007)*, “*a entrevista qualitativa é mais flexível e aberta, o que permite conhecer a linguagem e a perspetiva do entrevistado*” (p.381).

A autora acrescenta ainda que, o facto da entrevista se apresentar com um carácter flexível permite recolher testemunhos, respeitando os quadros de referência do entrevistado – a sua linguagem e as suas categorias mentais.

Neste sentido, foram contactados via *e-mail* vários diretores hoteleiros representantes de várias cadeias hoteleiras que apresentam hotéis na zona Porto com o objetivo de entrevistar o maior número de especialistas.

Após várias tentativas de contacto, foi possível marcar três entrevistas com diferentes profissionais hoteleiros que se encontravam em quadros de chefia de forma presencial e três entrevistas por via *e-mail*.

Para além destas entrevistas, realizou-se o desenvolvimento de entrevistas estruturadas para os turistas da zona Porto que podemos observar detalhadamente no Apêndice B.

Segundo Boni & Quaresma (2005), as entrevistas estruturadas são elaboradas em forma de questionário totalmente estruturado. Mais, estes autores acrescentam que, esta entrevista apresenta a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças devem refletir-se entre respondentes e não, na diferença nas perguntas. Estes questionários podem ser enviados aos informantes através do correio explicando a natureza da pesquisa.

“A entrevista estruturada ou questionário geralmente é utilizado nos censos como, por exemplo, nas pesquisas de opinião, nas pesquisas eleitorais, nas pesquisas mercadológicas, pesquisas de audiência, etc.” (Boni & Quaresma, 2005, p. 72)

Neste sentido, foram feitas entrevistas na zona ribeirinha do Porto a turistas aleatórios e foram enviados questionários *online* a pessoas que já foram hóspedes na cidade do Porto. O propósito destas entrevistas é avaliar a predisposição dos turistas para atividades de animação turística nas unidades hoteleiras onde ficam alojados e qual a sua opinião relativamente à implementação deste conceito nos hotéis.

1.5 Estrutura

Este projeto está dividido em sete capítulos que obedecem à ordem de trabalhos do diagrama apresentado no Apêndice C:

O presente capítulo contextualiza o tema do projeto, aborda o objetivo do mesmo, a metodologia adotada e a estrutura geral da tese.

Capítulo 2 - Revisão Literária- Turismo, em que se apresenta, um breve enquadramento teórico do meio em que este modelo de negócio irá assentar recorrendo a números e factos para demonstrar o quanto a indústria turística é valorizada quer a nível regional, nacional, quer a nível internacional. Mais, é ainda apresentada uma revisão da literatura acerca da evolução da hotelaria no âmbito turístico. Apresenta-se ainda a animação turística e todos os seus âmbitos e a sua importância no meio hoteleiro como veículo de diferenciação.

Capítulo 3- Revisão Literária Modelo de Negócio, fez-se um atenuante enquadramento do nosso instrumento de criação do modelo de negócio a desenvolver. Contrariamente ao capítulo anterior, este capítulo não apresenta contexto turístico mas sim literatura que se revela importante no sentido da criação do modelo de negócio. Desta forma, apresenta-se uma revisão de alguns dos modelos de negócio existentes na comunidade científica e termina-se com o modelo, considerado mais intuitivo e fácil de utilizar que será mais à frente o instrumento de criação do nosso modelo de negócio.

Capítulo 4 - Estudo de Caso, em que se apresenta números e factos sobre o caso de estudo “O Porto”. Neste capítulo caracteriza-se, brevemente, a cidade em estudo que se revelou mais atrativa para o desenvolvimento deste modelo dadas as suas características. Deste modo, faz-se então uma breve análise do mercado onde futuramente irá assentar a empresa em estruturação.

Capítulo 5- Modelo de Negócio, onde efetivamente podem encontrar o corpo deste projeto. Nesta secção encontra-se todo o modelo de negócio desenvolvido para a empresa *Blossom Entertainment* com base no modelo desenvolvido por Osterwalder chamado de *Modelo Canvas*. Mais, neste capítulo descreve-se todos os blocos pertencentes a este modelo que representam a estrutura do modelo de negócio e faz-se uma breve análise da empresa (variáveis controláveis) a desenvolver e analisar.

Capítulo 6 - Viabilidade do Projeto, neste capítulo, pode-se encontrar a validade do projeto. Assim sendo, nesta secção podemos encontrar a análise das entrevistas e questionários realizados, assim como, o plano financeiro em que este modelo assenta representando assim o balanço final da viabilidade da empresa.

Capítulo 7 – Neste capítulo apresentam-se as conclusões finais acerca deste modelo com base na análise de todos os capítulos anteriores ou seja, é aí que se conclui a pertinência do avanço deste modelo para o mercado.

2. Revisão Literatura - Turismo

“As viagens remontam a séculos antes de Cristo, com as visitas ocorridas já em 2700 a.C. às sofisticadas tumbas dos faraós no vale do Nilo.” Neves (2012, p. 8)

Segundo Neves (2012), apesar das viagens já fazerem parte da sociedade desde os primórdios da sua existência, o turismo e a sua definição contínua até à atualidade a não conseguir consenso.

“Burkart e Medlick (1992) consideram que esta dificuldade em definir o conceito tem implicações ao nível da quantificação do fenómeno, da produção de legislação e elaboração de procedimentos administrativos, da identificação de oportunidades de negócio para o sector privado e do estudo do próprio fenómeno.” Neves (2012, p. 8)

De acordo com Neves (2012) e Cunha (2001), a mais antiga tentativa de definir Turismo surge em 1910 com o Austríaco Herman von Schullard.

Nesta sequência, Oliveira (2001) afirma que, Schullard referia que turismo é *“a soma das operações, especialmente as de natureza económica, diretamente relacionadas com a entrada, permanência e o deslocamento de estrangeiros para dentro e fora de um país, cidade ou região”*. (2001, p. 32)

Cunha (2001, p.11), destaca que, no decorrer de aproximadamente 80 anos, a definição turismo passou por várias versões nomeadamente:

- *“o turismo é o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para exercício de uma actividade lucrativa principal”* (Walter Hunziker e Kurt Krapf (1942))
- *“os deslocamentos curtos e temporários de pessoas para destinos fora do local de residência e de trabalho, e as atividades desenvolvidas durante a estada nesses destinos”* Burkart e Medlik (1981)
- *“o movimento temporário de pessoas, por períodos inferiores a um ano, para destinos diferentes do local de residência e de trabalho; as atividades desenvolvidas durante a estada e as facilidades criadas para satisfazer as necessidades dos turistas”* Mathieson e Wall (1982)

Ainda a mesma autora refere que, em 1991, aquando da International Conference on Travel and Tourism Statistics, promovida pela OMT, compilou-se as definições anteriormente citadas sobre a definição de Turismo. Mais tarde, em 1993, essa compilação resultou na adoção do conceito que inclui “atividades de deslocação e permanência de pessoas para lugares afastados de seu ambiente de residência, e que neles permaneçam menos de um ano consecutivo, por motivos variados.” Cunha (2001,p.11)

A definição aceite pela OMT, caracteriza o turismo como “as atividades das pessoas que viajam ou permanecem em lugares que não o seu ambiente normal por não mais do que um ano consecutivo, por prazer, trabalho ou outras razões.” Neves (2012, p. 9)

No decorrer de todos estes processos, nada fazia prever que o Turismo viria a representar o peso que detém para economia mundial, atualmente.

Vários estudos referem que, o Turismo tem sido um sector em constante crescimento que apresenta valores que superam a crise tais como no ano 2013, a Confederação Turismo Português lança a revista número 3, com informação referente a estatística de Dezembro referiu, no seu *Overview* de 2012, que apesar de esse ano ter sido um ano marcado pela crise, o sector Turístico não revelou queda nos números. Acrescenta ainda que, este sector foi um fator de alavancagem para a saída da crise, não só pelo seu carácter transversal a toda a economia mas também, pelo alto valor que detém na balança financeira do PIB mundial. (UNWTO, 2013)

“According to the World Tourism Organization (2010), as a result of an ever increasing number of destinations opening up and investing in tourism development, modern tourism has become a key driver for socio-economic progress through the creation of jobs and enterprises, infrastructure development, and the export revenues earned.”

Algieri et al.(2018, p. 41)

Garson (2015), descreve o número de chegadas de turistas internacionais (*overnight visitors*), em 2015, num aumento de 4% atingindo um total de 1186 milhões mundiais e um aumento 52 milhões de dormidas referentes ao mesmo período no ano anterior. No mesmo artigo o mesmo autor refere que, *“It was the sixth consecutive year of above-average growth in international tourism following the 2009 global economic crisis.”* Garson (2015, p. 4)

Este crescimento constante remete ao que The World Travel & Tourism Council em 2011 decretou afirmando que, *“the direct contribution of travel and tourism to GDP is expected*

rise by 4.2% annually to US\$2,860.5 billion (in constant 2011 prices) in 2021.” Algieri et al.(2018, p. 41)

Os mesmos autores referem que, nas últimas décadas, o turismo internacional tem vivido uma expansão invulgar que poderá levar o sector a ser uma das economias de maior e veloz crescimento mundial.

Acompanhando Turismo Mundial, os números registados pela OMT referentes aos números Turísticos Europeus revelam um grande crescimento aliás, considerada um dos líderes no Turismo Mundial no estudo de 2013, a Europa detém 52% (534 milhões de turistas em 2012) das chegadas e 43% das receitas (458 biliões de dólares em 2012). No estudo de 2016 vêm-se a comprovar as previsões em 2013 da posição primordial desta zona.

“International tourist arrivals in Europe grew by 5% in 2015 to reach a total of 608 million, just over half the world’s total (51%). Europe was the fastest growing region in absolute terms.” Garson (2015, p. 3)

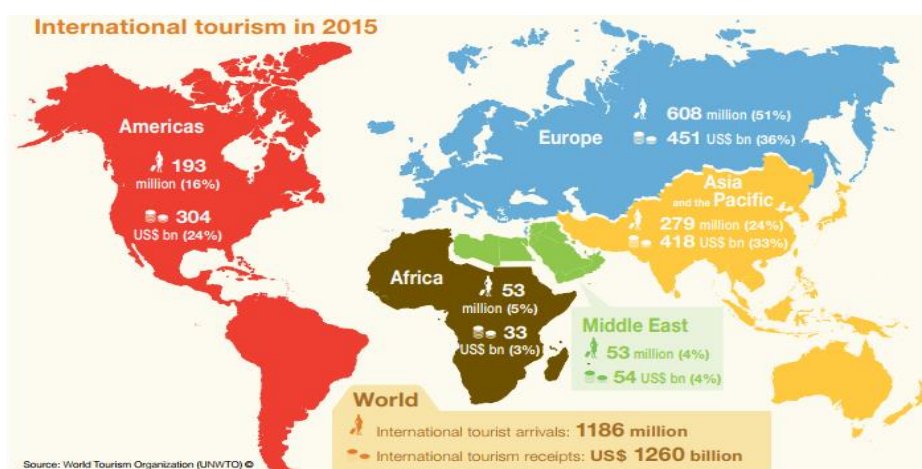


Figura 1- Internacional Tourism in 2015
Fonte: UNWTO Tourism Europe Internacional Tourism in 2015.

No âmbito nacional podemos referir que, o Turismo Português acompanha, da mesma forma, as tendências Europeias.

Segundo Maricato (2012), Portugal tem assumido um papel relevante no turismo e este sucesso deve-se, em parte, ao seu clima favorável e à sua imagem de destino seguro - fator que o faz representar um país recetor de turistas- o que resulta em um saldo turístico

positivo. No ranking dos países da União Europeia, Portugal tem o 6º maior saldo turístico de 4,7 mil milhões de euros.

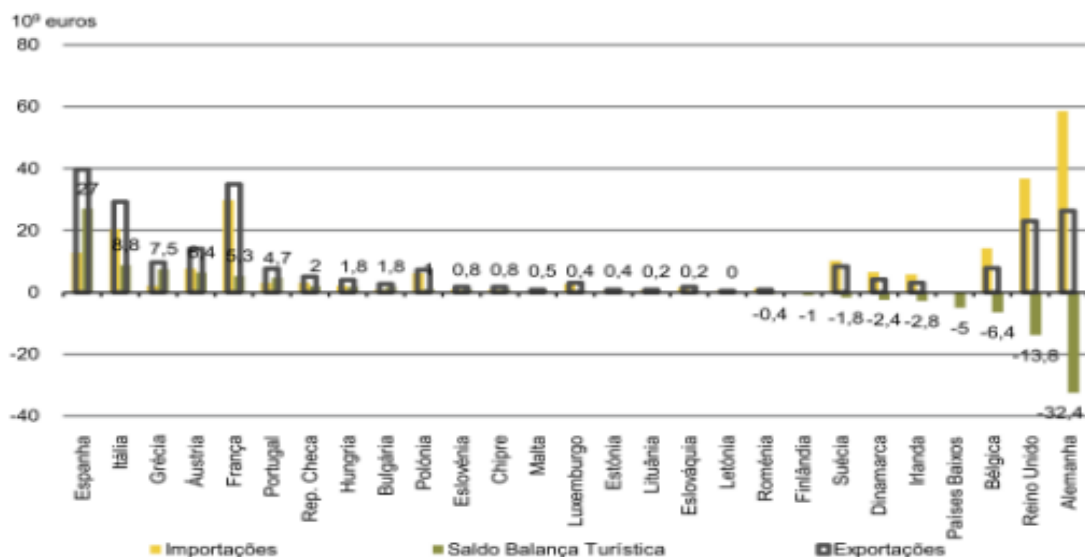


Figura 2- Balança Turística dos países da União Europeia (2010)
 Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2010)

De acordo com Ferradosa (2016), o turismo em Portugal tem apresentado um elevado crescimento que resulta em consideráveis mudanças positivas quer para o saldo da balança turística, quer para o produto interno bruto (PIB).

Em consonância com a autora, o INE (2014), referiu que o setor do Turismo detém cerca de 16 mil milhões de euros de consumo turístico interno anual, que se traduz aproximadamente em 9,2% do PIB nacional.

Desta forma, o sector turístico nacional reflete-se em cerca de 13,5% das exportações nacionais e praticamente 45% das exportações de serviços, apresentando-se atualmente como um dos sectores mais significativos de exportação do país.

Segundo Maricato (2012) , a WTTC prevê que no ano 2021 Portugal consiga gerar receitas superiores a 38 milhões de euros e que se ultrapasse a barreira de 1 milhão de empregados relacionados tanto direta, como indiretamente, com a área do turismo. Ainda no mesmo estudo, o autor apresenta uma previsão para 2021 de Portugal, da Europa e do Mundo sobre os impactos no PIB e na empregabilidade das, respetivas, economias onde podemos

observar o desenvolvimento do Turismo e a contribuição que se especula que este sector virá a trazer para economia Portuguesa como podemos verificar na tabela seguinte.

PORTUGAL	2021		
	EURbn ¹	% of total	Growth ²
Direct contribution to GDP	11.8	5.9	2.6
Total contribution to GDP	32.6	16.2	2.4
Direct contribution to employment ⁴	417	8.0	1.8
Total contribution to employment ⁴	1,071	20.6	1.6
Capital investment	4.8	12.7	3.8
EUROPE	2021		
	US\$bn ¹	% of total	Growth ²
Direct contribution to GDP	748.2	2.9	3.0
Total contribution to GDP	1,999.9	7.8	2.6
Direct contribution to employment ⁴	11,153	3.0	1.4
Total contribution to employment ⁴	30,338	8.1	0.8
Capital investment	214.2	3.9	3.9
WORLDWIDE	2021		
	US\$bn ¹	% of total	Growth ²
Direct contribution to GDP	2,861	2.9	4.2
Total contribution to GDP	9,226.9	9.6	4.2
Direct contribution to employment ⁴	120,427	3.6	2.0
Total contribution to employment ⁴	323,826	9.7	2.3
Capital investment	1,124	4.6	5.4

¹Preços e taxas de câmbio constantes de 2011; ²Crescimento real ajustado pela inflação de 2011 (%); ³Crescimento real anualizado entre 2011-2021 ajustado à inflação (%); ⁴em milhares.

Tabela 1- Previsões da Contribuição do Turismo (2011).
Fonte: Maricato (2012)

Acompanhando estas previsões, o Turismo de Portugal lança os números de 2017 na seguinte figura.



Figura 3- Números do turismo Nacional de 2017
Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2017)

Como podemos verificar, Portugal continua a acompanhar as previsões de crescimento no ano corrente, tendo crescimento do número de hóspedes na ordem dos 8.6%, no número de dormidas na ordem de 7.1% e no âmbito de receitas na ordem de 19.4%.

A confirmar as previsões feitas em todos estes estudos, Portugal tem estado na frente dos países premiados como um dos melhores destinos Europeus e Mundiais.

Segundo o Público (2017), Portugal foi eleito pela primeira vez o melhor destino europeu nos “óscars” do Turismo no ano 2017. No mesmo artigo acrescenta-se que o País foi galardoado com 37 “óscars do turismo”. O Diário de Notícias (2017) vai mais longe e acrescenta alguns exemplos de prémios contemplados a nível nacional e entre eles podemos encontrar “melhor ilha de destino na Europa” (Madeira), “melhor destino de praia na Europa” (Algarve), “melhor projeto de desenvolvimento turístico da Europa” (Passadiços do Paiva).

“A cidade do Porto foi eleita, pela terceira vez, o melhor destino europeu, indica informação disponível na página da Internet desta iniciativa - “European Best Destinations”, apontando que “nunca a votação foi tão unânime”. Petiz (2017)

Segundo o Turismo do Porto e Norte de Portugal (2017), a cidade do Porto foi a cidade que apresentou o maior crescimento turístico durante os anos de 2015 /2016. Nesta sequência, no Relatório de Atividades, Gestão e Contas de 2016 do Porto e Norte, refere-se que a região do norte está associada a um crescimento constante nos últimos 6 anos que se distingue, essencialmente, na captação de mais procura estrangeira e alargamento da sua permanência clarificada no aumento das dormidas de turistas provenientes do resto do Mundo com uma variação média acima dos 20%, anuais. Estes resultados exprimem um posicionamento eficaz da região relativamente aos mercados internacionais e a sua capacidade para competir no ambiente global de elevada concorrência.

A progressão económica desta zona no ano de 2016 é apresentada como marcante nos vários indicadores oficiais que anunciam o comportamento do fenómeno turístico. Mais, este desenvolvimento e crescimento acentuado revela-se impressionante quer nos indicadores não financeiros como dormidas, hóspedes, estada média, desembarques no aeroporto do Porto e número de passageiros da navegabilidade, como nos financeiros como o RevPar e proveitos globais do alojamento apresentando uma variante de dois dígitos e acima dos 10%. De resto, este destino tem sofrido uma valorização do alojamento que pode ser traduzida pelo um aumento de 18 % de RevPar que, passou de uns tímido 29.8 euros para

35.10 euros uma colossal diferença de 5.30 euros, e uma otimização de oferta de alojamento instalada em 4.9 pontos percentuais.

		2015	2016
	DORMIDAS	6,128,400	6,886,400
	HÓSPEDES	3,439,100	3,806,000
	TAXA OCUP. QUARTO	55.9%	60,8%
	ESTADA MÉDIA	1.78 noites	1.81 noites
	REVPAR	29.8 EUR	35.1 EUR
	PROVEITOS GLOBAIS⁽¹⁾	297,4	361,9
	MOV. AEROPORTUÁRIOS ⁽²⁾	4,003,300	4,656,100
	NAVEGABILIDADE NO DOURO	721,242	863,043
		Varição 2015-2016	
	DORMIDAS		+12.8%
	HÓSPEDES		+11.1%
	TAXA OCUP. QUARTO		+4.9 p.p.
	REVPAR		+18.2%
	PROVEITOS DE APOSENTO		+23.5%
	PROVEITOS GLOBAIS		+21.7%
	MOV. AEROPORTUÁRIOS ⁽²⁾		+16.3%
	NAVEGABILIDADE NO DOURO		+19.7%

Tabela 2- Indicadores Turísticos referentes ao ano 2015 e 2016.
 Fonte: Relatório de Atividades Gestão de Contas 2016 do Turismo Porto e Norte (2017)

Salienta-se ainda que, que no âmbito Nacional o destino Porto e Norte foi aquele que mais cresceu a nível de território continental sendo que este apresenta uma “variação do número de dormidas de estrangeiros superior a 6.3 e 9.5 pontos percentuais respetivamente ao Algarve e Lisboa” (*Relatório de Atividades Gestão de Contas 2016, 2017, p.23*). Ora, estes números acabam então também por se refletir nos indicadores financeiros sendo que, o Porto e o Norte mais uma vez superaram o comportamento dos dois destinos referidos anteriormente, tendo este conseguido um “diferencial na variação dos proveitos de aposento de 2.4 e 10 pontos percentuais em relação ao Algarve e Lisboa, respetivamente.”

	Hóspedes	Hóspedes Estrangeiros	Dormidas	Dormidas Estrangeiras	Proveitos Globais	Proveitos de aposento	RevPar	Taxa de ocupação cama	Taxas de ocupação quarto
	Δ (%) 2015-2016							Δ (abs) 2015-2016	
NORTE	11.1	17.6	12.8	18.2	21.7	23.5	18.2	4.3	4.9
CENTRO	9.9	14.1	9.7	12.3	13.6	14.6	9.3	3.9	3.3
LISBOA	7.6	9.7	7.2	8.7	13.2	13.5	4.8	1.1	1.3
ALENTEJO	9.2	10.7	10.8	9.8	17.2	16.1	3.1	1.9	1.8
ALGARVE	10.1	13.8	9	11.9	19.4	21.1	6.6	2.2	3.6

Tabela 3- Variação dos Indicadores de Turismo

Fonte: Relatório de Atividades, Gestão e Contas de 2016 do Porto e Norte (2017)

Desta forma, e mediante o exposto, podemos afirmar que se pode esperar que a evolução do mercado turístico Nacional e em especial da Zona Norte apresentará uma evolução positiva que irá, conseqüentemente, representar um mercado atrativo para a abertura de novas empresas no ramo.

2.1 Hotelaria

“A hotelaria é, em todo o mundo, a coluna vertebral do turismo (...).” (Keller,2000 citado em Ferradosa, 2016, p. 5).

A hotelaria “is one of the fastest growing industries in the world. Hospitality service industry has great potential for encouraging growth of the economy, increase in the number of new jobs, and improvement of the social environment.” (Langvinienė & Daunoravičiūtė,2015, p. 905)

Segundo Martins (2002), a atividade turística caracteriza-se como um conjunto de elementos naturais, ou atividades humanas, que incentivam a deslocação de pessoas ou que satisfaçam necessidades implicadas por essas deslocações. Acrescenta ainda que, por assim o ser, é essencial a existência de serviços e infraestruturas que assegurem essas necessidades e possibilitem essas deslocações fatores esses integrados e colmatados através de uma variedade considerável de agentes. A mesma autora apresenta, nesta

sequência, o conceito de oferta turística referindo-se ao mesmo como um elemento de difícil caracterização devido à sua multiplicidade de elementos. Referindo o autor Cunha (1997,p150), Martins (2002) apresenta o conceito deste âmbito “*como o conjunto dos fatores naturais, equipamentos, bens e serviços que provoquem a deslocação de visitantes, satisfaçam as suas necessidades de deslocação e de permanência e sejam exigidos por estas necessidades*” (Martins,2002, p.7) acrescentando ainda, que é neste contexto que surge a hotelaria – para colmatar a necessidade de garantir a permanência do turista.

“The hospitality often identified as a part of the tourism or considered as one of tourism types. However, authors mostly separate these into concepts because the tourism without the hospitality is impossible practically.”(Langvinienė & Daunoravičiūtė,2015, p. 905) Nesta sequência, este artigo apresenta várias definições de hotelaria que foram dadas ao longo dos anos por vários autores nomeadamente:

“In the Oxford English Dictionary, the hospitality is defined as friendly and generous reception and entertainment of the guests, visitors (Barrows et al., 2012).”(Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015, p. 905)

“Walker (2013), the hospitality concept is from the old French language known and means “taking the care and shelter giving to the travellers”, hence provides the service; and was known in the ancient civilizations already.”(Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015, p. 905)

“Several authors, such as Crick and Spencer (2011), Barrows et al. (2012), Walker (2013), Wood (2013) state that the hospitality industry business is unimaginable without its essential structural components. The elements are as follows: polite and well-wishing meeting, greeting and appealing to the quest by name, customers’ needs foresight and their correspondence, care of the quests, polite behaviour with the customers, tolerance with respect to the quests, involving quests into various activities and polite farewell.”(Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015, p. 905)

Porém, o mesmo artigo refere os autores Kandampully et al. (2014) para esclarecer que, até ao momento, ainda não foi aceite uma definição definitiva do conceito de hotelaria. Mesmo assim, no artigo em estudo é possível observar alguns dos conceitos, a meu ver, fundamentais para a construção do conceito final deste âmbito, nomeadamente que “ *the hospitality industry relates to the specific services provided the service industry, which services are vitally for everyone.*”e “*the most important aspect in this industry within service*

providing is the interaction between the employee and the customer, what must be based on the emotional proposal, which requires an emotional connection with customers, warmth and generosity.” (Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015, p. 904)

O artigo em causa, refere Bagdan (2013) e Barrows et al. (2012) expondo que hotelaria é uma colossal indústria de serviços que cobre usualmente os serviços de alojamento, *catering* e serviços de agências de viagem mas que apresenta uma abrangência que pode submergir em variados meios como casinos, animação, *resorts*, eventos, cruzeiros etc.

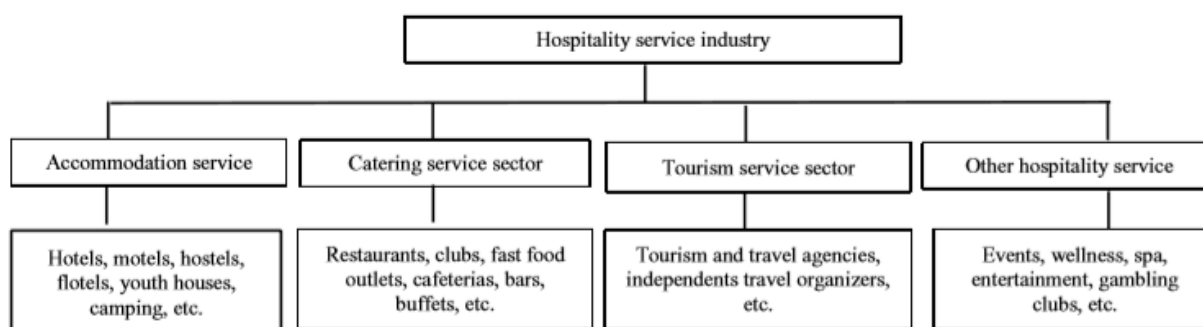


Figura 4- Serviços da Indústria Hoteleira
Fonte: (Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015, p. 905)

Segundo Martins (2002), a hotelaria é considerada, mundialmente, como o subsector com maior relevância no grupo dos produtores de serviços turísticos sendo este responsável por captar metade das receitas totais da indústria. Mais, este negócio turístico caracteriza-se pela elevada fragmentação da oferta pertencendo a um número limitado de empresas com muitos rivais de origem local e regional.

A mesma autora acrescenta que, apesar da existência de cadeias que são compostas quer por hotéis localizados em cidades quer em zonas de praia, a norma baseia-se na especialização em uma das vertentes da procura afirmando, deste modo um posicionamento concreto. Os grandes concorrentes são originários dos principais países emissores de turistas, beneficiando, assim, da notoriedade alcançada no mercado doméstico para expandir para o exterior.

Nesta sequência, vários grupos criaram diferentes marcas próprias que preveem segmentar de forma definida o seu serviço relativamente à qualidade conseguindo assim abranger uma maior multiplicidade de clientes sem fugirem aos seus *standards*.

“O produto hoteleiro possui certas características que o condicionam (...)”

(Martins,2002, p. 7)

No seguimento do que Martins (2002) refere, Langvinienõa, Daunoravipinjtõb (2015) acrescenta que os principais fatores que condicionam o sector são:

- Intangibilidade - Os serviços de hospitalidade são intangíveis, não podem ser visualizados, tocados, cheirados ou provados antes da compra. Portanto, é importante garantir a qualidade do serviço e reduzir o risco do cliente. Mais, os serviços da indústria hoteleira podem integrar elementos tangíveis e elementos intangíveis, em simultâneo. Apesar de esta indústria ter bastantes elementos tangíveis, usualmente a essência na preposição de valores incide sobre os conceitos básicos de valor intangível criados.
- Inseparabilidade – Este fator significa que os bens e serviços são fornecidos e utilizados no mesmo local que são providenciados, por exemplo, nos restaurantes, hotéis, clubes, etc. nenhum hotel ou restaurante, ou mesmo a agência de viagens pode armazenar a sala ou a mesa vazia até ao momento quando o serviço será exigido.
- Perecibilidade - Indica que o tempo de fornecimento de serviços é limitado e, se o serviço não for comprado agora, não será feito mais tarde. O que este conceito significa é que estas características estão intimamente relacionadas com o mencionado acima, pois cada provedor de serviços na indústria hoteleira deve pensar como atrair clientes para usar o serviço, não apenas no período de demanda máxima.
- Falta de propriedade (*Lack of ownership*) - Os clientes da indústria hoteleira não podem comprar bens e serviços de hospitalidade. É muito importante garantir a qualidade dos serviços que o cliente experimentou, a avaliação dos serviços deve ser positiva, agradável e memorável por esse motivo.
- Heterogeneidade - Nesta indústria, a provisão do serviço e a prática do cliente são diferentes. Por esta razão, as empresas da indústria hoteleira devem assegurar um serviço de qualidade similar, (se possível).

Em outras palavras, os autores referem as características que são integrantes do serviço. A venda de um serviço é caracterizada, segundo os princípios do marketing, por quatro fatores: a intangibilidade (o serviço não pode ser visto nem tocado), inseparabilidade (o

serviço é produzido em simultaneidade com o seu consumo), variabilidade (dependem de por quem e onde são fornecidos), e por último perecibilidade (o serviço não pode ser armazenado tem que ser consumido na hora).

Estes fatores, articulados com a constante alteração dos hábitos de consumo e as motivações da procura, tornam a área hoteleira num ambiente altamente competitivo que, provoca um nível elevado de modificações deste mercado. É de notar que, o mesmo tem vindo a demonstrar um comportamento de expansão devido a grande crescimento turístico mundial.

“Este crescimento do turismo refletiu-se na indústria hoteleira nacional pois em 2014 Portugal foi o país da União Europeia (UE) que mais se destacou com o maior crescimento no número de dormidas relativamente ao ano anterior com o acréscimo de 11,1%, segundo a Eurostat.” (Barradas, 2015, citado por Ferradosa, 2016, p.18)

Ferradosa (2016) destacou que, a nível nacional encontram-se alojados cerca de 37 grupos hoteleiros portugueses e 9 estrangeiros considerados os principais a operar no país. Mais, que o total das transações supera os mil milhões em volume de negócios e mais de 25 mil postos de trabalho (Parreira, Mello e Moura, 2014).

Neste sentido o INE (2015) acrescenta que, no ano de 2014, 3500 estabelecimentos hoteleiros em Portugal estavam registados e 31% dos mesmos qualificados como hotéis.

Salienta-se ainda que, para além da hotelaria convencional o mercado de cruzeiros tem demonstrado uma expansão que acompanha estes números. Em Portugal, segundo o Turismo de Portugal (s.d.), os portos de Lisboa, Funchal, Açores, Leixões e Portimão receberam 1.2 milhões de passageiros em 2013 dos quais 4.2% em trânsito.

De acordo com o referido, o mercado hoteleiro apresenta uma expansão promissora quer a nível convencional, quer a nível alternativo e, que representa grande parte do mercado turístico razão que justificará um grande interesse de abertura de uma empresa que trabalhe direta ou indiretamente para este sector.

2.2 Animação

De acordo com Figueiredo (2013), o homem na iminência de ter controlo da sua qualidade de vida, necessita equilibrar a sua vida material com a espiritual.

Para Spinola (2013), a Animação é uma palavra que deriva do Latim, Anima, tendo como significado Dar Alma ou Animar a Alma. No latim, Animus remete a dinâmica, força ativa e vida. Esta palavra tem sido um dos temas turísticos em mais evidência nos últimos anos e já está integrado nos dicionários europeus desde o século XVII.

“Animação é dar sentido a uma vida cheia de compromissos sociais e profissionais para um maior conhecimento das culturas locais, fugindo à rotina das obrigações.”
(Simpson,1976, citado por Araújo & Almeida,2012, p. 33)

A animação, segundo Figueiredo (2013) é o que pretende estabelecer o equilíbrio que o ser humano precisa através de técnicas e de métodos que promovem o bem-estar dos indivíduos.

Almeida & Araújo (2012), referem que o processo de animação é um processo de grande complexidade que integra vários fatores nomeadamente:

- I. o meio cultural, social e económico;
- II. Os valores de cada interveniente;
- III. O mercado de oferta e procura;
- IV. As características e necessidades dos envolvidos;
- V. As especificidades naturais dos envolvidos;
- VI. O momento da sua realização;

Desta forma, a animação deve assentar nos princípios que vão de encontro à ideológica e sustentabilidade dos meios que abrangem áreas como a sociologia da intervenção e do lazer, o ordenamento do território, as relações humanas, etc.

O complexo carácter da animação turística atribui-lhe características que podem e devem assumir um papel importante para todos os intervenientes.

Segundo Araújo & Almeida (2012) e Almeida (2003), a animação turística caracteriza-se por:

- Melhorar a qualidade de vida, pois permite o inter-relacionamento com outros povos e outras culturas;
- Ser intergeracional pois existe para todas as idades;
- Ser direcionada procurando nunca pôr em causa as limitações que possam existir;

- Ser independente pois cada um retira dela a sua própria satisfação;
- Ser única, pois permite, por vezes, uma realização pessoal;
- Ser voluntária pois deve procurar sempre ser encarada como uma fuga à obrigação;
- Ser saudável pois permite que as pessoas se esqueçam das obrigações sociais e profissionais;
- Ser pedagógica pois ensina novas culturas, novas tradições, novos viveres, novos saberes, novos estímulos, novas sensações, etc.;
- Ser recíproca pois permite, aquando a participação, um dar e receber de saberes, de estímulos, de realidades culturais, etc.;
- Ser o conhecimento do espaço em que nos situamos, quer o espaço humano, espaço natural ou o conjunto de estruturas que se dispõe;
- Ser o tempo que vamos poder agir sobre um determinado grupo de indivíduos;
- Ser a condição das pessoas com quem nos propomos a trabalhar, por forma a adequar programas adequados;
- Ser a identificação de determinadas características do grupo que nos possibilitam interagir da forma mais cordial;
- Ser um produto pois preenche uma necessidade, estando disponível, pode ser adquirido a qualquer altura nos mais variados locais e por diferentes pessoas.
- Poder assumir-se como um poderoso instrumento de sensibilização para a responsabilidade social das comunidades envolvidas.

Acrescenta-se ainda que, para que seja possível a captação de todo o potencial deste conceito considera-se importante o desenvolvimento de programas criativos direcionados para públicos-alvo específicos; explicar a todos os envolvidos os objetivos da atividade; jamais maçar os participantes com excesso; inculcar responsabilidades, motivação e demonstrar satisfação no estímulo à participação coletiva; garantir a coesão de um grupo e talvez o fator mais relevante ter um bom animador afável, extrovertido e que revele a máxima polivalência possível.

“A animação deve contribuir para suprimir barreiras, desenvolver o prazer da descoberta e o desejo de contactos, permitindo, assim, que o individuo saia do seu isolamento. Ela deve, portanto, encorajar o esforço pessoal, a criatividade individual e o espirito de iniciativa.”

(Krippendorf, 1989, referido em Araújo & Almeida 2012, p. 35)

Assim sendo, a animação deve ser sempre desenvolvida sobre este espectro e sobre a base de atender os desejos e as necessidades de quem a procura.

Desta forma, referindo-me, novamente, aos autores Quintas & Castaño (1998) referidos em Almeida (2003), a animação apresenta um vareado combinado de finalidades que devemos ter em conta:

“Finalidade Educativa - Quem elabora os programas de animação, deve procurar sempre dar um carácter educativo aos mesmos, por forma a garantir, a quem pretende participar, um determinado conjunto de vantagens e saberes, só possíveis de alcançar através da participação (ou do consumo dos mesmos).

Finalidade Cultural - A animação também tem por finalidade o dar a conhecer, o despertar para certas realidades desconhecidas, informar e contar as histórias dos locais de destino. São programas de muito interesse, tanto para quem visita com quem é visitado. Provoca nos participantes um saber acrescentado, daí a qualidade dos programas e o cuidado na selecção dos orientadores. Ter em conta normalmente o grau avançado de formação dos participantes.

Finalidade Social - Pretende-se ajustar a todas as classes sociais, libertando as pessoas das suas obrigações, permitindo um recuperar de forças extra motivacionais que facilitem futuras responsabilidades. Também por outro lado, tem a finalidade de dar a conhecer culturas e tradições de comunidades de pequenas dimensões e até em fase de extinção, ajudando assim na sua preservação e até recuperação.

Finalidade Económica - Desenvolve o mercado de trabalho, gera receitas, normalmente sem grandes investimentos e utilizando muitas vezes os recursos naturais. São uma mais valia promocional e um factor determinante de influenciação e decisão.”

(Almeida, 2003, p. 65)

Por conseguinte, podemos dizer, com base nas palavras de Krippendorf (1989) citadas por Araújo, Sérgio; Almeida (2012) que, se animação for bem compreendida irá proporcionar ao ser humano a capacidade de se manifestar recorrendo a recursos esquecidos, e encorajando-o a libertar toda a sua espontaneidade e capacidade de se sentir livre e ativo.

2.2.1. Animação Turística

Atualmente, fala-se muito no “turismo de experiências” Figueiredo (2013,p.26), contudo, ainda se vulgariza a “Animação Turística associando-a ainda por vezes, a uma ideia ornamental daquilo que este âmbito representa na realidade.

Este termo não deve ser, exclusivamente, aplicado a atividades/metodologias cujo principal rumo se apresente na medida de âmbitos turísticos. A animação turística caracteriza-se por um leque mais amplo daquilo que são os movimentos sociológicos, ela atrai, envolve, provoca a mudança dos comportamentos dos indivíduos envolvidos.

Com base em Riva (1986, p.41), animação “é o conjunto de ações e técnicas dirigidas a motivar, promover e facilitar a maior e mais ativa participação do turista no desfrute e aproveitamento de seu tempo turístico, em todos os níveis e dimensões que este implica.”

“A animação turística é o conjunto de atividades culturais, lúdicas, de formação, desportivas, de difusão, de convívio, de recreio, que são oferecidas aos turistas por entidades públicas ou privadas, pagas ou não pagas, com o carácter de restabelecer o equilíbrio físico e psíquico, aniquilando a monotonia, o excesso de tensão e o stress.”

(Chaves e Mesalles, 2001, citado por Araújo & Almeida,2012,p.43)

Tendo por base isto pode dizer que, ao participar numa atividade de animação o turista poderá apresentar motivações diferentes nomeadamente, motivações físicas (que promovam o bem-estar e repouso), culturais (promovam o conhecimento de outras culturas), interpessoais (abram novos caminhos), intrapessoais (que ajudem a descobrir o seu eu interior) prestígios (que promovam o reconhecimento por parte de alguém).

A “experiência” vivida pelo turista assume na atualidade um papel crucial em todo o processo turístico. De facto, ela pode fazer a diferença entre a escolha de um determinado destino e outro, as pessoas procuram autenticidade, procuram vivenciar vidas ou acontecimentos passados.

“a animação turística assume-se não como um complemento à oferta de alojamento, mas sim como a vertente principal de alguns destinos. Pode em variadíssimas situações suportar-se a si própria e assumir na prática um papel

preponderante a nível económico e social, capaz de fazer mover todo um conjunto de opções de política regional" (Figueiredo,2013, p. 18)

Na medida em que animação turística pretende satisfazer os visitantes, no planeamento e desenvolvimento de atividades deste âmbito deveremos sempre ter em conta o público que irá participar na mesma de forma a adequarmos as atividades turísticas às necessidades físicas e emocionais do cliente.

Provavelmente, será este momento em que surge a questão: como será a melhor maneira de desenvolver práticas de Animação Turística?

Inevitavelmente, podemos dizer que a solução passa por estudar, precisamente, o comportamento do indivíduo que viremos a servir.

Segundo Almeida e Araújo (2012), as “regras de jogo” para se chegar a um bom projeto de animação passam por fazer um estudo da oferta e da procura incluindo o seu respetivo levantamento ou seja, com isto queriam os autores dizer que, deveremos fazer um estudo saber o que é que os nossos clientes procuram e anseiam em viver e o que ainda não lhes foi proporcionado. Após este momento poderemos então ter as ferramentas necessárias para decidir quais as atividades que devemos desenvolver para que possamos estar aptos a oferecer-lhes experiências exclusivas, do âmbito sociocultural, espetáculos ou atividades desportivas que os mesmos procuram e anseiam.

Desta forma podemos concluir que, Animação Turística utiliza uma conjunto de técnicas / metodologias que têm como objetivo a libertação do ser, da sua alma veiculadas por experiências únicas marcantes que visam restaurar o equilíbrio natural do ser humano fazendo-o estar mais aberto e desperto para a mudança.

2.2.2. Animação Hoteleira

Num contexto hoteleiro a Animação Turística visa fazer face às necessidades do turista atual que procura uma experiência turística ativa.

Segundo Almeida (2003,p.70), a Animação Hoteleira, é uma necessidade imprescindível, se tomarmos em consideração as Novas Motivações no Turismo. Mais, Figueiredo

(2013,p.18) acrescenta que, a Animação Turística já não é mais um complemento à oferta de alojamento, mas representa uma das vertentes principais de alguns destinos.

Nesta fase da nossa pesquisa, deparamo-nos com uma questão muito pertinente dado o nosso tema: **Poderá uma determinada unidade hoteleira criar uma proposta diferenciada capaz de atrair, por si só, mais turistas?**

Num âmbito hoteleiro, a Animação Turística pode ser a responsável pela diferenciação no mercado.

Tendo em conta que falamos do mercado hoteleiro, que é de carácter competitivo, é de ressaltar que qualquer serviço que satisfaça as necessidades do cliente tais como a qualidade do serviço e a sua relação com o *staff* tomam um papel importante uma vez que ajuda o cliente a ter uma melhor relação com espaço-tempo que vive durante a sua experiência turística.

Segundo o PENT, referido por Figueiredo (2013), é importante investir em serviços como Animação Turística uma vez que são estes que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média.

Neste sentido, Almeida (2003) refere acrescentando que, as unidades hoteleiras atuais, tiveram que fazer o esforço de se adaptarem às mudanças que se fizeram sentir na sociedade de hoje. O surgimento de clientela onde um quarto confortável já não é suficiente e onde o complemento de ocupação dos tempos livres toma uma papel relevante possibilita o aumento das taxas de ocupação e rentabilidade dos diferentes departamentos que compõem uma unidade.

A oferta de animação deverá ter em conta certos fatores para que possa ser aceite pelos clientes das unidades hoteleiras de forma positiva.

Com base em Almeida (2003), o número de animadores e a forma como se organizam, tendo por base os tempos livres dos seus clientes, a originalidade, e o público-alvo (consoante a sua idade, nacionalidade, personalidade), acabam por ser fatores importantíssimos que conseqüentemente irão potenciar o interesse destes clientes pela unidade hoteleira onde estão alojados, fazendo com que fiquem mais tempo e automaticamente despendam mais dinheiro nos departamentos onde essa animação se realiza.

“Aliás, o grande objectivo dessas unidades é o incremento das receitas dos departamentos através de uma boa componente animação.”

(Almeida,2003, p.71)

Desta forma, podemos dizer que a animação pode ser um fator de escolha utilizado pelos clientes no período de decisão das suas férias.

Reis (2015, p.14) afirma que a animação é um fator de diferenciação no meio hoteleiro que hoje em dia é visto como uma necessidade. Os estabelecimentos hoteleiros tornaram-se autênticos destinos turísticos e os turistas tornaram-se mais exigentes. Mais, o mesmo acrescenta que, as atividades de animação desenvolvidas podem surgir como experiências únicas que satisfazem as exigências dos clientes e que superem as expectativas dos mesmos, fatores que irão influenciar a sua fidelização e visão da empresa.

“A Hotelaria teve então que conseguir os meios, as instalações, o pessoal necessário para corresponder cabalmente a estas necessidades, implementando programas de animação, não só a nível desportivo, mas também cultural, quando ao mesmo tempo reformulava os seus serviços e incentivava o seu pessoal, para um apoio mais direto à clientela Animando-os verdadeiramente.”

(Almeida,2003, p. 71)

Sob um ponto de vista minimalista, podemos dizer, então que a animação hoteleira é um combinado de atividades recreativas, educativas e desportivas que, através de um conjunto de técnicas orientadas potenciam e promovem um turismo estimulante e participativo, que promove o consumismo ativo de uma vasta lista de entretenimento que pretende o combate ao ócio e uma maior empatia com o espaço hoteleiro em causa.

3. Revisão Literária – Modelo de Negócio.

O modelo de Negócio é um conceito muito discutido e considerado por muitos autores. São muitos os artigos publicados que apresentam várias definições do conceito e vários modelos para colocar em prática que tem como objetivo aproximarem-se o quanto possível daquilo que deveria representar a realidade de um negócio antes mesmo de este ser posto em prática no mercado.

3.1 O conceito e definição do Modelo de Negócio.

Segundo Alves (2012), citando Osterwalder (2005), o modelo de negócio é um conceito relativamente recente. Apesar de ter sido pela primeira vez abordado em 1957, este modelo, segundo este autor, só ganhou relevância no ano 2000 aquando de um retorno e modificação dos mercados provocados pelo surgimento da internet. Consequência de algumas falências e grandes perdas de dinheiro surgiram, por parte de vários investidores da época, análises de modelos de negócio, que tinham com o objetivo a desmistificação da falha que os mesmos apresentavam e a sua melhoria. Segundo o autor, estas análises surgiram com o objetivo de tornar os modelos existentes em modelos rentáveis e fontes de retorno financeiro.

Segundo o dicionário da Porto Editora (Infopédia), modelo significa “esquema teórico em matéria científica representativa de um comportamento, de um fenómeno ou conjunto de fenómenos.” Mais, a palavra negócio representa, segundo o mesmo dicionário, “transação comercial”, *“atividade definida pela troca compra e venda de produtos bens, serviços etc...,destinada a obtenção de lucros; comercio; tráfico.”*

Segundo Orofino (2001), citando Morris, Schindehutte e Allen (2005) os modelos de negócios podem ser segmentados em três grandes âmbitos:

- Económico - onde, basicamente o que direciona globalmente a empresa é a geração de lucro.

- Operacional - onde o foco de importância incide sobre os processos internos, métodos de produção e as variáveis de tomada de decisão que numa segunda instância permitem gerar valor ao cliente e, naturalmente, valor para organização.
- Estratégico – que coloca em destaque a posição da alta direção da empresa no mercado e suas relações nas fronteiras organizacionais onde o principal cuidado é a vantagem competitiva e a sustentabilidade como veículo de criação de valor e de lucro sustentável.

Ainda, o mesmo autor acrescenta, citando Osterwalder et al. (2005, p.5), que as concepções de um modelo de negócio podem ser qualificadas em três grupos tal como podemos observar na figura seguinte.

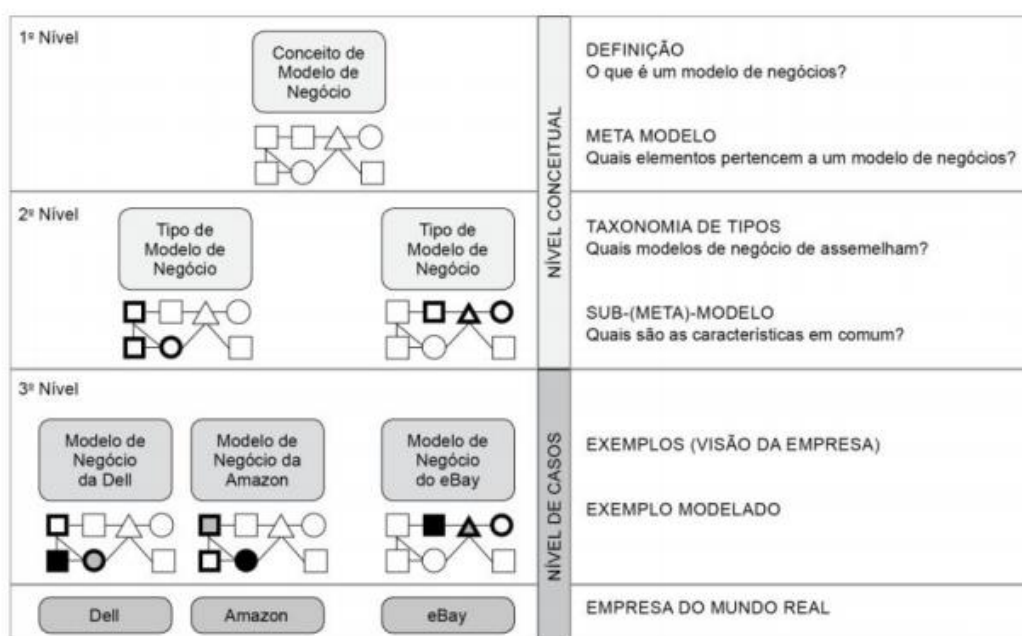


Figura 5-Hierarquia do Conceito de Modelo de Negócio
Fonte:(Orofino, 2011)

1) “Conceito de modelo de negócio como um conceito abstrato e como tal se ajustaria a qualquer empresa no mundo real. Respondem as perguntas sobre o que é um modelo de negócio e quais os elementos que o compõem.”(Orofino, 2011, p. 17)

2) “Conceitos que descrevem um número de diferentes tipos abstratos de modelos de negócio (ou seja, um esquema de classificação), cada uma descrevendo um conjunto de negócios com características comuns. Atendem ao quesito da taxonomia dos tipos

respondendo as perguntas quais modelos de negócios que se assemelham uns aos outros e quais são as características em comum.” (Orofino, 2011, p. 17)

3) “Conceitos que apresentam aspetos ou conceituação de um modelo de negócio do mundo real, em particular. Os conceitos dizem respeito a um caso real nominado por uma empresa para identificar do que se trata um modelo de negócio. Os componentes do modelo de negócios auxiliam e ampliam a compreensão da necessidade de conjugar a intuição, a criatividade e o rigor analítico no processo de inovação estratégica nas organizações (LEHMANN-ORTEGA; SCHOETTL, 2005).” (Orofino, 2011, p. 17)

Neste seguimento, apresento de seguida várias ideologias do conceito de modelo de negócio que resultam da revisão da literatura que analisei com o objetivo de traçar uma evolução do conceito do modelo, visto por académicos, que tem pontos de vista que se cruzam e permitem fazer esta cronologia.

Timmers (1998)	“Uma arquitetura para os fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis, a descrição dos benefícios potenciais para os atores de negócio e descrições das fontes de receitas.”(Orofino, 2011, p. 18)
Mahadevan (2000)	“Define modelo de negócio como a reunião dos fluxos organizacionais relativos a valor, receita e logística.”(Orofino, 2011, p. 18)
Linder et al. (2000)	Estes autores citados por Alves (2012,p.) definem o modelo de negócio como “a lógica de uma organização na criação de valor.”(Alves, 2012)
Amit e Zott (2001)	“Representação do conteúdo, estrutura e governança das transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.”(Orofino, 2011, p. 18)
Chesbrough e Rosembloom (2002)	“É o elo que intermedia o desenvolvimento tecnológico e criação de valor econômico de uma empresa.”(Orofino, 2011, p. 18)

Chesbrough (2010) e Chesbrough et al. (2002)	“MN como um veículo para comercializar novas ideias e tecnologias, cumprindo as seguintes funções: articular a proposta de valor, identificar um segmento de mercado e especificar o mecanismo de geração de receita, definir a estrutura da cadeia de valor necessária para distribuir a proposta de valor e os ativos complementares necessários para suportar a posição na cadeia de valor, detalhar o mecanismo de geração de receita pelo qual a empresa vai ser paga pela sua oferta, estimar a estrutura de custos e o potencial de rentabilidade, dada a proposta de valor e a estrutura da cadeia de valor, descrever a posição da empresa dentro da cadeia de valor interligando fornecedores e clientes, formular a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora vai ganhar e manter vantagem sobre as rivais.”(Alves, 2012)
Dubosson-Torbay et al. (2002)	“É a arquitetura de uma empresa e sua rede de parceiros para criar, gerar mercado, entregar valor e capital relacionado a um ou mais segmentos de clientes a fim de gerar lucro e receita sustentável.(p.3)” (Orofino, 2011, p. 18)
Magretta (2002)	“Define modelo de negócio como uma análise da cadeia de valor que permeia a organização como um todo e deve identificar quem é o cliente; qual o valor para o cliente; como obter lucro e qual a lógica econômica inerente.”(Orofino, 2011, p. 18)
Betz (2002)	“um modelo de negócios é uma abstração de um negócio lucrativo, é sua maneira de gerar dinheiro”.(Joa & Ferreira, 2005,p.11)
Osterwalder; Pigneur(2003a); Osterwalder et al. (2005)	“É a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes bem como a arquitetura da organização e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e seu relacionamento com o capital, com o fim de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.”(Orofino, 2011, p. 19)
Osterwalder (2004)	“Um modelo de negócio é uma representação de um modelo abstrato conceitual que representa a lógica do negócio de uma empresa em ganhar dinheiro, e suas relações entre os elementos que o compõe. Modelos de negócios ajudam a capturar, visualizar, compreender, comunicar e compartilhar a lógica de negócios de uma organização.” (Orofino, 2011, p. 19)
Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)	“É a descrição da forma como uma empresa pode criar valor através do que ele propõe aos seus clientes, da sua arquitetura de valor (incluindo os seus recursos e cadeia de valor interna e externa) e como ele pode capturar tal valor e convertê-lo em lucro (p. 4)” citado por (Orofino, 2011, p. 19)
Morris et al. (2005)	“Uma representação concisa de um conjunto integrado de variáveis de decisões nas áreas estratégica, operacional e econômica que é direcionado para gerar uma vantagem

	<i>competitiva sustentável em mercados definidos.</i> "(Orofino, 2011, p. 19)
Shafer et al., (2005)	<i>"É a representação da lógica corporativa e das escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor."</i> (Orofino, 2011 , p. 19)
Tikkanen et al. (2005)	<i>"Sistema manifestado em seus componentes relacionados aos aspectos materiais e cognitivos."</i> (Orofino, 2011, p. 19)
Voelpel et al. (2005)	<i>"É a forma de uma empresa realizar um negócio, baseado em uma proposição de valor organizacional para os seus clientes, a partir de suas estratégias visando atender os objetivos de seus diferentes públicos."</i> (Orofino, 2011 , p. 19)
CasadesusMasane Il e Ricart (2007)	<i>"É um conjunto de escolhas (políticas, ativos e governança), e de consequências (flexíveis ou rígidas) decorrentes dessas e (J.Teece, 2017) escolhas regidos por uma teoria."</i> (Orofino, 2011 , p. 19)
Zott et al. (2007 p. 181)	<i>"O modelo de negócio elucidada como uma empresa interage com as entidades externas interessadas, com as quais se envolve em trocas econômicas, a fim de criar valor para todas as partes envolvidas"</i> (Orofino, 2011 , p. 19)
Johnson et al. (2008).	Citado por Alves (2012,p.)o modelo de negócios " é definido como a interligação de quatro elementos que, em conjunto criam e distribuem valor, sendo eles: a proposta de valor, a fórmula de lucro, os recursos chave e os processos chave" (Alves, 2012)
Aziz et al. (2008)	<i>"é a forma de como uma empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente."</i> (Orofino, 2011 , p. 19)
Zott e Amit (2009)	<i>"é a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio"</i> (Orofino, 2011 , p. 19)
Degen (2009,p.208)	<i>"O plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial do lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o calculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-lo. (DEGEN, 2009, p. 208)."</i> (Carrasco, Silva, Nunes, Cerqueira, & Rosas, 2014,s.p)

Wikström et al. (2010)	<i>“Modelos de negócio descrevem as atividades de uma organização com o fim de entregar um valor para o cliente.”</i> (Orofino, 2011 , p. 19)
Teece, (2010,p. 172)	<i>“describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms [a firm] employs. The essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit.”</i> (Teece, 2017, p. 172)
Segundo Alves (2012),citando Johnson(2010) , Osterwalder(2010) e Stahler(2002)	Um modelo de negócio representa sempre a simplificação de um realidade complexa que tem como objetivo a identificação da forma como um empresa irá apresentar a sua proposta de valor aos seus clientes captando, deste modo o valor de si mesma, ou seja identificando a forma como uma organização produz, desenvolve e oferece valor.
Sniukas (2012 p. 8).	<i>“o MN descreve como as peças do seu negócio se encaixam. Explica como o valor é criado e entregue ao cliente, a que custo e como a empresa gera receitas ao fazê-lo”</i> (Alves, 2012)

Tabela 4- Conceitos de Modelo de Negócio
 Fonte: Adaptado de Alves (2012) e Orofino (2011)

Desta forma, podemos dizer que o modelo de negócio é um instrumento de pré-criação de negócio que prevê os âmbitos chave da estrutura do mesmo, desde qual o valor que teremos para o nosso cliente, quais as tecnologias que iremos utilizar para fazermos chegar esse valor ao nosso cliente, qual é o nosso público-alvo, qual irá ser o nosso fator exclusivo que nos poderá diferenciar de todos os negócios já lançados no mercado e que custos é que todo este sistema, terá para o investidor, assim como, uma previsão de uma futura estrutura de lucros que este negócio poderá gerar.

3.2 Elementos Chave do Modelo Negócio

Na sequência do grande desenvolvimento económico que temos vindo a observar nos últimos séculos, surgiu a necessidade de desenvolver esta questão de modelos de negócio para que na criação de empresas tudo estivesse assentado em paradigmas que

respondessem às necessidades de mercado. Assim sendo, vários autores revelaram interesse em estudar esta área e, desta forma, começaram a surgir variados quadros de análise e desenhos que permitiam ver o conceito “Modelo de Negócio” de forma esquematizada e organizada. Estes modelos/desenhos objetivam a análise do desempenho da empresa no mercado.

Claro está, que quanto maior foi a criação deste quadros, maior foi o número de desenhos que surgiram a representar um Modelo de Negócio em variadíssimos combinações de âmbitos, chaves e tópicos.

Neste capítulo, irei abordar alguns dos desenhos desses modelos de negócios e no final irei apresentar, em forma de conclusão, uma breve comparação entre o modelo que irá ser o mais pertinente para a apresentação do projeto em estudo e os outros modelos apresentados justificando a utilização do mesmo referente com base no seu *design* e na sua complexidade.

Nesta sequência, deveremos, sempre, colocar em destaque que estes modelos têm como objetivo desenhar como é que a nossa empresa criará valor do seu produto para o cliente e de que forma é que fará chegar esse valor ao mesmo.

3.2.1 Modelo das Quatro Caixas

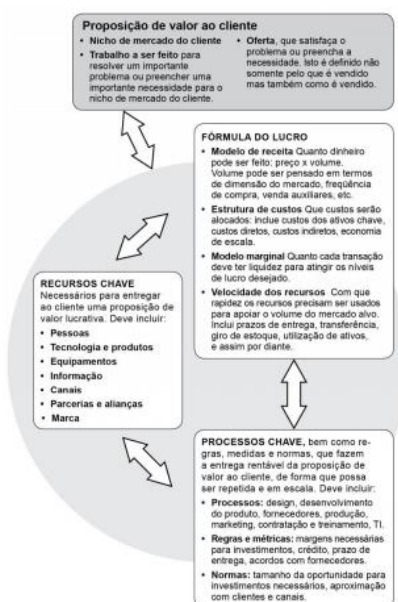


Figura 6- Modelo de Negócio Quatro Caixas

Fonte: Johnson, Christensen, & Kagermann (2008, p. 62)

Segundo Alves (2012), citando Johnson (2010), o modelo de quatro caixas consiste em quatro elementos, nomeadamente:

- A proposta de valor - satisfaz um “job to be done” ou seja responde às necessidades do público-alvo de forma mais competitiva que empresas concorrentes.
- Processos chave – são os processos necessários para a entrega eficiente da proposta de valor. Pode incluir processos de formação, produção, orçamentação, etc.
- Recursos chave - são os recursos que explicitam de que maneira é que o valor será entregue. “*Os recursos chave são os ativos que a empresa necessita/detém (pessoas, tecnologias, produtos, equipamentos, canais de distribuição e marca), de forma a ser capaz de entregar a proposta de valor ao seu público-alvo.*” (Alves, 2012, p. 18)
- Fórmula de lucro – é o bloco que define como a empresa conseguirá o seu lucro ou seja, como a empresa criará valor entre si com aquilo que proporciona ao cliente. Este bloco representará o retorno financeiro e a estrutura de custos no negócio.

Este modelo de quatro caixas caracteriza-se então, pela dinâmica entre estes quatro blocos não sendo possível cria-lo antes de nomear uma “clara proposta de valor (Johnson, 2010)”, sendo que a mesma é “suportada pelo conceito “*job to be done*” (Christensen et al., 2003).”(Alves, 2012, p. 17)

3.2.2 Modelo de Negócio com Mediador.

Ainda Alves (2012), refere o modelo de Negócio com mediador. Este modelo de autoria de Chesbrough et al. (2002) refere que o arranque de um modelo de negócio inicia-se quando se cria o valor para o cliente e todo o resto do modelo desenvolve-se em torno da entrega desse valor. Acrescenta ainda que, o modelo desenrola-se entre as receitas e os custos sendo que, quando estes variam, o modelo irá apresentar, de forma equivalente, variações.



Figura 7- Modelo de Negócio com Mediador.
Fonte: Orofino (2011, p. 32)

Se analisarmos de forma breve este modelo poderíamos dizer que este apresenta quase a mesma estrutura que o modelo de Johnson (2010) citado por Alves (2012) mas se aprofundarmos bem os modelos podemos verificar que, apesar de conterem fórmulas parecidas, este último inclui novos três elementos, nomeadamente:

- o mercado, que representa o segmento de clientes no qual a empresa se irá posicionar de forma a responder às necessidades exigidas, tendo assim que identificar quem são os clientes atuais ou potenciais, se vai servir um mercado de massas, ou um nicho de mercado;
- a competitividade estratégica, através da qual a empresa “irá ganhar e manter vantagem sobre os seus concorrentes (Chesbrough, 2010 p. 43)”;
- a rede de valor que representa parcerias chave. (Alves, 2012, p. 20)

3.2.3 Modelo de Amit e Zott

Segundo Orofino (2011), para Amit e Zott (2001), um modelo de negócio pode ser ilustrado por um sistema de atividade. Este sistema de atividades será, por sua vez, caracterizado por um aglomerado de ações organizacionais dependentes entre si e centradas na empresa ou atividade que essa empresa pretende desempenhar para com o mercado. Onde se verifique a interdependência entre as atividades é onde se encontra o epicentro do sistema de atividades de onde se pode estudar as tendências de evolução do sistema ao longo do tempo e a sua relação para com o ambiente de mercado.



Figura 8 -Representação gráfica do modelo de negócio de Amit e Zott (2001, p. 504)
 Fonte: Orofino (2011, p. 30)

“Posteriormente em 2009, Zott e Amit afirmam que analisar modelos de negócio sob a ótica de sistemas de atividades permite aos gestores —olharem para a floresta, não para as árvores - e assim poderem ter uma visão global, ao invés de se concentrarem apenas nos detalhes (p. 223).” (Orofino ,2011, p. 30)

Em suma, a inter-relação entre o ambiente interno e externo é o que representa o modelo em si e o que define a forma de como a empresa capta e gera valor para todos os envolventes.

3.2.4 Modelo de Hedman e Kalling

Segundo Orofino (2011), o modelo de negócio de Hedman e Kalling (2002) caracteriza-se pelo papel fundamental que este dá à lógica da organização que irá representar a forma de como os recursos são transformados em produtos (bens e serviços) para o mercado. Toda esta lógica, segundo os autores, será o único referencial que poderá traçar diferenciais compatíveis com a procura por parte do público como podemos verificar na figura seguinte.

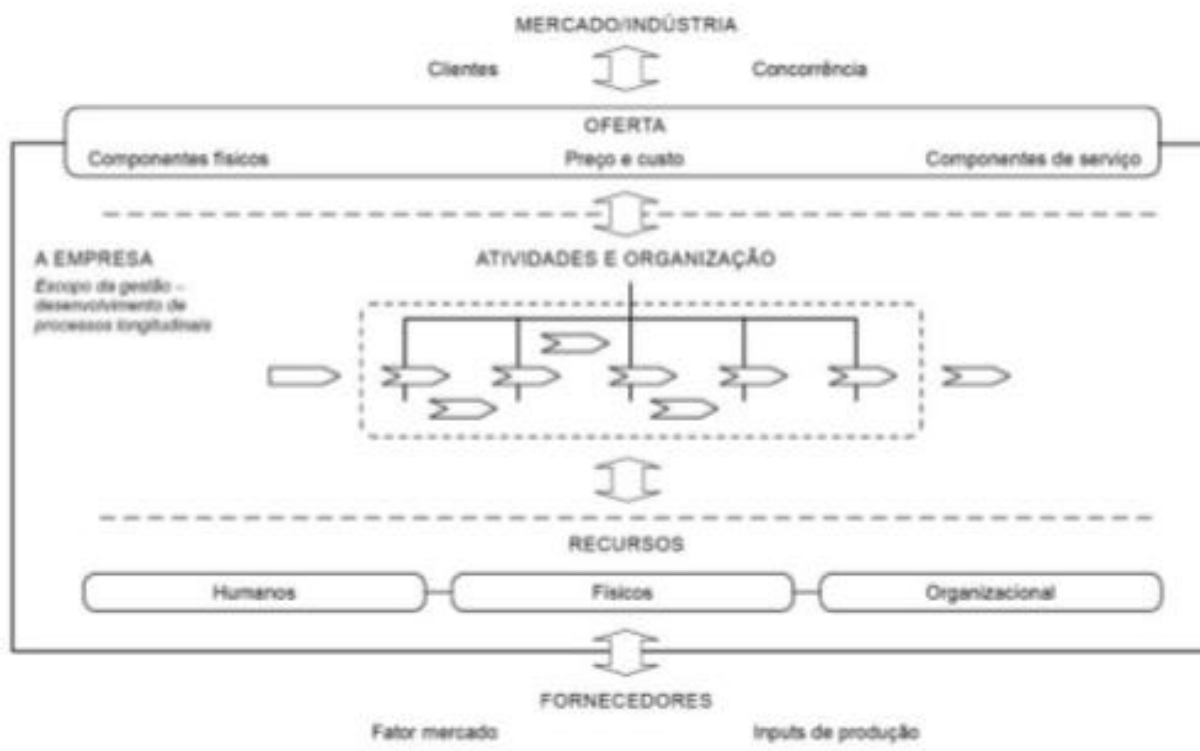


Figura 9- Representação do Modelo de Negócio de Hedman e Kalling .
 Fonte: Orofino (2011, p. 33)

Neste sentido, para os autores “*para cada tipo diferente de produto resultante compatível com as demandas oriundas desses mercados, poderá uma mesma empresa ter diferentes modelos de negócio, decorrentes das mudanças em cada etapa do processo.*”(Orofino, 2011, p. 33)

3.2.5 Modelo de Negócio Canvas.

“The Business Model Canvas is a visual representation of how an organisation creates, delivers and captures value.”(Desai, 2014, p. 354)

Segundo Carrasco et. al (2014), ultimamente os empreendedores que pretendem dar a início aos seus negócios tem tido à sua disposição ferramentas que lhes garantem mais facilidade em criar e testar multiplamente o que os mesmos pretendem com os seus negócios. Tal facto, revela-se como positivo uma vez que é possível garantir o sucesso nos negócios uma vez que o Plano de Negócio, que necessita de ser bastante minucioso e claro quanto às suas finalidades, ainda é muito subordinado pelo modelamento do negócio e a opinião pessoal do empreendedor. Contudo a opinião dos possíveis clientes, fundamental

nos tempos atuais de intensas ruturas tecnológicas e competitividade, só comparece no Plano de Negócio de modo leve e sobre um olhar singular do empreendedor.

Neste sentido, surge então o modelo Canvas que se caracteriza por ser mais realista e menos dependente da opinião do empreendedor. Esta ferramenta foi desenvolvida em cocriação liderada por Osterwalder & Pigneur (2011)

Segundo Carrasco et al. (2014), esta ferramenta enriquece o Plano de Negócio por incluir a opinião de todos os intervenientes no futuro negócio. Mais, este modelo poderá até modificar a ideia que deu origem ao negócio enriquecendo-a e acrescentando-lhe valor.

O modelo em causa tem fundamentalmente o objectivo de auxiliar a busca de um conceito que capture e crie valor para os seus futuros clientes.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), um modelo de negócio deve desenhar a lógica de como é que um negócio cria, proporciona e obtém valor. Os autores criadores do modelo CANVAS para proporcionar ao empreendedor uma visão global da sua empresa, criaram um esquema de nove blocos inseridos numa folha de papel que, por sua vez, descreverá todas as inter-relações que são necessárias para caracterizar e desenhar a lógica da organização na sua captura de valor.

Desta forma, este modelo de negócio *“ajuda no desenvolvimento de esboços e versões finais de modelos de negócio, tanto para um novo empreendimento quanto para uma empresa que já está na ativa. Trata-se de um mapa visual que otimiza a visualização e compreensão do modelo de negócio de um empreendimento, dividindo-o em nove importantes blocos para o detalhamento de um negócio. (DORF, BOB e BLANK, STEVE, 2012, p. 571).”*(Carrasco et al., 2014, s.p)

De seguida apresento os blocos, ou componentes, utilizados no modelo em causa que abrangem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

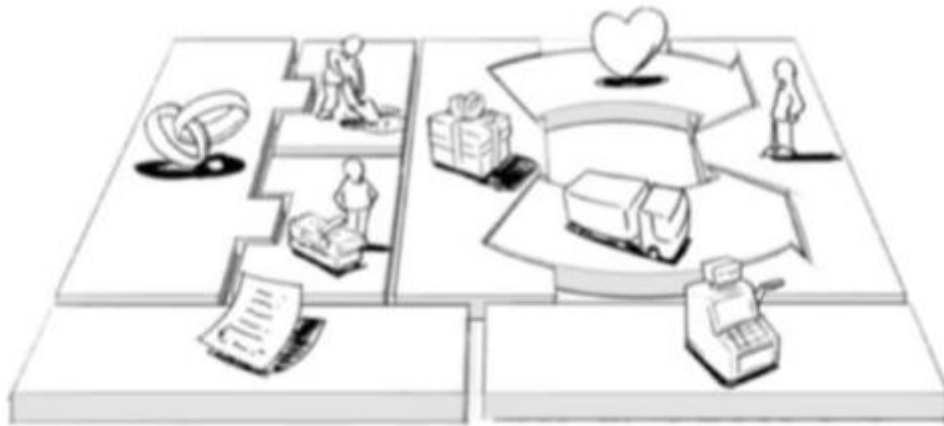


Figura 10 - Os novos blocos do Modelo Canvas.
Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 18-19)

Como podemos observar, este modelo apresenta uma imagem visualmente intuitiva. Usualmente apresentado numa simples folha, este modelo apresenta os diversos intervenientes do empreendimento tais como os clientes, os especialistas, os fornecedores etc. Segundo os autores, este processo pivô permite uma visão mais abrangente, que auxilia na criação de uma visão crítica do negócio que, conseqüentemente, gerará acréscimos de ideias, sugestões e finalmente modificações que ajudam à otimização do mesmo. Desta forma, conseguimos então desviar-nos apenas da opinião singular e tendencial do empreendedor, como referi anteriormente.

De seguida, apresento, o “*Business Model Canvas*” caracterizado então pelo um mapa conceptual de nove barras que representam uma empresa, bem como as suas possíveis estratégias.

The Business Model Canvas



Figura 11- Modelo de Negócio Canvas
Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p.42)

Neste modelo todos os componentes representam um âmbito essencial da criação da empresa nomeadamente:

- Segmento de Consumidores (*Customer Segments*) - sector que define os diferentes grupos de pessoas ou organizações para quem o negócio alcançar valor.
- Proposta de Valor (*The Value Proposition*) - descreve a gama de produtos ou serviços que criam o valor da empresa para um determinado público-alvo. Basicamente representa a nossa exclusividade, onde somos diferentes de toda a concorrência.
- Canais (*Channels*) – os canais caracterizam o modo de como a empresa comunica para atingir o seu segmento de clientes e entrega a sua proposta de valor.
- Relacionamento com o consumidor (*Customer Relationships*) – este âmbito descreve que tipo de relacionamento a empresa irá estabelecer para com o seu público-alvo. Estas relações podem ser diretas ou indiretas.

- Fontes de Receita (*Revenue Streams*) - este bloco representa, de forma sumária a receitas que a organização poderá atingir através da venda do seu produto/serviço ao seu público.

- Recursos-Chave (*Key Resources*) - estes recursos são os considerados mais importantes segundo Desai (2014), pois são os ativos necessários para que o negócio possa funcionar. Estes ativos itens tangíveis e intangíveis são necessários para oferecer e entregar os elementos mencionados acima. Estes recursos-chave, podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos.

- Atividades-Chave (*The Key Activities*) - estas atividades são as necessárias para que o modelo de negócio se verifique ou seja são as atividades que permitem a oferta da proposta de valor, alcance de mercados e são as que permitem o relacionamento para com o consumidor. Por assim o ser, são as atividades mais importantes do negócio pois são as que geram receita.

- Parcerias-Chave (*The Key Partnerships*) – estas parcerias descrevem a rede de fornecedores e parceiros que compõem o modelo de negócio e o fazem resultar. A existência destas parcerias trazem vantagens para ambos os lados e otimizam as empresas reduzindo os seus riscos de aquisição de recursos.

- Estrutura de Custos (*The Cost Structure*)- este âmbito descreve todos os custos que suportaram a nossa estrutura de negócio.

Segundo Alves (2012), este modelo introduz dois elementos novos a todos os modelos já existentes nomeadamente:

- a análise da relação com os clientes- fator que determina o tipo de relações que a empresa estabelece com o segmento de clientes em causa -“*selfservice*” ou de assistência pessoal, e se automatizada ou de assistência pessoal dedicada.”

- a análise de canais- que permitem definir o veículo de potencialização da sensibilidade dos nossos clientes em relação aos produtos/serviços da empresa, de vendas, de formar “*a ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor da empresa ou de distribuição que descrevem como a empresa alcança o segmento de clientes por forma a entregar a sua proposta de valor.*” (Alves, 2012, p.21)

Deste modo, por a comunidade científica considerar este o modelo o mais completo de todos no que toca à análise de negócios e por este ser considerado visualmente intuitivo será este o modelo que irá ser apresentado para representação do projeto em estudo.

4. Estudo de Caso “Porto”

O Porto é a segunda cidade e o quarto município mais populoso de Portugal. Considerada como uma das cidades capital de Portugal nas encostas do Rio Douro detém com 41,42 km² de área e uma calorosa população de 237 591 habitantes, subdivididos por sete freguesias.

Considerados pela UNESCO Património Mundial graças aos seus belos monumentos e edifícios históricos, esta cidade possui vistas soberbas sobre as Caves do Vinho do Porto e as margens do Rio Douro que encantam todos os habitantes e turistas. Referência de boa gastronomia, vinhos e hospitalidade, esta cidade tem cada vez mais conquistado quota de mercado no sector turístico, tal como já foi referido anteriormente. Por assim o ser, de seguida irei apresentar o perfil do turista que frequenta esta cidade.

4.1 Perfil do Turista

Segundo um estudo realizado pelo Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, relativamente ao do perfil dos turistas que visitam o Porto e/ou o Norte de Portugal, no Verão de 2017, muitas conclusões podemos traçar acerca das pessoas que procuram viver a sua experiência turística nesta cidade.

Os turistas estrangeiros abordados neste estudo, que visitaram o Porto e que chegaram via Aeroporto do Porto, foram motivados maioritariamente em lazer/férias (40,9%) e em seguida por motivações profissionais (24,1%), os que se deslocaram em lazer/férias mencionam que os motivos de visita tem como objetivo *short breaks* ou sol e mar e os que vieram em negócios apresentam razões, na sua maioria para exercer a profissão (39%) ou para reuniões de negócio (32%) como podemos verificar na figura seguinte.

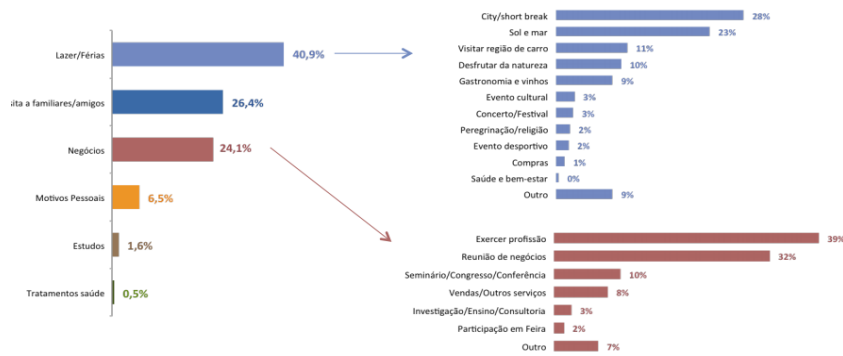


Figura 12- Segmento Principal e Principal Motivo de Visita
 Fonte: Perfil dos Turistas Porto e Norte de Portugal (2017)

Em termos de nacionalidades o estudo em causa refere que os mercados emissores mais relevantes de turistas para a cidade do Porto são França, Suíça, Espanha e Reino Unido que representam cerca de 60% do mercado como podemos verificar na seguinte tabela.

País	Lazer/ Férias	Visita família/ amigos	Negócios	GLOBAL
França	32,0%	33,3%	26,0%	30,8%
Suíça	8,5%	22,8%	11,6%	13,5%
Espanha	7,0%	4,6%	19,5%	9,9%
Reino Unido	9,2%	7,6%	6,5%	7,9%
Alemanha	4,7%	4,0%	9,7%	5,9%
Brasil	10,0%	4,6%	0,4%	5,5%
Bélgica	4,3%	6,9%	4,7%	5,3%
Luxemburgo	2,6%	5,9%	2,5%	3,2%
EUA	2,8%	2,3%	4,0%	2,7%
Holanda	3,8%	1,7%	2,2%	2,6%
Itália	1,9%	1,0%	2,5%	2,4%
Irlanda	3,0%	0,7%	2,5%	2,1%
Canadá	1,9%	1,0%		1,0%
Outro	8,3%	3,4%	7,9%	7,2%
Total	100%	100%	100%	100%

} 54,2%

Tabela 5- Mercados emissores.
 Fonte: Perfil dos Turistas Porto e Norte de Portugal (2017)

Ainda no mesmo estudo refere-se que a cidade do Porto se revelou como o local de alojamento mais popular uma vez que absorveu cerca de 51 % dos inquiridos no estudo, seguida por Vila Nova de Gaia, com uma larga distância, correspondendo a 10% dos

inquiridos. Relativamente à tipologia de alojamento escolhida pelos inquiridos, o estudo em causa refere que o hotel é o mais popular absorvendo 40% da amostra.

4.2 Estadia Média

Relativamente à estadia média na cidade Porto, vários estudos revelam que tem vindo a crescer e acompanhar as tendências europeias, como foi referido anteriormente.

De forma específica a Colliers Internacional (2017) revela que, a estadia média da cidade, embora continue em crescimento apresenta-se, residualmente: perto de 2 noites, o que para o estudo, representa a variável hoteleira com pior desempenho no turismo local. Mais, a estadia media em hotéis de 5 estrelas apresenta valores menores que em hotéis de 1 e 2 estrelas cuja média se situa em 2,5 dias.

4.3 Atividades Mais realizadas no Decorrer da Visita.

No decorrer da sua viagem à cidade do Porto, o estudo da Collier, abordou também as quais poderiam ser as atividades mais realizadas pela sua amostra. Desta forma, o resultado apresentado revelou que, a esmagadora percentagem 81% da amostra experimentou a gastronomia e fez compras (42%). Seguiram-se a apreciação de paisagem (33%), ida à praia (32%).

4.4 Oferta Total

“A oferta total do mercado da cidade do Porto “ultrapassa de forma clara, os 6.000 quartos, tendo aumentado 3,5%, já em 2017.”(Colliers Internacional, 2017,p.6)

Em cerca de sete anos, quase dois mil quartos de hotel foram aditados ao portfólio hoteleiro desta cidade. Aproximadamente 70% da oferta de quartos, integra-se em hotéis com menos de 150 quartos sendo que, apenas 5% dos hotéis têm mais de 250 quartos.

Segundo o estudo sobre *Perfil dos Turistas Porto e Norte de Portugal* (2017), Junho foi o mês de máximos, com o RevPAR a fechar acima dos 85 euros na cidade do Porto tendo batido recordes até na área dos eventos que revelaram um aumento na ordem dos 22%.

4.5 Tráfego Aeroportuário

Relativamente ao tráfego Aeroportuário e Portuário a cidade do Porto tem crescido na ordem dos 75 % e 26% respetivamente.

Segundo a APDL-Porto de Leixões (2018), no ano corrente o Porto de Leixões irá atingir um recorde na atividade de cruzeiros, alcançando 113 escalas e mais de 120 mil passageiros.

Não só a atividade tem perspetivas futuras otimistas, como a dimensão dos navios que visitam os portos de Leixões, tem vindo a aumentar com um crescimento de 37% em comparação com o período equivalente do ano passado, sendo que, dos noventa e seis navios de cruzeiro que visitaram Leixões durante o ano de 2017, vinte e oito tinham um tamanho superior a 250 metros, mais do dobro daqueles registados no ano anterior. Mais, o mesmo *site* oficial deste porto acrescenta que tem vindo a assistir-se a aumento do número de cruzeiros a operar na Costa e Ilhas Atlânticas e Mediterrâneo.

Analogamente ao tráfego aeroportuário, pode-se afirmar que o crescimento não fica obstante do portuário uma vez que se registou, segundo Colliers Internacional (2017), um crescimento na ordem dos 75 % na cidade do Porto e espera-se que esta tendência não abrandará.

5. A “Blossom Entertainment.”

5.1 Conceito e Motivação.

Atualmente, verifica-se uma grande alteração no comportamento do consumidor. Este cada vez encontra-se mais informado, exigente e ativo fatores estes que lançam novos desafios a todas as áreas integradas no sector turístico. No mercado hoteleiro, torna-se cada vez mais urgente uma oferta de experiências únicas e inolvidáveis de forma a exceder expectativas do serviço obtido. A qualidade dos produtos e dos serviços são hoje em dia variáveis que o consumidor espera como primariamente garantidas. A “perfeita experiência” e “memória inesquecível” são o fator que, nos dias de hoje, impulsiona os turistas viajarem para diferentes locais.

Neste contexto, apresenta-se o projeto da empresa *Blossom Entertainment*. A *Blossom Entertainment* assenta na reformulação do conceito de “animação à espanhola” para o ambiente agitado das zonas citadinas.

Na atualidade, o conceito de empresa de animação turística como método de férias ativas é muito conhecido na zona sul de Portugal. Há mais de dez anos, empresas situadas em várias zonas do país oferecem às unidades hoteleiras os seus serviços para que as mesmas se possam diferenciar dos seus concorrentes por uma oferta de férias ativas, personalizadas e únicas.

A *Blossom Entertainment* não é, somente, mais uma empresa de outsourcing a trabalhar para o sul do país é sim, uma empresa de *outsourcing* para hotelaria para a realidade citadina na zona do grande Porto.

Gerida por uma profissional especializada que garante a formação do seu corpo de funcionários, a empresa pretende integrar ferramentas e opções que vão agilizar todo o serviço de animação e as vantagens que deles proveem, de forma simples, rápida e prática para o seu cliente - hotel. De forma inter-relacionada, o formato adaptado irá garantir um serviço personalizado, organizado, diversificado, turisticamente rico e real que irá manter o seu hotel mais próximo do seu hóspede.

O conceito reside em potencializar ao máximo a experiência turística do hóspede do seu hotel e com isto potencializar a sua vantagem competitiva através da diferenciação de

serviço, a sua taxa de fidelização e a redução de alguns custos associados a todos estes processos.

Para isso, será necessário apostar em duas vertentes, que irão complementar a equipa base da empresa. A primeira é garantir um serviço fácil, ágil, próximo e potencializador junto dos hotéis. A segunda é a criação de pacotes que ofereçam programas adaptados à realidade citadina e ao seu hóspede. Com isto podemos dizer que é necessário criar atividades-ponte que conectem o hotel ao seu cliente. Assim sendo, as atividades terão que satisfazer não só as necessidades culturais do hóspede, como também o envolver numa experiência única de proximidade com o conceito “casa” que o mesmo só poderá ter, se ficar alojado no seu hotel.

No entanto, também é necessário que estes programas englobem uma estrutura que permitam reduzir os custos e aumentar os números do seu hotel.

Neste sentido, a empresa irá trabalhar na gestão do melhor dos dois mundos garantindo a rentabilidade e potencialização do seu hotel e simultaneamente a satisfação e fidelização do seu hóspede.

Na realidade, o cliente poderia ter uma experiência cultural fora do seu hotel. A grande diferença, comparativamente à concorrência, reside nisso mesmo, associar uma experiência turística rica que não começa fora do hotel mas sim é oferecida pelo hotel, desde que o cliente faz o *check-in* até ao *check-out*. A nível organizacional estes serão os grandes pontos a destacar, no entanto existem características do serviço em si, que terão também um papel fundamental na dinâmica de funcionamento deste processo.

5.1.1 Serviços

Os serviços a desenvolver por esta empresa baseiam-se na criação de pacotes que podem ou não ser personalizados para que o nosso cliente *hotel* possa fornecer aos seus hóspedes e clientes um serviço diferenciado de toda a sua concorrência.

Os principais serviços oferecidos aos clientes dos nossos clientes são roteiros que envolvem não só atividades desenvolvidas no hotel como também roteiros na zona histórica da cidade envolvendo visitas guiadas e refeições em locais emblemáticos da cidade.

O pacote base será o programa base que cada cliente *hotel* terá acesso na compra dos nossos serviços que inclui uma atividade desportiva pela manhã nas instalações do mesmo, uma visita às caves do vinho do Porto, um almoço no exterior, *workshop* temático nas instalações do hotel ou um *sunset*, a organização de um jantar temático no restaurante das instalações e a realização de três roteiros culturais por dia podendo estes serem personalizados de acordo com as características do seu cliente.

A personalização de cada roteiro teria um custo variado consoante os pontos de interesse que o hoteleiro pretendia englobar no seu pacote.

Neste seguimento, a empresa *Blossom* venderia os seus pacotes aos hoteleiros e os mesmos conseguiriam desta forma ter uma vantagem competitiva assim como poderiam rentabilizar alguns dos seus sectores de trabalho. Estes programas foram desenhados tendo em atenção várias componentes da animação turística.

Inicialmente, o programa base apresenta uma atividade desportiva relaxante no início de manhã para hóspedes que, pretendem fazer exercício. De seguida, inicia-se o primeiro roteiro de nome "*Blossom River*" que poderia ser personalizado com diversos pontos sendo que alguns deles já se encontram fixos. Este roteiro é desenvolvido junto do Rio Douro.

Terminado o primeiro roteiro segue-se o almoço que seria realizado num restaurante típico de francesinhas junto ao rio. Ao mesmo tempo este ponto representa uma fonte de receita para o hotel através de comissão a cada jantar serviço.

Seguido do almoço, iniciará o segundo roteiro do dia. Este roteiro incide mais na parte do centro da cidade. O seu nome seria "*Blossom City*". Mais uma vez, este roteiro tem alguns pontos que poderão ser personalizados. Este roteiro termina com um lanche no café *Majestic*, lanche esse que representa mais uma receita para o hotel através de comissões.

No final da tarde, após o regresso ao hotel teríamos ou um *workshop* temático como por exemplo "pisa da uva" ou "*make your own cocktail*" ou um *sunset* no *rooftop* com música ao vivo (dependendo da estrutura do hotel).

Após este *workshop*, inicia-se o jantar temático no restaurante do hotel com música, tradicional, ourivesaria local, artesanato, entre outros.

No final da noite, parte o último roteiro que tem como objetivo dar a conhecer aos hóspedes a noite animada da cidade.

Todos estes roteiros (Anexo D, E, F) e atividades estariam incluídos no preço do programa exceto o almoço, o jantar e o lanche. Uma vez que o jantar seria no hotel com comida regional este não reverte comissões para o hotel mas permite ao mesmo ter uma marcação prévia do serviço. Relativamente ao lanche e ao almoço, o hotel iria obter receita através de cada almoço e lanche vendido através de parcerias que a *Blossom Entertainment* terá com estas empresas. Mais, na aquisição deste pacote base o hoteleiro teria também acesso a um serviço completamente personalizado através de uma aplicação desenvolvida pela empresa que não só lhe daria acesso a várias novidades como daria ao cliente a oportunidade de participar, na altura em que lhe fosse mais favorável, nestes programas de animação.

Desta forma, a empresa *Blossom Entertainment* irá obter a sua receita através da venda dos pacotes aos hotéis e representará um meio de diferenciação e de receita. Para o hóspede o serviço representará umas férias activas e mais enriquecedoras.

5.1.2 Missão

A empresa vai ser criada com o objetivo de colmatar uma necessidade de mercado e criar um produto inovador para a realidade citadina. A aposta numa empresa de *outsourcing* para a hotelaria na zona Norte surge com a principal missão de criar um factor marcante de diferenciação e personalização de serviço hospedeiro.

5.1.3 Valores

“Blossom up yor mind”

- Criatividade e diferenciação;
- Experiência Turística Rica e Real;
- Aposta na especialização e personalização;
- Somos parceiros dos nossos clientes;
- Acompanhamento personalizado ao cliente.

5.1.4 Posicionamento

- Uma empresa na área turística, com dois eixos de negócio.
- Aposta no desenvolvimento tecnológico e estímulo de criatividade.
- Aposta na personalização e diferenciação do serviço;
- Aposta no âmbito regional, com perspectivas futuras de expansão nacional.

5.1.5 Concorrência

Na abertura de uma de uma empresa é importante conseguir, previamente, identificar, quais os seus concorrentes e características dos mesmos. Neste contexto, é importante analisar quer os nossos concorrentes diretos como também, aqueles que podem influenciar o nosso processo de venda (indiretos).

Após uma análise *online* e observação direta de algumas das empresas situadas na zona em estudo, conclui-se que existem bastantes empresas de animação que permitem fazer de facto roteiros turísticos em toda a cidade mas nenhuma delas trabalha diretamente para os hotéis fornecendo um serviço personalizado para os seus clientes. Habitualmente, essas empresas apenas apresentam parcerias com os hotéis e não fornecem serviço continuado dentro do hotel, apenas fazem serviços isolados que não contemplam todas as áreas abordadas pela *Blossom Entertainment* e não permitem um acompanhamento continuo ao cliente.

Assim, podemos concluir que esta empresa não apresenta nenhum concorrente direto mas sim concorrentes indiretos que podem influenciar o processo de venda da empresa.

Concorrentes indiretos: *Douro Acima, Travel Porto Tours, Giros e Rotas* e outras empresas turísticas.

5.2 Modelo de Negócio “Blossom Entertainment”.

Neste capítulo irá se apresentar o modelo de negócio da empresa *Blossom Entertainment*. O objetivo é observar um mapa visual que irá otimizar a compreensão do negócio a desenvolver.

Inicialmente, começa-se por explicar cada bloco e como cada bloco irá funcionar e no final apresenta-se o mapa visual com todos estes blocos.

5.2.1 Segmento de Clientes

Perguntas pertinentes: Para quem estamos a criar valor? Quem são os nossos consumidores mais importantes?

Este projeto é o desenho de uma empresa que pretende trabalhar para vários segmentos de clientes interligados.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2011) , o segmento de clientes está dividido em cinco âmbitos:

- Mercado de massa;
- Nicho de mercado;
- Mercado Segmentado
- Mercado Diversificado
- Plataforma Multilateral.

Este último representa organizações que servem mais que um segmento de clientes interdependentes tais como os que este projeto pretende abordar.

Este modelo de negócio tem como segmento de clientes, hotéis de quatro e cinco e estrelas situados no grande Porto e na Zona Ribeirinha de Vila Nova de Gaia e consequentemente o segmento que representa os seus clientes destes hotéis.

5.2.2 Proposta de Valor

Perguntas pertinentes: Que valor vamos entregar ao cliente? Qual a necessidade do nosso cliente que estamos a resolver? Que conjunto de serviços estamos a entregar a cada segmento de clientes?

De acordo com Osterwalder & Pigneur (2011), a proposta de valor representa o motivo pelo qual o meu segmento de clientes escolherá a minha empresa ao invés de outra. Mais, segundo os autores representa, a necessidade ou resolução que a empresa em causa vem resolver ou colmatar ao segmento de clientes para com o qual pretende trabalhar. Neste sentido, esta proposta de valor deve-se apresentar como um pacote específico que supre a exigência de cada segmento de clientes. Consequentemente os autores referem que estas propostas surgem para satisfazer várias necessidades tais como:

- Novidade
- Desempenho
- Personalização
- “Fazendo o que deve ser feito “
- *Design*
- Preço
- Marca/status
- Redução de custos
- Redução de risco
- Acessibilidade
- Conveniência/usabilidade

Em suma este âmbito é considerado como uma agregação ou conjunto de benefícios associados e direcionados especificamente para a satisfação das necessidades de um segmento.

No projeto a ser desenvolvido, a empresa *Blossom Entertainment* pretende assentar nos seguintes módulos.

Segmento de Clientes	Necessidades a ser colmatadas.	Proposta de Valor
Hotéis de quatro e cinco estrelas do Grande Porto	Aumento do número de dormidas por estadia;	Desempenho - As actividades a desenvolver por parte da empresa <i>Blossom Entertainment</i> poderão aumentar o número de dormidas por estada do hotel uma vez que, esta empresa proporcionará ao seu hóspede experiências diferentes que poderão criar a necessidade de o cliente querer viver mais e conhecer mais e para o poder fazer poderá ter que aumentar o seu número de noites tendo a garantia que todos os dias terá atividades diferentes que o farão conhecer melhor a cidade.
	Aumento de receita por parte do departamento de F&B;	Redução de Custos - A <i>Blossom Entertainment</i> colmatará esta necessidade por parte dos hotéis uma vez que a empresa pretende englobar os jantares nos seus programas de animação fazendo com que o cliente jante no hotel aumentando assim as receitas do hotel e permitindo ao mesmo um agendamento do número de jantares mais prévio evitando assim alguns custos deste departamento.
	Fidelização do cliente a um serviço exclusivo e personalizado.	Acessibilidade - A empresa <i>Blossom Entertainment</i> pretende que os seus hóspedes ganhem uma maior proximidade do hotel e do serviço que o mesmo oferece com objetivo de que os mesmos recomendem aos seus colegas e amigos o mesmo serviço personalizado e inovador na cidade do Porto que só nos hotéis aderentes poderá ser oferecido. Mais, este serviço permite uma maior ligação do cliente para com os trabalhadores e infraestruturas do hotel causando, conseqüentemente, uma maior sensação de hospitalidade, o que por sua vez poderá desencadear a fidelização do hóspede.
Clientes dos hotéis em cima referidos.	Falta de serviços nos hotéis que permitam o cliente ter experiências organizadas e personalizadas na cidade do Porto sem preocupações;	Personalização - A empresa <i>Blossom Entertainment</i> fornece ao cliente roteiros personalizados ao pormenor do hotel em que o cliente se encontra hospedado permitindo ao mesmo viver uma experiência diferente a cada momento e quando lhe for mais conveniente uma vez que poderá juntar-se ao grupo assim que o desejar sem preocupações de marcações e pesquisas de horários.
	Experiências inovadoras e adequadas à cidade com	“Fazendo o que deve ser feito “ - A experiência oferecida por esta empresa tem, como objetivo, ser vendida em pack tendo esse pack, o valor total das experiências, com horários marcados nos

	transporte e entradas incluídas que permitam ao cliente a experimentação do que realmente é o património da cidade;	sítios previamente estudados com o hotel onde o cliente está hospedado, para que o mesmo possa viver a experiência de forma mais autêntica do que representa a cultura e o património da cidade do Porto nos melhores locais.
	Serviço de animação no hotel que permita ao cliente viver a experiência turística de um hotel de turismo sol e mar adaptado à vida cidadina.	Novidade- Na atualidade, a animação hoteleira tem sido um âmbito muito explorado por zonas balneares. A empresa em causa vem com objetivo de aplicar o conceito adaptado à vida cidadina. Nesta sequência a empresa pretende oferecer a despreocupação de umas férias organizadas e diferentes ao cliente ao cliente que não só quer descansar mas também quer explorar o que há de melhor na cidade que visita.

Tabela 6- Tabela de Proposta de Valor
 Fonte: Elaboração Própria

5.2.3 Canais

Perguntas pertinentes: Através de que canais os nossos clientes querem ser contactados?

Como os alcançamos? Como os nossos canais se integram? Qual o que funciona melhor? Quais os que apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados na rotina dos nossos clientes?

O componente “canais” no modelo de negócio, segundo os mesmos autores, pretende descrever o método de comunicação que a empresa pretende alcançar os seus segmentos de clientes e entregar-lhes a sua proposta de valor ou seja estes canais representaram o ponto de contacto dos clientes com a proposta de valor.

Os canais de comunicação tem como objetivo ampliar o conhecimento dos clientes sobre o produto ou serviço vendidos pela empresa, auxiliar os clientes na avaliação da proposta de valor oferecida, permitir a aquisição por parte dos clientes da proposta de valor e por fim, auxilia e acompanha o cliente no pós-venda do produto/serviço em causa.

Estes canais podem ser segmentados ou apresentados de duas maneiras: direta ou indiretamente sendo que a primeira representa uma ligação cliente-consumidor mais pessoal recorrendo a métodos mais tradicionais como por exemplo uma equipa de vendas e obtendo margens de lucro maiores; e o segundo reflete-se através de revenda, distribuições e sites parceiros que permitem uma expansão maior do negócio através do benefício do parceiro mas também apresenta margens de lucro menores.

No caso da empresa em questão, os canais de comunicação a ser desenvolvidos por vezes, estão diretamente relacionados com pois os nossos clientes também se encontram da mesma forma.

Desta forma, os canais de comunicação que empresa usará para comunicar com o seu segmento hoteleiro passarão por ser mais diretos ou seja, o projeto de empresa em desenvolvimento pretende ter uma comunicação direta com os diretores hoteleiros para que também possa controlar melhor o seu desempenho e tenha um serviço pós-venda mais cuidado e personalizado. Para isto, o projeto apresentado, tem como objetivo, o desenvolvimento de uma aplicação *online* que irá acompanhar o seu diretor hoteleiro vinte quatro horas por dia. Esta aplicação irá ser desenvolvida com a maior segurança podendo cada diretor aceder à sua área pessoal através de uma *password* que, após o início de sessão, remeterá cada diretor para um *menu* de escolhas onde o mesmo poder ver: os *reviews* e partilhas no *site* da empresa e redes sociais com o nome do hotel, aceder a pacotes temático e a promoções especiais, avaliar a *performance* da empresa de forma rápida e eficaz, sugerir mudanças no serviço e contactar a direção da empresa.



Figura 13- Aplicação para Segmento "Hotel".
Fonte: Elaboração Própria

Considerando que, aplicação será um canal de comunicação pós a aquisição de clientes no âmbito hoteleiro, a empresa em desenvolvimento pretende também participar em feiras internacionais e nacionais de turismo de forma a dar a sua proposta de valor a possíveis clientes. Mais, esta empresa pretende fazer visitas a potenciais compradores apresentando diretamente e comodamente o seu produto a vários diretores hoteleiros e aos seus rececionistas.

Finalmente, para que os clientes possam ampliar o seu conhecimento sobre a empresa criará um *site* onde apresentará todos os seus produtos, promoções de adesão e contactos e agendamento de visitas para interessados.

Relativamente aos canais de comunicação projetados para os clientes dos hotéis em causa, a empresa também terá uma área para o cliente na aplicação, referida anteriormente ou seja, no momento do *check-in* o cliente poderá aceder à sua área da aplicação através do site do hotel ou aplicação já existente do mesmo poderá através da *playstore* fazer o seu *download*. De seguida, poderá iniciar sessão, e selecionará a opção *customer/cliente* e será remetido, automaticamente, para um *menu* diferente. No *menu* do cliente, o mesmo terá acesso a parâmetros que permitem o disfrutar da experiência de

forma mais fácil. Esta aplicação visará a partilha dos circuitos e o acompanhamento dos mesmos via *online*, ou seja o cliente poderá acompanhar no mapa de circuitos os outros clientes e juntar-se ao grupo no momento que desejar de acordo com a posição que o mesmo se encontra. Este mesmo *menu* permitirá ao cliente que se encontra na atividade avaliar os pontos por onde passa através dos *links* “like” e “unlike” podendo também partilhar fotos com o “*hashtag*” da empresa e do hotel onde está hospedado diretamente nas redes sociais. Desta forma, o cliente estará a avaliar o circuito e ao mesmo tempo estará a publicitar o hotel e a empresa que fornece o serviço dando a conhecer ambos.

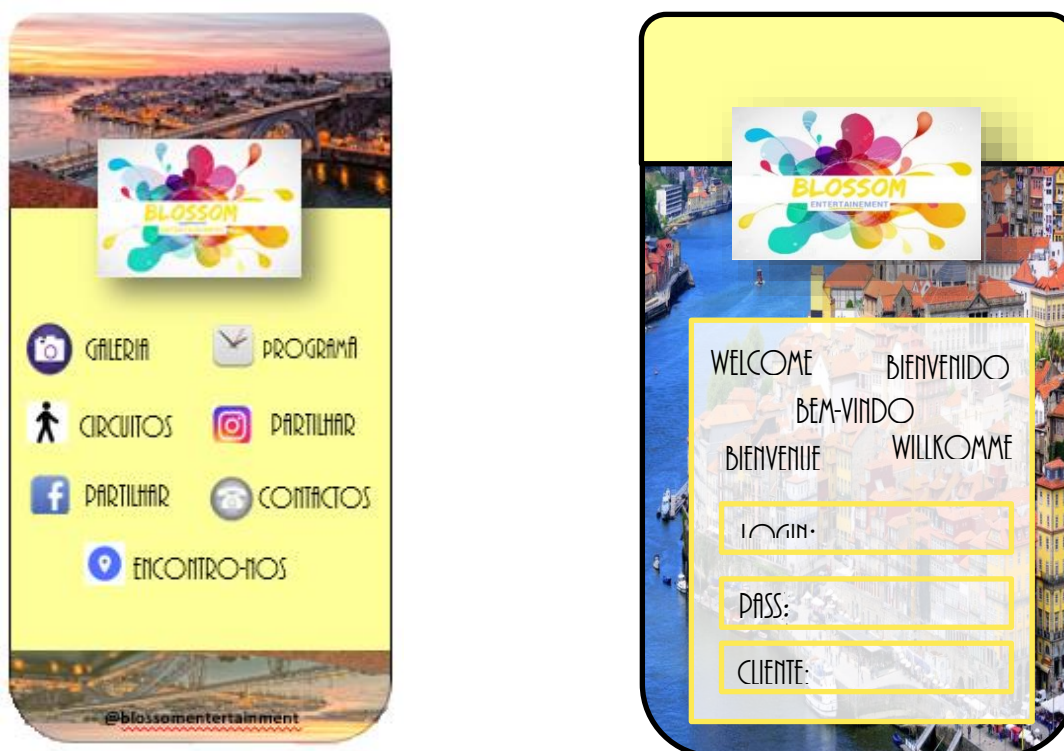


Figura 14- Aplicação para Segmento "Hóspede".
Fonte: Elaboração Própria

A empresa a desenvolver estará a fornecer um serviço pós-venda através do acompanhamento direto dos roteiros, permite que o cliente adquira o serviço a qualquer hora.

No âmbito da aquisição de clientes (hóspedes), o canal de comunicação escolhido é diretamente o hotel, através dos seus rececionistas e relações públicas que darão a conhecer o produto ao cliente com o auxílio de panfletos desenhados pela empresa. Assim sendo podemos concluir que, os canais de comunicação idealizados para este

segmento são indiretos uma vez que permitem um maior alcance e um benefício quer para o hotel quer para a empresa.

5.2.4 Relacionamento Com os Clientes

Perguntas pertinentes: Que tipo de relacionamento, cada um dos nossos segmentos de clientes, espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram no restante modelo de negócio?

Este âmbito representa, exatamente o que o seu título refere, ou seja, de que forma é que iremos nos relacionar com o nosso cliente e o que queremos atingir com este relacionamento. Neste sentido, este relacionamento pode ser guiado pelas seguintes motivações:

- Conquista do cliente;
- Retenção do cliente;
- Ampliação de vendas;
- Estímulo e recomendação.

De acordo com as motivações que traçarmos para o modelo de negócio a desenvolver podem existir várias categorias/modos de estabelecer a relação com o cliente tais como:

Assistência Pessoal – que pretende que, o cliente possa comunicar diretamente com um representante da empresa a qualquer altura da venda através de várias maneiras quer pessoais quer tecnológicas.

Assistência Pessoal Dedicada- pretende que, o cliente, seja seguido por um representante específico a todo o momento e que esse mesmo representante seja destacado especificamente e individualmente para cada cliente.

Self-service- tal como o nome indicia, este método pretende que, o cliente não mantenha um relacionamento direto com a empresa mas sim que a empresa forneça ao cliente todos os meios necessários para que o mesmo se sirva do produto.

Serviços Automatizados- este método pretende funcionar de forma semelhante como a do self-service mas, com serviços previamente automatizados para o apoio ao cliente

Comunidades- pretendem que, os clientes criem comunidades para que os usuários do serviço possam se envolver quer na empresa quer no método de trabalho da mesma.

Cocriação - este método pretende ir para além do método tradicional relação cliente-vendedor e pretende alcançar a cocriação do valor com os clientes através de uma visão partilhada ou seja o cliente pode participar na modelação do produto/serviço como por exemplo acontece no *youtube* onde esta empresa solícita aos seus cliente a criação de conteúdos para consumo público.

No modelo de negócio a ser desenvolvido, pretendemos que o nosso relacionamento com os clientes seja sempre orientado para a sua retenção e para ampliação de vendas. Sendo esta uma empresa que ainda não existente, não se desvaloriza de todo a conquista de clientes mas todos os métodos de relacionamento que irei referir posteriormente podem, numa fase inicial ser direcionado no sentido da conquista do cliente sendo que esse será o objetivo primordial de uma empresa em introdução de mercado.

Neste seguimento, pretende-se que no modelo de negócio que está a ser desenvolvido, o relacionamento com o segmento de clientes *hotéis* se desenvolva orientado pela assistência pessoal dedicada ou seja, que cada cliente seja acompanhado diretamente pelo diretor da empresa para que o mesmo se sinta a todo o momento próximo do nosso serviço e acompanhado na sua individualidade e através do segmento self-service através de compra de serviços que possam aparecer em forma de *pop up* na aplicação.

Por outro lado, com o segmento *hóspede* pretende-se atingir um relacionamento orientado em vários níveis nomeadamente, comunidades através da aplicação e convivência com clientes que já tenham experimentado o nosso serviço; assistência pessoal, aquando das visitas e da animação ou seja, cada animador assista cada cliente individualmente; e *self-service* uma vez que pomos ao dispor do cliente uma aplicação que permite ao mesmo, vir pelo seu próprio pé, de encontro a atividade a decorrer.

5.2.5 Fontes de Valor

Perguntas pertinentes: Qual o valor que realmente os nossos clientes estão dispostos a pagar pelo produto? Como preferiam pagar?

Este tópico representa, o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente.

No modelo de negócio a desenvolver, as fontes de receita, primariamente, vão surgir dos hóspedes ou seja, a empresa, inicialmente, irá conseguir a sua fonte de receita proveniente da venda de pacotes aos hóspedes e das comissões das parcerias conseguidas, utilizando o hotel como canal de distribuição. Numa segunda fase e como objetivo final, a empresa pretende obter fontes de receita através da venda dos pacotes, diretamente aos hotéis, ficando independente do fluxo de turistas do mesmo e dando todas as comissões provenientes das parcerias aos mesmos. Desta forma, o fluxo de receita vai variar ao longo do tempo.

Esta direção será implementada estrategicamente, dando tempo aos hotéis de conhecer os nossos serviços, verificando a popularidade dos mesmos e deste modo, enquanto expandimos mercado, vamos recebendo a receita ainda que esta seja menor. A partir do momento em que, já temos uma carteira de clientes estabelecida e popularidade do produto pretendemos mudar o método de pagamento tornando estas receitas menos variáveis e mais concretas.

5.2.6 Recursos Chave

Perguntas pertinentes: Que recursos principais a nossa proposta de valor requerem?

Ainda os mesmos autores referem que os recursos chave permitem que a empresa em si crie e ofereça a sua proposta de valor. Para que isto aconteça, estes recursos podem ter várias formas desde física, intelectual, humana, financeira e podem ser possuídos ou alugados. No caso de estudo, a empresa a ser desenvolvida apresenta as seguintes necessidades:

Físicos- Carro e Carrinhas, tapetes e materiais de desporto, material de escritório e licenças e seguros;

Humanos- Quatro funcionários fixos e quatro funcionários a recibos verdes;

Intelectuais – Formação na área da hotelaria e animação, conhecimentos de quatro idiomas, formação na área de informática, carta de condução, conhecimentos históricos sobre a cidade em causa.

Financeiro – Fundo necessário para colmatar despesas de gasóleo, empresa de transporte, entradas e licenças.

5.2.7 Atividades Chave

Perguntas pertinentes: Que atividades-chave a nossa proposta de valor requer? Nossos Canais de distribuição? O nosso relacionamento com o cliente? As nossas fontes de receita?

Este parâmetro representa as ações que a empresa deve desempenhar e operar para conseguir atingir o sucesso.

De acordo com a literatura analisada estas atividades podem ser categorizadas como meio de produção, resolução de problemas, plataforma de rede.

As atividade chave que possibilitam a entrega da nossa proposta de valor, dos nossos canais de distribuição, o nosso relacionamento com o cliente e as nossas fontes de receita são categorizadas como meio de produção, resolução de problemas e plataforma de rede.

Assim sendo:

- **Produção** – Roteiros Inovadores;
- **Resolução de Problemas** – formação de assistência pessoal e acompanhamento diário;
- **Plataforma de rede** – Desenvolvimento de *Apps*, *Site* e Redes sociais e controlo dos mesmos.

5.2.8 Parcerias Chave

Perguntas pertinentes: Quem são os nossos principais parceiros? Quem são os nossos principais fornecedores? Que atividades chaves os parceiros executam?

As parcerias-chave são nada mais nada menos que as alianças que a empresa terá que fazer para otimizar o seu modelo reduzindo riscos e adquirindo recursos.

Nesta sequência, existem quatro tipos de relações que a empresa poderá desenvolver com a empresa parceira, nomeadamente:

- Alianças estratégicas (entre competidores);
- Coopetição (parcerias estratégicas entre concorrentes);
- *Joint adventures* (para desenvolver o negócio);
- Relação comprador-fornecedor (para garantir suprimentos confiáveis);

No caso específico em estudo, as parcerias estabelecidas são, maioritariamente, alianças relação comprador-fornecedor para garantir todos os suprimentos necessários confiáveis mas, ainda assim, algumas das parcerias tem como objetivo a expansão do negócio e alianças estratégicas que permitiram um alargamento de mercado.

- Empresa de Transportes/aluguer de carro; (relação comprador-fornecedor)
- *Café Majestic*; (aliança estratégica)
- Restaurante; (*Joint adventures*)
- Torre dos Clérigos; (relação comprador-fornecedor)
- Caves do Vinho do Porto; (relação comprador-fornecedor)
- Douro Acima (barcos);(Coopetição)
- Câmara do Porto (*Joint adventures*)
- Fundação Serralves; (*Joint adventures*)
- Livraria *Lello*; (relação comprador-fornecedor)

5.2.9 Estrutura de Custos

Perguntas pertinentes: Quais os custos mais importantes no nosso Modelo de Negócio? Que recursos são mais caros e mais necessários?

A estrutura de custo no modelo de negócios representa os custos mais importantes envolvidos na operação do modelo de negócio específico.

Desta forma, as estruturas de custos podem ser orientadas em dois sentidos, direcionadas pelo custo onde o objetivo da empresa se concentra em minimizar o custo, sempre que possível; ou direcionadas pelo valor, onde todos os movimentos se concentram na criação de valor ou seja, propostas de valor de alto nível de personalização e foco na novidade.

Os principais custos do nosso modelo de negócio resultam dos nossos recursos humanos e os custos que resultam da atividade principal (roteiros).

Os custos associados aos nossos recursos humanos são orientados no sentido da minimização do custo ou seja, o objetivo é reduzir este custo ao estritamente necessário uma vez que estes são associados a uma elevada carga fiscal. Mais, é de destacar que os gastos com os recursos humanos variam consoante a atividade e estrutura do mercado de trabalho e não se traduzem em apenas contribuições mas também formação, segurança e higiene no trabalho, medicina no trabalho seguros e subsídios.

Relativamente aos custos provenientes da atividade da empresa, o objetivo seria orientá-los pelo valor. Com isto, pretende-se a máxima concentração nas transações do mesmo. A norma rege-se por ter os gastos necessários para garantir a personalização e novidade. Todos os custos que representarem um peso para a balança financeira da empresa devem ser o máximo destacados para a busca de novas técnicas que permitam ao cliente a maior exclusividade possível.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de Transportes/aluguer de carro; • Café <i>Majestic</i>; • Restaurante; • Torre dos Clérigos; • Caves do Vinho do Porto; • Douro Acima (barcos) • Câmara do Porto • Fundação Serralves; • Livraria <i>Leila</i>; 	<p>Key Activities</p> <p>As atividade chave que a entrega da nossa proposta de valor podem requer são categorizadas como meio de produção, resolução de problemas e plataforma de rede. Assim sendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção – Roteiros Inovadores; formação de assistência pessoal e acompanhamento diário; • Resolução de Problemas – • Plataforma de rede – Desenvolvimento de Apps e Site e controlo dos mesmos. 	<p>Value Propositions</p> <p>Para os hóspedes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do número de dormidas por estadia; - Aumento de receita por parte do departamento de F&B; - Fidelização do cliente a um serviço exclusivo e personalizado. <p>Ou seja a empresa vem satisfazer necessidades de desempenho diferencição, redução de custos e acessibilidade</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>Para os hotéis:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Assistência Pessoal Dedicada. <p>Para os hóspedes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Assistência Pessoal; - Comunidades (através de Apps) - Self-service 	<p>Customer Segments</p> <p>Este projeto é o desenho de uma empresa que pretende trabalhar para vários segmentos de clientes interligados. Assim sendo, este modelo tem um segmento de clientes assentado no âmbito de uma plataforma Multilateral sendo os dois segmentos relacionados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. hotéis de quatro e cinco e estrelas situados no grande Porto e na Zona Ribeirinha de Vila Nova de Gaia 2. segmento que representa os clientes dos hotéis referidos anteriormente.
<p>Cost Structure</p> <p>Os principais custos do nosso modelo de negócio resultam dos nossos recursos humanos e os custos que resultam da atividade principal (roteiros). Os custos associados aos nossos recursos humanos são orientados pelos custos ou seja o objetivo da empresa se concentra em minimizar o custo sempre que possível. Relativamente aos custos provenientes da atividade a empresa orienta-os pelo valor onde ou seja todos os movimentos se concentram no aumento de valor ou seja propostas de valor de alto nível de personalização e foco na novidade.</p>	<p>Revenue Streams</p> <p>As fontes de receita, numa fase inicial vão surgir da venda de pacotes aos hóspedes e das comissões das parcerias conseguidas. Numa segunda fase e como objetivo final, a empresa pretende obter fontes de receita através da venda dos pacotes, diretamente aos hotéis, ficando independente do fluxo de turistas do mesmo e dando todas as comissões provenientes das parcerias aos mesmos.</p>	<p>Channels</p> <p>Para os hotéis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicação - Feiras Nacionais/Internacionais - Visitas a potenciais clientes. <p>Para os hóspedes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hotel (seus funcionários, infra-estruturas e redes); - Aplicação; - Redes Sociais. 		

Tabela 7- Canvas do Modelo de Negócio da Blossom entertainment.
Fonte: Adaptado do Modelo Canvas de Oesterwalder.

5.3 Marketing-Mix

Segundo Coelho (2010), o marketing define-se como o método de pensar, abordar o mercado e o cliente, que por sua vez irá diferenciar uma empresa da sua concorrência. Mais, a mesma autora refere Lencastre (2005) acrescentando que Marketing consiste “*na gestão das relações de troca de uma pessoa, física ou jurídica, junto dos seus públicos-alvo, diferenciando-a da concorrência.*”

Segundo Antunes (2015), Marketing mix é definido como “*o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para conseguir atingir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo*” (Kotler & Armstrong 2012, p. 51). Estas ferramentas estão classificadas em quatro grupos, os chamados 4 P’s do marketing: produto (*product*), preço (*price*), local (*place*) e comunicação (*promotion*).

No entanto, a planificação de Marketing torna-se mais complicada no âmbito dos serviços. Coelho (2010), expõe que um serviço é um procedimento que resulta de uma série de atividades intangíveis que podem ou não implicar as interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do prestador de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

No mesmo sentido Lencastre (2015), refere que partindo do princípio destas particularidades o marketing de serviços apresenta um mix diferenciado. Mais, o autor refere que segundo Kotler e Armstrong (2007), o mix de marketing é conjunto de ferramentas de marketing táticas controláveis que uma empresa pode combinar para produzir a resposta desejada pelo cliente. O autor completa que, por este motivo, este marketing (serviços) para além dos componentes trabalhados no marketing de produtos (produto, preço, distribuição e promoção) considera mais 4p’s sendo eles: pessoas, processos, evidências físicas e produtividade/qualidade.

Com base na definição dos 8P’s de serviços já referenciados na revisão da literatura, será desenvolvido o Marketing Mix da empresa em desenvolvimento.

5.3.1 Produto

“Na área de produto, destaca-se a importância de antes do desenvolvimento e/ou lançamento de um produto ter a certeza de que realmente poderá ser de alguma utilidade para o target em questão. (Kotler e Armstrong (2007) “(Teófilo, 2016, p. 50)

A *Blossom Entertainment* surge como uma empresa de outsourcing de serviços de animação para a hotelaria. O seu principal objetivo passa por fornecer a oportunidade de diferenciação de serviço aos hotéis da zona Grande Porto. Assim sendo, esta empresa destaca-se como uma marca focada na inovação baseada nas necessidades de diferenciação de mercado.

Deste modo, não só apresenta uma linha de atuação no mercado hoteleiro com o principal objetivo de prestar um serviço que promove a vantagem competitiva dos hotéis e em segunda estância colmata as necessidades dos hóspedes apresentando-se como um serviço simples, personalizado, que proporciona umas férias ativas e diferentes. Podemos dizer que a empresa pretende melhorar o serviço prestado aos clientes hoteleiros e deste modo destaca-se como uma marca focada nas necessidades quer dos hotéis e dos seus clientes.

No entanto, existe uma divisão entre estes serviços que permite a sua caracterização por “produtos”. Por exemplo, no decorrer do programa existem pontos dos roteiros que poderão ser considerados um produto, pois terá um custo associado e uma forma de atuação diferente dos restantes.

Os produtos base da *Blossom Entertainment* são: os programas diurnos e personalizáveis, as aplicações *online* com guia permitem o cliente acompanhar as animações a toda a hora do dia e toda organização realizada no decorrer desses programas que se encontram nos Apêndices D, E e F.

Em termos concorrenciais, apesar destes serviços serem semelhantes ao da maioria das empresas que fazem parte do mercado subjacente, acabam por se diferenciar no âmbito da forma bilateral e inter-relacional, como distribuem o seu valor e da forma de como o tem estruturado, ou seja, o facto de sermos uma empresa de *outsourcing* e apresentarmos as nossas principais vantagens ao nosso cliente, o nosso serviço incide também no cliente desse hotel sendo o hotel também um meio de distribuição do produto. Na realidade, os nossos serviços são desenhados na dualidade de segmentos de clientes interligados.

Assim sendo, este modelo tem um segmento de clientes assentado no âmbito de uma plataforma Multilateral que permite vantagens para todos.

5.3.2 Preço

“O preço é o valor que os consumidores estão dispostos a pagar para usufruírem de um determinado produto. (Kotler e Armstrong, 2007) ” (Teófilo, 2016, p. 51)

Os valores associados aos serviços da *Blossom* terão de ser estabelecido com base na personalização do programa que o cliente hotel deseja fornecer aos seus hóspedes. Isto porque, o desenvolvimento dos mesmos irá variar sempre do cliente e das suas necessidades. Para cada projeto poderá ser necessário a participação de, mais do que um, colaborador e poderá ter mais ao menos despesas associadas. Logo, faz sentido que, sejam discriminados os valores de acordo com a opção do cliente. Tendo em conta a empresa ainda não iniciou atividade, os valores são uma previsão.

Todas as quantias serão discriminadas no plano financeiro, que será abordado no capítulo 6 e nos Apêndices G,H e I que incluem uma tabela de preços e despesas associadas.

5.3.3 Distribuição

Segundo Veras & Costa (2013), a distribuição expõe a maneira de como o produto se posiciona geograficamente em relação aos seus clientes. Neste sentido, os autores referem que os serviços não são muito diferentes uma vez que a finalidade dos mesmos é posicionar-se da melhor maneira junto do mercado alvo.

Nesta sequência, Teófilo (2016) refere *Kotler e Armstrong (2007)*, *“Na área da distribuição, é reforçada a importância de ter o produto ou serviço disponível no local certo e na altura certa para o consumidor, através de um conjunto de organizações que contribuem para o sucesso do projeto.*

De acordo com tudo isto, os canais de distribuição desta empresa são aqueles que se encontram descritos no modelo de negócio no bloco designado por “Canais”.

5.3.4 Promoção

“A promoção, para permitir que os esforços de comunicação estejam integrados num plano de marketing eficiente, deve ser composta por 4 áreas de atuação: publicidade, relações públicas, venda pessoal e promoções de vendas. (Kotler e Armstrong, 2007)” (Teófilo, 2016, p. 52)

A estratégia de comunicação da *Blossom* será desenvolvida com base em 3 pilares fundamentais: captação de mercado e fidelização e notoriedade.

Neste sentido, inicialmente, serão adaptadas estratégias de captação de mercado posteriormente, fidelização e divulgando os nossos serviços pretendemos atingir notoriedade através da boca-a-boca entre os profissionais da área.

5.3.5 Pessoas

Segundo Veras & Costa (2013), as pessoas detêm uma importância extrema na oferta dos serviços e conseqüentemente, é necessário uma atuação mais planeada uma vez que, os seus frutos podem gerar boa ou má impressão influenciando diretamente o serviço.

Segundo Ferreira (2013), no que diz respeito à percepção da qualidade tida pelo cliente, tudo se define no chamado “ momento da verdade” caracterizado particularmente pelo momento entre o cliente e o empregado durante o ato do consumo. Mais, o autor refere que, é com base nesse contacto, que o cliente cria um parecer sobre a qualidade do serviço e por este motivo é extremamente importante o impacto causado pelo prestador do serviço.

Por assim o ser, a *Blossom Entertainment* compromete-se na contratação altamente qualificada nas áreas de atuação. Mais, a empresa pretende fazer testes de qualidade e apresentar um plano de formação para a evolução dos seus colaboradores.

Neste sentido, estas formações serão não só para colaboradores novos membros assim como para colaboradores já existentes.

Estas formações pretendem que os colaboradores consigam alcançar capacidades comunicativas, culturais, criativas organizacionais e pessoais que permitam evoluir o serviço prestado aos nossos clientes. Para isso a empresa irá desenvolver um plano de

formação por fases para todos os colaboradores no âmbito do desenvolvimento contínuo. Mais, o colaborador que pretender evoluir mais no sentido do cliente de segunda estância (hóspede) poderá ser recompensado por isso.

O plano de formação a desenvolver pretende não só desenvolver os colaboradores mas também recompensar aqueles que pretendem evoluir e mostrarem um desempenho exemplar.

Desta forma, a empresa desempenhará programas trimestrais que, darão a oportunidade do colaborador desenvolver produtos novos com base no seu conhecimento e investigação adquirido. Sempre que surgirem novas ideias capazes de captar a atenção do hoteleiro, lançaremos essas ideias na nossa plataforma desenhada para os senhores diretores. Cada atividade que seja integrada ou comprada pelos hotéis no plano de atividades desenvolvido para hotéis irá representar uma recompensa para o seu criador.

A empresa pretende não só dar formação aos seus empregados no âmbito de evolução organizativa como também no âmbito pessoal sendo que, desta forma irá recompensar também todos aqueles que sejam elogiados, diretamente, na plataforma do cliente com comentários positivos relativamente ao seu serviço.

Desta forma, pretendemos dar valor ao nosso corpo de funcionários para que estes valorizem o seu posto de trabalho apostem na empresa e na sua evolução e com isto se motivem e empenhem no tratamento dos nossos clientes.

5.3.6 Processo

De acordo com Veras & Costa (2013), os processos são importantes para a diferenciação do serviço na medida em que, refletem o desempenho do mesmo na procura da satisfação do cliente. Com isto os autores querem dizer que, se por algum motivo esse processo não for feito da mesma forma, o produto pode chegar ao final do processo de forma diferente. Desta forma, os autores alertam para a importância deste âmbito uma vez que, quem passa pelo dito “processo” é o cliente e será crucial o bom funcionamento do mesmo para que a prestação do serviço seja sempre de alto nível.

Assim sendo, as tarefas a desempenhar por esta empresa estarão todas desenhadas num *dossier* de procedimentos para que todos os funcionários possam desenvolver os serviços

dentro de um certo *standard*, continuando a ter espaço para explorarem a sua criatividade e dar da sua personalidade.

5.3.7 Evidência Física

Para Veras & Costa (2013) referindo Araújo e Gorgulho (2002), as evidências físicas dizem respeito ao ambiente no qual o serviço é entregue ao cliente e a qualquer bem tangível que facilite a performance e a comunicação do serviço.

De acordo com tudo isto, a *Blossom Entertainment*, apresenta bastantes ferramentas que permitem adaptar os seus serviços ao perfil do cliente para que possa tornar todas as evidência físicas onde o serviço é entrega mais enquadradas.

Por assim o ser, a empresa em estudo criou uma aplicação que permite não só ao seu cliente (hotel) personalizar o seu programa e adaptar o mesmo ao seu tipo de público e as suas exigências assim como, também tem um serviço dentro dessa aplicação para o hóspede poder dar a sua opinião, relativamente à experiência turística que vivência.

Neste sentido, a empresa pretende com esta aplicação poder ter um feedback quase imediato, para que desta forma possa adaptar todos os seus serviços às necessidades de cada cliente específico de modo a captar a credibilidade e confiança dos mesmos.

5.3.8 Qualidade e Produtividade

A produtividade é a eficiência de como é conseguido a otimização e potencialização do uso dos recursos empregados a fim de maximizar os resultados desejados. Portanto, ao entender produtividade como a otimização do uso dos recursos com o objetivo de maximizar resultados podemos referir que a produtividade tem como objetivo final a busca da qualidade. (Veras & Costa, 2013)

O mesmo autor refere que, a Qualidade é entendida como “*conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades implícitas ou explícitas*”.

De acordo com isto, podemos referir que a produtividade e a qualidade do serviço estão relacionados uma vez que ambos estão desenvolvem-se pelo meio da otimização do uso dos recursos que, por sua vez, permitem atribuir características aos serviços para atender às necessidades do cliente.

Relativamente a este âmbito, a empresa *Blossom Entertainment*, traçou várias estratégias para que a capacidade da empresa em prestar um serviço se determine no tempo correto, com um custo mínimo dentro de um *standard* de qualidade assinalável.

A *Blossom Entertainment* pretende padronizar, como referi anteriormente, as políticas e procedimentos da empresa para maximizar a eficiência. Veiculadas por formação e motivação dos funcionários, pretendemos que os mesmos prestem um serviço de alta qualidade.

Mais, na empresa pretendemos desenvolver visitas-teste com clientes mistério que, pretendem não só avaliar o serviço em si desde o hotel até às atividades *outdoor* como também, iram avaliar o desempenho de cada funcionário. Mais, no final de cada formação a empresa pretende implementar testes automatizados *online* para que estes resultem em processos de aprovação ou reprovação fáceis de interpretar, modificar e corrigir as técnicas aprendidas.

Por fim, pretendemos medir a qualidade e ganhos de produtividade relacionados ao aumento de satisfação do cliente ou seja, pretendemos recolher os feedbacks dos clientes, funcionários, fornecedores e parceiros de negócios para recolher as suas opiniões referentes aos nossos serviços para que, numa fase posterior possamos usar as mesmas para a implementação de novos modelos.

5.4. Análise da empresa: Variáveis controláveis.

O paralelo entre a realidade interna e externa, é fundamental para o planeamento estratégico futuro de uma empresa.

Segundo Neto (2011), a Análise S.W.O.T. em portuguesa chamada de F.O.F.A. é a ferramenta estrutural de administração mais utilizada para traçar este paralelismo. Utilizando vários fatores, o autor refere que nesta análise definimos as Forças e Fraquezas

da empresa, do mesmo modo que definimos as nossas Oportunidades e Ameaças internas.

Nesta sequência, foi desenvolvido um modelo com base na *Swot Analysis*, que poderemos analisar na tabela seguinte, para que possamos retirar conclusões acerca dos fatores internos da empresa a desenvolver que a distinguem e que a tornam um potencial, como também as ameaças e oportunidades externas que possam influenciar o desenvolvimento do negócio.

Análise Interna	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manuais com todos os procedimentos; ➤ Mercado com alto índice de crescimento; ➤ Produto inovador; ➤ Facilidade de mudança; ➤ Imagem de Qualidade; ➤ Boa localização. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Novo mercado; ➤ Pouca aceitabilidade por gestores com orçamentos reduzidos; ➤ Alto nível de investimento inicial; ➤ Equipa Reduzida.
Análise externa	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Polo Turístico em ascensão; ➤ Possibilidade de parcerias estratégicas; ➤ Aumento do número de dormidas; ➤ Atratividade de região dentro do país; ➤ Atratividade da região a nível internacional; ➤ Aumento mediático sobre a zona turística; ➤ Mudanças do comportamento do turista para hábitos mais ativos; ➤ Crescimento do ramo hoteleiro; ➤ Proposta de serviço inovador; ➤ Necessidade de diferenciação de serviço por parte do mercado hoteleiro. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instabilidade Política; ➤ Modificação da política económica; ➤ Falta de maturidade do sector hoteleiro; ➤ Concorrência indireta com preços convidativos; ➤ Preços altos de entradas de alguns pontos dos roteiros.

Figura 15- Análise SWOT da Empresa Blossom Entertainment.
 Fonte: Elaboração Própria

6. Viabilidade do Projeto

6.1 Validade do Projeto

Este estudo apresenta como target hotéis de quatro e cinco estrelas que se situem na zona geográfica do grande Porto.

Segundo o Registo Nacional de Turismo (2018), nesta zona apresentam-se cerca de 34 hotéis que se integram nas categorias de apresentadas.

Neste sentido foram contactados todos os hotéis que apresentavam as características abordadas por este estudo ou seja a *população de estudo*.

Tendo em conta que, a população em estudo apresenta uma dimensão muito pequena não é possível utilizar as fórmulas aritméticas tradicionais que permitem o cálculo da amostra da população pois os valores que apresentam não são representativos e válidos.

Contudo, conseguimos obter cerca de 6 respostas que representam cerca de 30% por cento da população em estudo. Neste sentido e considerando que, grande parte dos estudos publicados apresenta taxas de adesão na ordem de dois a três por cento podemos considerar que uma taxa de trinta por cento se revela bastante representativa e real do meio.

Mais, no sentido que completar e fundamentar de forma coesa todo este projeto, considerou-se que a realização de questionários *online* a turistas desta zona pudesse ter um cariz complementário na viabilização do mesmo uma vez que estes representaram clientes de última instância. Desta forma, disponibilizou-se *online* um questionário e divulgou-se o mesmo por redes sociais com vista a obter respostas que complementassem estes estudos. No caso deste estudo todas as respostas foram analisadas por técnicas de percentagem.

6.1.1 Resultados Obtidos - Entrevistas a Hoteleiros.

Na ordem da apresentação dos resultados obtidos com base nestas entrevistas elaborou-se um quadro representativo.

De seguida será apresentado um quadro síntese que pretende, de forma esclarecedora, através de um diagrama de cores apresentar os resultados deste estudo referente ao projeto em estudo.

Todas as respostas que se apresentarem verde representam respostas que confirmam e viabilizam a ideia, todas as respostas assinaladas a amarelo representam resposta que necessitam de alguns ajustes e a vermelho aquelas que se revelam para os entrevistados conteúdos não viáveis.

Perguntas	Hotel Western Ink	Hotel Vincci Porto	Hotel da Música
1.	Amarelo	Verde	Verde
2.	Verde	Verde	Verde
3.	Verde	Amarelo	Verde
4.	Verde	Verde	Verde
5.	Verde	Verde	Verde
6.	Verde	Verde	Verde
7.	Verde	Verde	Verde
8.	Verde	Verde	Verde
9.	Verde	Verde	Verde
10.	Verde	Verde	Verde
11.	Amarelo	Amarelo	Amarelo
12.	Verde	Verde	Verde
13.	Verde	Verde	Verde

Tabela 8- Representação gráfica dos resultados das entrevistas presenciais.
Fonte: Elaboração Própria

Perguntas	Exe Almada Porto	Hotel Infante Sagres Porto	EuroStart Porto
1.	Verde	Verde	Verde
2.	Verde	Verde	Verde
3.	Verde	Verde	Verde
4.	Verde	Não responde à pergunta.	Verde
5.	Verde	Não responde à pergunta.	Não responde à pergunta.
6.	Verde	Verde	Verde
7.	Verde	Verde	Verde
8.	Verde	Não responde à pergunta.	Não responde à pergunta.
9.	Verde	Verde	Verde
10.	Verde	Verde	Verde
11.	Verde	Verde	Verde
12.	Amarelo	Não responde à pergunta.	Amarelo
13.	Verde	Não responde à pergunta.	Verde

Tabela 9- Representação gráfica das entrevistas online.
Fonte: Elaboração Própria

Durante o processo de todas as entrevistas que podemos analisar na íntegra no Apêndice K e L, pode-se concluir em quase toda a sua base a empresa *Blossom Entertainment* encontra-se estruturada de forma correcta e representa uma taxa de interesse por parte dos profissionais na ordem dos 100% uma vez que a mostra representativa da população em estudo responde à questão número 9 - “Se surgisse uma empresa que lhe apresentasse pacotes para adquirir em que pudesse personalizar a animação oferecida aos seus clientes estaria interessado?” com respostas positivas e a questão número 12 – “ Que interesse vê nisto tudo?” cerca de 84% da população em estudo respondeu que seria uma ideia interessante para aplicar no seu estabelecimento.

Como podemos observar a partir do quadro em cima em quase todas as questões os entrevistados fornecem respostas que vão de encontro aos objetivos do projeto e assentam na forma como este está estruturado. Apenas a questão número doze levanta algumas dúvidas. Cerca de 33 % da população de estudo responde que, numa fase inicial ou até mesmo de forma definitiva o projeto deveria se desenvolver numa base de pagamento de comissões ou seja que o hotel receberia apenas comissões das vendas realizadas aos seus hóspedes, ao invés de pagar para obter este serviço no seu estabelecimento hoteleiro. Mais, alguns dos entrevistados referem que a alteração deste tópico poderá resultar na obtenção fácil de interessados.

“Qualquer um dos métodos de pagamento seria uma boa opção mas numa fase inicial será mais fácil talvez obter interessados como forma de parceria obtendo comissões.”

Entrevista *Best Western Hotel Inca* ao Ex. Sr. João Pedro Margarido.

“No geral acho um projeto bastante interessante e com potencial.”

Entrevista ao Ex. Sr. Manuel Carneiro, Responsável de Restauração e Eventos na cadeia hoteleira *Vincci Hoteles*.

6.1.2 Resultados Obtidos - Questionários a Turistas.

Estes questionários foram desenvolvidos para se poder observar a viabilidade desta empresa quer relativamente ao seu cliente de primeira instância, assim como, o cliente de segunda instancia - o turista que frequenta os hotéis na zona do Porto.

Todo o resumo dos resultados provenientes deste questionário apresenta-se detalhado no Apêndice Q.

Em modo de síntese de todo o desenvolvimento deste questionário, podemos concluir que, toda a amostra aleatória captada apresentou abertura para um projeto deste cariz e apresentou interesse num serviço destes que poderia ser oferecido pela unidade hoteleira em que o mesmo se apresentava hospedado. Mais, a maior parte dos pontos que os circuitos apresentam no produto vendido são mencionados como pontos de interesse dos inquiridos. A maior parte da amostra apresenta interesse nos pacote e cerca de (68,8%) designa estes serviços como um futuro possível motivo para regressar a um mesmo estabelecimento hoteleiro e (62.5 %) considera que até poderia aumentar o número de dormidas que permanece nos mesmos.

Desta forma, conclui-se que este projeto apresenta-se como viável para os clientes das unidades hoteleiras uma vez que percentualmente, esta apresenta respostas que revitalizam e valorizam esta oferta nos hotéis.

6.2 Plano Financeiro

Como referido anteriormente, a criação do projeto *Blossom Entertainment* tem como objetivos chave, a criação de uma empresa de *outsourcing* para hotelaria suportada por um modelo de negócio que permita minimizar todos os custos estruturais inerentes à mesma. Para o desenvolvimento deste projeto foi elaborada uma pesquisa bibliográfica, através da consulta de vários artigos científicos, livros, e artigos *online*, de forma a consolidar e suportar a existência deste modelo. Seguidamente, desenvolveu-se um questionário e um plano de negócios para verificar a importância da criação desta empresa no mercado atual.

Consequentemente e com base nas informações disponibilizadas no *website* do IAPMEI (n.d.), foi elaborado um plano de negócios, que considerando as informações disponibilizadas foi criado para novos conceitos de negócios.

Neste modelo, são aportados tópicos fundamentais para o desenvolvimento, implementação e viabilidade de um projeto. Desta forma, começou-se por elaborar um sumário de todo o projeto que nomeia várias temáticas consideradas essências como por exemplo a área de negócio, o tipo de negócio, a concorrência, a proposta de valor etc.... Seguidamente todas as temáticas foram aprofundadas desenvolvidas e descritas detalhadamente. Como maneira de fazer face às questões de viabilidade do projeto foi desenvolvido um plano financeiro com base na folha de cálculo, do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Este método define-se pela facto de possibilitar a organização, de forma detalhada, de indicadores essenciais à criação de uma empresa, como por exemplo estimativa de despesas correntes, planeamento dos investimentos, projeção de vendas e de outras receitas, taxas de amortização, projeções de *Cash Flow* e de *Break-Even*, (IAPMEI, n.d.)

Na sequência do preenchimento de todos os parâmetros no plano financeiro suportado pela folha de cálculo do IAPMEI, foi então possível interpretar e concluir os números de forma a compreender a sustentação e a viabilidade do projeto proposto.

O valor das receitas projetadas ao longo do período de tempo de seis anos, combinado com o valor das despesas estimadas para o mesmo período – incluindo-se as depreciações e as amortizações – permitiram determinar indicadores como o Valor Atualizado Líquido, a Taxa Interna de Rentabilidade e o *Payback Period*, para o mesmo período de tempo e efetuar projeções de Cash-flow.

Como se refere, para analisar a contribuição líquida através do valor actual de um projecto relativamente ao seu investimento anual, apurou-se a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Valor Atualizado Líquido (VAL). Neste sentido, foi viável perceber quando atingimos o Ponto Crítico de Vendas (*Break Even Point*) ou seja, quando é que as nossas vendas igualam os nossos custos através da análise de vários fatores mas, principalmente através da análise do retorno do nosso investimento. Deste modo foi possível prever em que altura a empresa começará a gerar lucros.

Assim sendo, irá ser apresentado no Apêndice R o estudo completo e detalhado com base no Modelo do IPMEI. No entanto, de seguida, será exposto um breve resumo financeiro,

com os dados mais importantes para que seja possível a perceção do funcionamento do projeto desde o seu investimento, financiamento e lucro potencial.

6.2.1 Pressupostos

No desenvolvimento dos pressupostos gerais, preencheu-se a tabela do modelo a partir das taxas dos impostos em vigor.

O início da atividade da empresa *Blossom Entertainment* será em 2020 e todos os prazos de pagamentos serão recebidos e efetuados de forma pronta.

Nesta sequência, e uma vez que se desconhecia as condições do agregado familiar dos funcionários, aplicou-se a taxa média de IRS aplicada aos funcionários de acordo com as taxas de IRS de indivíduos não casados e sem dependentes. Com este pressuposto, foi calculada uma média destas taxas, como podemos observar no Apêndice S.

Relativamente ao cálculo da taxa da segurança social, foram aplicadas as taxas regulares segundo o código dos Regimes Contributivos da Segurança Social (2018), 23.75% a cargo da empresa e 11% a cargo do trabalhador sendo que, a única taxa de segurança social aplicada de forma diferente se refere ao dono da empresa que será um trabalhador independente e por assim o ser a taxa aplicada é de 29,6%.

6.2.2 Investimento e Financiamento

No projeto apresentado considerou-se um investimento inicial 2400 euros e um reforço no ano de 2025 de 40 000 euros. Este valor, representará a quantia que permitirá a sobrevivência financeira da empresa. Desta forma, será possível trabalhar neste período de angariação de clientes e de implementação de estratégia cumprindo todas as nossas obrigações monetárias. Este valor contempla os custos associados à composição da empresa com capital próprio, aos vencimentos dos recursos humanos, ao desenvolvimento das plataformas necessárias, comunicação e aquisição de clientes, e outras despesas.

No sentido de que a *Blossom Entertainment* representa uma empresa nova no mercado e que fornece essencialmente serviços, desenvolveu-se um plano financeiro preventivo onde foram calculados sempre valores representativos de uma média para concluir que o período de retorno de investimento acontecerá logo no primeiro ano, esperando-se obter lucro logo a partir de 1 ano, mas pagando o financiamento bancário ao longo de 5 anos. No entanto, convém reforçar que isto acontecerá de forma dependente dos fluxos associados aos clientes.

Programa Base		Valores mensais param 15 pessoas.
Gasóleo		180 euros
Entrada Caves Vinho do Porto		
Opção 1	Graham's	12 - 17 euros
Opção 2	Croft	10 euros pessoa (4500 euros)
Opção 3	Ferreira	10 - 20 euros
Recursos Humanos		1950 euros
Workshop 1		0
Workshop 2		0
Workshop 3		0
Sunset (1 vez semana)		200 euros
Jantar temático Programa Base	Decoração + grupo (3 vezes por semana)	1250 euros
loga		0
Aluguer de Carro		300 eurps
		PREÇO: 9200 euros (já com margem de lucro 10%)

Tabela 8- Despesas e preço final de programa base.
Fonte: Elaboração Própria

6.2.3 Previsões

Realizados os orçamentos de receitas e custos e após a definição do investimento e a forma de financiamento necessários ao desenvolvimento e implementação deste projeto foi possível a realização de previsões através do preenchimento de um *Excel* do plano IAPMEI que contempla vários quadros que estão preparados para a validação da sustentabilidade\ viabilidade financeira deste projeto.

Assim sendo, estes quadros estão para consulta detalhada no Apêndice R e consistem na análise de:

- Pressupostos gerais: ano de início, prazo médio de pagamentos, impostos, etc anteriormente citados;
- Vendas mais prestação de serviços;
- Previsão dos Custos para fornecimento de serviços;
- Número de colaboradores e custos associados aos mesmos e outras despesas;
- Investimento em Fundo de Maneio;
- Investimentos e Financiamento;
- Ponto Crítico Operacional Previsional;
- Mapa de Cash Flow;
- Plano Financeiro, Balanço e Indicadores;
- Avaliação

6.2.4 Avaliação

Efetuuou-se uma avaliação das previsões no plano financeiro, obtendo-se, desta maneira, valores quantitativos mais relevantes que sustentam a aposta e o potencial deste projeto.

Valor atualizado líquido (VAL): 235 000

Taxa interna de rentabilidade (TIR): O cálculo da TIR foi prejudicado pelo reduzido investimento inicial, pois a maior parcela de investimento ocorrerá no ano de 2025.

Cash Flow:

- 2020 = 31 058
- 2021 = 67 896
- 2022 = 107 161
- 2023 = 149 359
- 2024 = 194 783
- 2025 = 205 451

Break Even: 1 ano (Durante o primeiro ano começa a dar lucro)

Payback Period: 1.º ano, pois consegue-se o dinheiro necessário para pagar o investimento.

Após a definição dos serviços e forma de funcionamento da empresa *Blossom Entertainment*, foi concretizado um plano financeiro que tinha como objetivo comprovar a viabilidade do projeto. Na elaboração do mesmo, teve-se em conta uma empresa, com custos e receitas associados.

Foram também contemplados os recursos humanos fixos, tal como a contratação de profissionais *freelancers* em determinado momento do espaço temporal definido e todos os impostos e taxas em vigor. As previsões foram calculadas de uma forma conservadora e chamada de baixo para cima que assume uma perspetiva mais realista. Deste modo, aumentou-se a probabilidade de o lucro apresentado ser apenas uma perspetiva baixa podendo o lucro real apresentar valores mais altos na implementação do negócio. Com base nas projeções financeiras apuradas, foi possível concluir que o projeto *Blossom Entertainment* é economicamente viável.

7. Conclusão

Este projeto é o resultado de um estudo exaustivo no âmbito da gestão hoteleira e animação turística que exigiu uma grande pesquisa e reflexão, de forma a conseguir sustentar toda a validade e viabilidade da criação da empresa *Blossom Entertainment*.

Terminado o desenvolvimento deste projeto de mestrado, este espaço serve agora para a suma das principais conclusões resultantes deste estudo.

Começando pelo primeiro capítulo deste trabalho, onde se fez uma breve contextualização do projeto, procurou-se dar resposta à ideia que irá fundamentar o mesmo, qual o método utilizado e qual a organização da estrutura deste trabalho.

No segundo capítulo, pretendeu-se desenvolver uma revisão da literatura relacionada com os conceitos de Turismo, Hotelaria, Animação Turística e a complexa relação que, no presente crescimento turístico, estes âmbitos residem.

No terceiro capítulo, apresentou-se uma segunda revisão da literatura, desta vez relacionada com o instrumento de trabalho utilizado para projetar empresas – modelos de negócio. Este capítulo teve como objetivo reunir os diferentes modelos de negócio com o fim de se conseguir traçar uma ténue comparação entre eles de forma a perceber-se qual o mais adequado ao negócio a desenvolver.

No quarto capítulo, iniciou-se um estudo do mercado turístico da cidade do Porto. Desta forma são abordados assuntos como o perfil do turista, estadia média, atividades consolidando-se deste modo o propósito de como todo este projeto se desenrola.

No quinto capítulo, desenrolou-se todo o plano de negócio que fundamenta este projeto assim como a estratégia de marketing que a empresa pretende desenvolver para entrar no mercado. Este mesmo capítulo finaliza-se com uma análise das variáveis controláveis do negócio a desenvolver.

No sexto capítulo, apresentou-se então o estudo referente à resposta ao nosso objetivo principal de criação desta empresa. Desta forma pretendeu-se averiguar a viabilidade da empresa quer por parte do mercado quer pela parte financeira.

Porém, após a realização de algumas entrevistas foi percebido que será necessário, repensa r- para que consigamos chegar perto do mercado de forma mais fácil e rápida -

um método de pagamento diferente posicionando-nos mais como um parceria dos hotéis dando-lhes apenas comissões de vendas de pacotes aos clientes para que numa fase de teste os mesmos possam visualizar a potencialidade deste projeto para quando for necessário alterar o pagamento para o método estipulado (recorrente na atualidade em empresas deste género) os mesmos já estejam fidelizados.

Ainda assim, a vontade de solucionar uma problemática associada à necessidade de um serviço personalizado e diferenciado, juntamente com o gosto enorme pela área e desejo de criação do próprio negócio, permitiram que a elaboração deste projeto se justificasse e foi possível concluir que, com base na revisão da literatura, numa abordagem qualitativa e criação de um modelo de negócio e financeiro, que a *Blossom Entertainment* é um projeto viável.

Ao longo do processo, surgiram algumas limitações que tiveram de ser enfrentadas para que se pudesse chegar à conclusão do mesmo nomeadamente, a marcação de entrevistas e a realização das mesmas, uma vez que, o projeto apresenta como referi anteriormente, um cariz inovador e, por vezes as pessoas não sabem como deverão dar respostas às perguntas já que nunca viram nada equivalente. Mais, por ser um projeto de animação aplicado a uma zona em desenvolvimento turístico tornou-se difícil e ao mesmo tempo desafiante criar um conceito que pudesse ser aplicado ao perfil da região e ao seu método de trabalho.

No entanto, após ultrapassados todos os obstáculos, foi possível concluir de forma eficiente o modelo de negócio, demonstrar a validade do projeto e fundamentar a viabilidade do mesmo através de um plano financeiro.

A Blossom Entertainment é um negócio inovador, interessante e viável.

8. Bibliografia

Algieri, B., Aquino, A., & Succurro, M. (2018). International competitive advantages in tourism: An eclectic view. *Tourism Management Perspectives*, 25(June 2017), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.003>

Almeida, P. J. S. (2003). A Contribuição da Animação Turística para o Aumento das Taxas de Ocupação de Uma Região, 247.

Alves, R. A. P. (2012). *O processo de inovação do modelo de negócio de uma empresa incumbente*.

ANTUNES, A. M. P. (2015). *PLANO DE MARKETING PARA A ISURF ACADEMY. PLANO DE MARKETING PARA A ISURF ACADEMY*. Lisbon School of Economics Manegment.

Araújo, Sérgio; Almeida, P. J. S. & S. A. (2012). *Introdução à Gestão de Animação Turística*. (L. Lidel-edições técnicas, Ed.).

Araújo, S., & Almeida, P. (2012). *Introdução à Gestão de Animação Turística*. (L. Lidel-edições técnicas, Ed.).

Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(3), 68–80. Retrieved from http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Aprendendo+a+entrevistar+:+como+fazer+entrevistas+em+Ciências+Sociais#0

Carrasco, L. C., Silva, R. A. da, Nunes, M. A. de S., Cerqueira, C. E. M., & Rosas, T. M. da C. (2014). Uma análise da aplicação do Business Model Canvas - BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do INATEL. *XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos E Incubadoras de Empresas*, (OCTOBER), 917–921.

Coelho, C. A. S. (2010). *Projecto de um Plano de Marketing para o Serviço para a Educação Contínua da FPCEUP*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Colliers Internacional. (2017). *Research and Forecast Report- Mercado Hoteleiro Lisboa e Porto*. Lisboa e Porto. Retrieved from http://www.colliers.com/-/media/files/emea/portugal/research/2017/2017_hotel_market_report_pt.pdf?la=pt-pt

Cruzeiros. (n.d.). Retrieved January 2, 2018, from <http://www.turismodeportugal.pt/Português/ÁreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Pages/Cruzeiros.aspx>

Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. (E. Verbo, Ed.) (Primeira E). Lisboa.

Desai, H. P. (2014). Business Models for Inclusiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 157, 353–362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.039>

Diniz, M. (2017). *Violência Doméstica Contra os Homens nas Plataformas Digitais da Imprensa Portuguesa*.

Direção-Geral da Segurança Social. (2018). Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social. Retrieved July 24, 2018, from http://www.seg-social.pt/documents/10152/15009350/Código_Contributivo/1e56fad5-0e2a-42c2-b94c-194c4aa64f74

Ferradosa, A. S. C. (2016). *Estudantes do ensino superior e perspetivas de carreira no setor do turismo e da hotelaria: estudo de caso*. Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar. Ipleira. Retrieved from https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1853/1/mGDH_Dissertação_Ana_Sofia_Ferradosa_mar2016.pdf

Ferreira, H. M. C. (2013). *O impacto da satisfação na prescrição informal (recomendação) e na fidelização das unidades hoteleiras*. Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Retrieved from <http://www.iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/1108>

Figueiredo, H. (2013). *O papel da animação turística na programação de atividades complementares ao alojamento: proposta de modelo de intervenção*. Escola Superior de Gestão de Tomar. Retrieved from https://virtual.ipb.pt/access/content/group/663f3510-7ea9-11e6-8139-000c293e4489/Dissertação_Figueiredo_2013.pdf

Garson, G. D. (2015). Tourism Highlights. *World Tourism Organization*, 1–32.

http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=NqUe0V2YkhUC&oi=fnd&pg=PA147&dq=UNIVERSIDADE+DO+MINHO&ots=XS5Vg6j3uZ&sig=8P3mbAyJn_7Fwh0B02TqAXpxhvl

Neto, E. (2011). *ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial*. Retrieved from http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf

Neves, J. R. O. (2012). *O Papel dos Eventos no Reforço da Atractividade Turística de Cabo Verde* Dissertação de Mestrado em Turismo. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Retrieved from https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4454/1/2012.04.017_.pdf

Oliveira, A. P. (2001). *Turismo e Desenvolvimento- Planejamento e Organização*. (E. A. S.A., Ed.). São Paulo.

Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do Conhecimento no desenvolvimento de modelos de negocio*. Universidade Federal De Santa Catarina. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios* (Vol. 3). <https://doi.org/65.012.2 O85b>

Perfil dos Turistas Porto e Norte de Portugal. (2017). Porto. Retrieved from <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Análises/Estudo Satisfação dos Turistas/pnp-verao-2017.pdf>

Petiz, J. (2017, December 10). Portugal arrasa nos Óscares do Turismo. Retrieved January 2, 2018, from <https://www.dn.pt/portugal/interior/seis-premios-mundiais-portugal-arrasa-nos-oscares-do-turismo-8975396.html>

Portugal, T. de. (2018). Registo Nacional de Turismo. Retrieved July 23, 2018, from <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&MostraFiltro=True>

Reis, R. (2015). A importância da animação turística como complemento à oferta em hotéis de luxo. Retrieved from <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2235/1/Relatório estágio Rúben Reis>

%284130058%29.pdf

Relatório de Atividades Gestão de Contas 2016 (2017). Retrieved from http://www.portoenorte.pt/fotos/gca/1-relatorio_de_atividades_gestao_e_contas_2016_908328817590b3a8751e50.pdf


RIVA, F. de la. (1986). *Que és la animator?* Madrid.

Spinola, V. F. (2013). *A Animação na Hotelaria : O Caso do Hotel Vila Porto Mare (Ilha da Madeira)* A Animação na Hotelaria : O Caso do Hotel Vila Porto Mare (Ilha da Madeira). Universidade de Coimbra.

Teece, D. J. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Elsevier*. Retrieved from <file:///C:/Users/Patricia/Desktop/Bibliografia Tese/RVL2/S0024630117302868.html>

Teófilo, M. W. (2016). *Projeto de Mestrado Andamos - Agência de Marketing Digital para Micro Empresas e PME* ´ S. Universidade Europeia.

UNWTO. (2013). Informação Estatística Dezembro 2013. *Confederação Do Turismo Português*, 6–9.

Veras, J. G. F., & Costa, J. de O. (2013). Análise dos 8p's de marketing de serviço na empresa plano de assistência familiar, 33. Retrieved from [http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/965/1/PDF - Jos](http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/965/1/PDF - Jos%20Gustavo%20Fragoso%20de%20Veras.pdf)  Gustavo Fragoso de Veras.pdf

WTTC. (2017). Tourism Economic Impact 2017: World. *World Travel & Tourism Council*, 1. Retrieved from <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/world2017.pdf>

Apêndices

APÊNDICE A- Guião de Entrevista Semiestruturada.

Tabela Guia de Perguntas e Objetivos de entrevista realizada aos hoteleiros.

Nº	Pergunta	Objetivo
1	Atualmente, a cidade do Porto tem sido referida como um dos melhores destinos europeus. Esta relevância em termos mediáticos tem-se feito sentir na sua taxa de ocupação? De que forma?	Conhecer a realidade da cidade do Porto e qual o cenário actual.
2	Nos relatórios de 2017, refere-se que a taxa média de dormida dos turistas na cidade do Porto ronda duas noites. A sua unidade hoteleira revê-se neste número? Qual é em média o número de dormidas por cliente na sua unidade hotelaria?	Apurar o número médio de dormidas da cidade do Porto para que se possa desenvolver um produto adequado.
3	Gostaria de aumentar a estadia média dos seus hóspedes? Que fatores acha importantes para que isso aconteça?	Conhecer os fatores que os hoteleiros acham importantes para um aumento de número de dormidas para relacionar estes factores com a animação.
4	No decorrer da minha formação várias vezes me foi referido que um dos sectores mais complicados de controlar é o sector de F&B devido à sua variabilidade. Considera esta	Verificar importância do sector na hotelaria e a importância da sua estabilidade para verificar se a estratégia de

	afirmação verdadeira? Gostaria de aumentar os números deste departamento?	implementação de jantares será uma estratégia de valorização do serviço a desenvolver.
5	Que opinião teria de uma empresa que decide transportar esta ideia para a cidade do Porto de forma adaptada (através de roteiros e workshops realizados na sua unidade hoteleira)?	Verificar o interesse por parte do entrevistado no serviço que está a ser desenvolvido.
6	Acha importante esta questão de diferenciação do serviço e melhoria da experiência turística na zona Norte do país?	Verificar se as necessidades para que o serviço foi criado se enquadram na realidade hoteleira.
7	Considera que a animação pode de facto ser um fator que poderá estar diretamente ligado ao aumento da estadia média?	Verificar a relação direta entre o serviço desta empresa e os benefícios que a mesma pode vir a desencadear para os compradores do mesmo.
8	A animação pode ser encarada e desenvolvida de várias formas (através roteiros, eventos, espetáculos, modalidades desportivas, ações promocionais, atividades infantis...) No caso da sua unidade hoteleira como é encarada a animação? Qual a sua importância? Num programa de animação acha importante englobar-se grande parte dos componentes que relatei anteriormente?	Considerar se todo o projeto de empresa enquadra todos os sectores da animação que o cliente considera importante no desenvolvimento de um produto deste género.
9	Se surgisse uma empresa que lhe apresentasse pacotes para adquirir em que, pudesse personalizar a animação oferecida aos seus clientes estaria interessado? Que necessidade veria em adquiri-los?	Validar a necessidade de personalização do serviço em diferentes hotéis.

10	<p>Considera que os seus clientes estariam dispostos a frequentar animações similares a estas? (mostrar programas)</p>	<p>Verificar a exequibilidade do serviço a desenvolver.</p>
11	<p>Num cenário fictício em que estes programas estivessem de facto à venda qual seria o método de pagamento que acharia mais apelativo para a sua unidade hoteleira?</p> <p>a) Pagar a uma empresa por um pacote que reunisse todas as despesas pela a animação e receber as comissões de todas as parcerias que essa empresa conseguisse traçar</p> <p>b) Receber comissão de cada pacote vendido na sua receção não tendo acesso a nenhuma das comissões alcançadas por parcerias mas também não tendo que pagar pelo serviço</p>	<p>Verificar se se adequa o método de pagamento aplicado ou se será melhor funcionar segundo um método de comissões.</p>
12	<p>Que interesse vê nisto tudo?</p>	<p>Conhecer o interesse do cliente em todo o serviço apresentado.</p>
13	<p>Qual a sua opinião relativamente a este modelo de negócio ?</p>	<p>Conhecer a opinião do entrevistado sobre o projeto a desenvolver e constatar, através da experiência do entrevistado, fatores, tópicos ou áreas em que pudéssemos desenvolver ainda mais este serviço.</p> <p>Conhecer erros ou melhorias que pudessem ser implementadas no projeto.</p>

Tabela 9- Tabela Guia de Perguntas e Objetivos de entrevista realizada aos hoteleiros.
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE A1 - Entrevista Estruturada Online a Hoteleiros

Guião de Entrevista

Esta entrevista insere-se num trabalho de investigação no âmbito do Mestrado em Gestão e Direcção Hoteleira, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria, e está subordinado ao tema Projecto “Modelo e Plano de Negócio da Empresa Blossom Entertainment.”

Com o presente questionário pretende-se recolher informações que nos permitam conhecer alguns hábitos, preferências e expectativas dos Diretores Hoteleiros da zona Porto e Vila Nova de Gaia relativamente aos serviços de animação hoteleira oferecidos nesta zona com o objetivo de criarmos um produto apelativo para os mesmos. O resultado final será enriquecido pela sua colaboração.

1. Atualmente, a cidade do Porto tem sido referida como um dos melhores destinos europeus. Esta relevância em termos mediáticos tem-se feito sentir na sua taxa de ocupação? De que forma?

R:

2. Nos relatórios de 2017, refere-se que a taxa média de dormida dos turistas na cidade do Porto ronda duas noites. A sua unidade hoteleira revê-se neste número? Qual é em média o número de dormidas por cliente na sua unidade hotelaria?

R:

3. Nesse sentido considera que é suficiente? Gostaria de aumentar a estadia média dos seus hóspedes? Que fatores acha importantes para que isso aconteça?

R:

4. No decorrer da minha formação várias vezes me foi referido que um dos sectores mais complicados de controlar é o sector de F&B devido à sua variabilidade.

Considera esta afirmação verdadeira? Gostaria de aumentar os números deste departamento?

R:

5. Na atualidade, as empresas de animação na zona sul do país apresentam-se como fator de diferenciação entre hotéis e em muitos casos fator de escolha, uma vez que, conseguem impulsionar a experiência turística do hóspede. Que opinião teria de uma empresa que decidisse transportar esta ideia para a cidade do Porto de forma adaptada (através de roteiros e workshops realizados na sua unidade hoteleira)?

R:

6. Tendo em conta que falamos de o mercado hoteleiro, que é de carácter competitivo, é de ressaltar que qualquer serviço que satisfaça as necessidades do cliente tais como a qualidade do serviço e a sua relação com o staff tomam um papel importante uma vez que ajuda o cliente a ter uma melhor relação com espaço-tempo que vive durante a sua experiência turística. Segundo o PENT é importante investir em serviços como Animação Turística uma vez que estes que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média. Acha importante esta questão de diferenciação do serviço e melhoria da experiência turística na zona Norte do país?

R:

7. Considera que a animação pode de facto ser um fator que poderá estar diretamente ligado ao aumento da estadia média?

R:

8. A animação pode ser encarada e desenvolvida de várias formas (através roteiros, eventos, espetáculos, modalidades desportivas, ações promocionais, atividades infantis...) No caso da sua unidade hoteleira como é encarada a animação? Qual a sua importância? Num programa de animação acha importante englobar-se grande parte dos componentes que relatei anteriormente.

R:

9. Se surgisse uma empresa que lhe apresenta-se pacotes para adquirir em que, pudesse personalizar a animação oferecida aos seus clientes estaria interessado? Que necessidade veria em adquiri-los?

R:

10. Por favor observe o seguinte programa.

The image displays three promotional cards for Blossom entertainment packages, arranged in a row. Each card has a dark background with a light-colored header and footer. The central card is titled 'Blossom Base' and features a large, stylized 'BLOSSOM' logo in the background. The left and right cards are titled 'Blossom City' and 'Blossom River' respectively. Each card includes a list of activities, optional locations, and a 'Blossom up your mind' slogan. The cards are designed to be personalized, as indicated by the text 'PERSONALIZE O SEU ROTEIRO' at the top of each card.

Blossom Base
 GARANTIMOS A FELICIDADE DOS SEUS HÓSPEDES
 7H IOGA/ STRETCHING/TAI-CHI COM MEDITAÇÃO
 10H30 BLOSSOM RIVER
 12H VISITA ÀS CAVES DO VINHO DO PORTO
 13H ALMOÇO
 15H BLOSSOM CITY
 19H WORKSHOP/SUNSET(OPCIONAL)
 21H JANTAR TEMÁTICO
 23H BLOSSOM NIGHT
 Garantimos uma experiência turística que conquistará o seu cliente desde o primeiro segundo.
 Blossom up your mind.
 Check out www.blossomentertainment.com for more info.

Blossom City
 PERSONALIZE O SEU ROTEIRO
 Opcional A: Jardins Palácio de Cristal
 Opcional B: Rua Santa Catarina
 Opcional C: Majestic
 Opção A: Museu do Vinho do Porto / Súbida à Torre dos Clérigos ou Visita e subida.
 Opção B: Sé do Porto / Câmara Municipal do Porto.
 Opção C: Livraria Lello / Mercado do Bolhão.
 Escolha opção que melhor se adapta ao seu hóspede.
 Garantimos uma experiência turística que conquistará o seu cliente desde o primeiro segundo.
 Blossom up your mind.
 Check out www.blossomentertainment.com for more info.

Blossom River
 PERSONALIZE O SEU ROTEIRO
 Fortaleza de São João
 Opção 1: Lago das Meninas Alegres
 Opção 2: Ponte Dom Luis
 Opção 1: a) Farol Felgueira b) Capela do Farol.
 Opção 2: a) Cruzeiro entre Pontes b) Museu de Serralves
 Escolha duas das quatro opções que melhor se adaptam ao seu hóspede.
 Garantimos uma experiência turística que conquistará o seu cliente desde o primeiro segundo.
 Blossom up your mind.
 Check out www.blossomentertainment.com for more info.

Considera que os seus clientes estariam dispostos a frequentar animações similares a estas?

R:

11. Num cenário fictício em que estes programas estivessem de facto à venda qual seria o método de pagamento que acharia mais apelativo para a sua unidade hoteleira? Porquê?

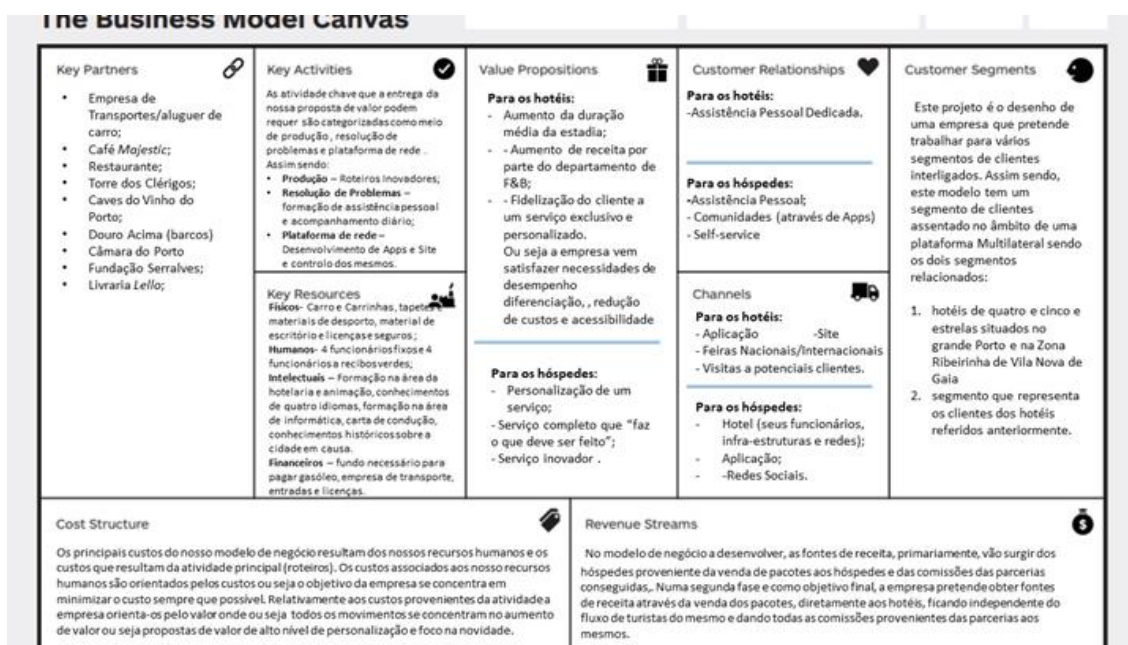
A) Pagar a uma empresa por um pacote que reunisse todas as despesas pela a animação e receber as comissões de todas as parcerias que essa empresa conseguisse traçar.

B) Receber comissão de cada pacote vendido na sua receção não tendo acesso a nenhuma das comissões alcançadas por parcerias mas também não tendo que pagar pelo serviço.

R:

12. Que interesse vê nisto tudo?

R:



13. Por favor observe o seguinte modelo.

Qual a sua opinião relativamente a este modelo de negócio desenhado para uma empresa de *outsourcing* de Animação para o mercado hoteleiro da zona Porto e Vila Nova de Gaia.

R:

Muito Obrigada pela sua disponibilidade e colaboração.

APÊNDICE A2- Guião de Telefonema e *E-mail*.

Modelo Telefonema

Boa tarde, o meu nome é Adriana Machado, sou aluna da Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar em Peniche e encontro-me neste momento a desenvolver o meu Projeto de Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira.

O tema do Projeto incide na criação de uma empresa de serviços *outsourcing* de Animação para Hotéis na zona do Grande Porto.

No âmbito de tudo isto, gostaria de saber se haverá a possibilidade de me serem facultados os contactos/*e-mail* de algum membro da direção para que possa proceder a um agendamento de entrevista ou a um envio de breve questionário sobre o assunto.

Muito Obrigada.

Agradeço por toda amabilidade.

Boa tarde.

Modelo do *E-mail*

Ex.m(a) Senhor(a) Director(a)

No seguimento do contacto telefónico que realizei hoje com as vossas instalações apresento desta forma o meu projeto.

O meu nome é Adriana Machado, sou aluna da Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar em Peniche e encontro-me a desenvolver nesta instituição o meu Projeto de Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira.

O tema do Projeto incide na criação de uma empresa de serviços *outsourcing* de Animação para Hotéis na zona do Grande Porto.

Como instrumento de recolha de dados do estudo utilizar-se-á a entrevista a vários intervenientes, entre os quais Vossa Excelência. As entrevistas serão gravadas e, posteriormente, transcritas e analisadas.

Desta forma, venho por este meio solicitar a melhor compreensão de V.Exa., no sentido de agendar uma entrevista cujo principal objetivo será o aprofundamento de algumas questões sobre o modelo que estive a desenvolver e o seu interesse por parte do mesmo.

Desde já assumo o compromisso, caso haja o interesse, de enviar um resumo do modelo do projeto da empresa a desenvolver e as suas conclusões assim que estas estiverem concluídas.

Pelo conhecimento e experiência que tem acerca da área em estudo, o contributo de V.Exa. será essencial para a prossecução deste projeto pelo que, desde já agradeço a sua colaboração.

Caso não tenha disponibilidade para o agendamento da mesma, deixo em anexo o *link* que o encaminhará para um breve questionário online sobre o projeto em causa.

Sem mais assunto,

Apresento os meus melhores cumprimentos e aguardo uma resposta tão breve quanto possível.

Adriana Machado

APÊNDICE A3- Lista de Contactos Realizados

Lista de Contactos de Hotéis.

Hotel (31)	Contacto	Email	Ida porta a porta	Resposta (inf.)	2 Envio
Eurostar Hotel Porto Centro	Geral	info@eurostarsportocentro.com	Sim	Pediu entrevista estruturada online .	sim
NH Collection Porto Batalha	Geral	nhcollectionportobatalha@nh-hotels.com	Sim	Sem resposta.	sim
Mercure Porto batalha	Andreia Cardoso	H1975_cc@accor.com	sim	Sem resposta.	sim
Hotel Teatro	Geral <u>Directora</u> : Susana Tavares	geral@hotelteatro.pt susanatavares@hotelteatro.pt <u>Telefone</u> : 22 040 9620	sim	<u>Não</u> . <u>Motivo</u> : já recebeu outros.	sim
Intercontinental Porto Palácio Cardosas	Joel Saldanha	lcporto.hr@ihg.com	sim	Sim Pediu informações. Sem resposta.	
Hotel Infante Sagres Porto	Sandra Soares	sandra_soares@hotelinfantesagres.pt	sim	Respondeu a entrevista estruturada via online .	sim
Grande Hotel Porto	Diana Tavares	reservas@grandehotelporto.com	sim	Sem resposta.	sim

Guest house		TEL: 916 052 529			
Flores Village Hotel e Spa	Bernardo Sampaio	Bernardo.sampaio@floresvillage.com TEL: 22 201 3478	Contacto telefónico	Sem resposta.	sim
Ac Hotel Porto by Marriott	Geral	acporto@ac-hotels.com TEL: 225072650	Contacto telefónico	Sem resposta.	sim
Sea Porto Hotel	Geral <u>Resp.</u> Bárbara Silva	hotel@seaportohotel.com barbara.silva@seaportohotel.com TEL: 22 766 7877	Contacto telefónico	Sem resposta.	sim
Tryp Porto Expo	Geral	tryp.porto.expo@meliaportugal.com TEL: 22 999 0000	Contacto telefónico	Sem resposta.	sim
Novotel Porto Gaia	<u>Resp.</u> Carlos Correia	H1050-am@accor.com TEL : 227728700	Contacto telefónico	<u>Não aceita entrevista</u> .	
Vincci Porto	Geral Manuel Carneiro	PORTO@VINCCIHOTELES.COM TEL: 220439620	Contacto telefónico	<u>Entrevista 4/6/2018 13:00</u>	
Hotel da Música	<u>Resp.</u> João Duarte Geral	grupos_eventos@hoteldamusica.com info@hoteldamusica.com TEL: 22 607 6000	Contacto telefónico	Respondeu. <u>Entrevista via E-mail por documento WORD.</u>	Já enviado ✓
Bessa Hotel Boavista	Geral	infoboavista@bessahotel.com <u>TEL</u> :226 050 000	Contacto telefónico	Sem Resposta	sim

Pestana Porto A Brasileira	Geral	fo.abrasileira@pestana.com	sim	Sem resposta.	Sim
Quality Inn – Praça da Batalha	Geral	quality.batalha@grupo-continental.com	sim	Sem resposta.	Sim
Vila Galé	Joaquim Fernandes (Director)	jfernandes@vilagalé.com	Conhecimento Professor	Sem resposta.	Sim
Sheraton Porto	Ana Silva (RH)	ana.ferreiradasilva@dheratonporto.com TEL :220404000	Contacto telefónico	Não responde por questões internas.	
Porto Palácio dos Congressos	Dulce Moreda (Assistente direcção)	dimoreda@portopalaciohotel.pt Tel : 22 608 6600	Contacto telefónico	Sem resposta.	Sim
HF Ipanema PArk	Geral	hfiipanemapark@hfhhotels.com TEL : 226075059	Contacto telefónico		
Pestana Palácio do Freixo	Emília Monteiro (RH)	Emilia.monteiro@pestana.com TEL: 22 531 1000	Contacto telefónico	Sem resposta.	Sim
The Yeatman	Luis Couto (RH)	luis.couto@theyeatman.com TEL: 220133100	Contacto telefónico	Sem resposta.	Sim
The Artist Porto Hotel and Bistro	Leandro Neves	lpneves@theartistporto.pt TEL: 22 013 2700	Contacto telefónico	Sem resposta.	Sim
Porto Vintage	Sofia Maia (Directora)	portovintageguesthouse@gmail.com	Contacto telefónico	Sem resposta	Sim.

Portos Cale Hotel	Res.: (Chefe de Recepção) Nuno Martins Geral	geral@portuscalehotel.com reservas@portuscalehotel.com TEL: 226083900	Contacto telefónico	Sem Resposta	sim
Porto A.S. 1829	Geral	AS1829.RESERVAS@LUXHOTELS.PT TEL :22 340 2740	Contacto telefónico	Sem Resposta	sim
Porto Trindade	Res.: Catarina Sousa Geral	direccao@portotrindadehotel.com geral@portotrindadehotel.com TEL: 222 061 520	Contacto telefónico	Sem resposta	sim
Dom Henrique Arrabida	Res.: Pedro Machado RH	pmachado@hoteldomhenrique.pt RH@HOTELDOMHENRIQUE.PT TEL: 223 401 614	Contacto telefónico	Sem Resposta	sim
Exe Almada Porto	Res.: Margarida Albergaria	info@exealmadaporto.com TEL: 22 340 5600	Contacto telefónico	Respondeu a entrevista estruturada online.	
Best Western Hotel Inca	Geral João Pedro Margarido	info@hotelinca.com dir@hotelinca.com TEL: 222054758	Contacto telefónico	Entrevista Presencial Marcada.	
Crowne Plaza Porto	Res.: Fatima Pinto (RH) Geral	fatima.pinto@ihg.com gpocp.sales@ihg.com TEL: 226072500 TEL: 226002031	Contacto telefónico	Sem Resposta	
Descobertas Boutique Hotel	Não atendeu	geral@descobertasboutiquehotel.com TEL: 222011473	Contacto telefónico		
HF FENIX PORTO	Não atendeu	hffenixporto@hfhhotels.com TEL: 226071810	Contacto telefónico		

Hotel Bessa	Problema com os telefones. Enviei Email.	TEL: 228348669 castro.neves@belverhotels.com	Contacto telefónico	Sem Resposta.	
Hotel Carris Porto Ribeira	Problema com contacto. Enviei email.	portoribeira@carrishoteles.com TEL: 22 096 5786		Sem Resposta.	
Hotel Torre Avantgarde	info@torelavantgarde.com	TEL: 220 110 082	Contacto telefónico	Sem resposta	sim
Hotel Premium Porto Downtown	Não atendeu	934791409 manager.downtown@hotelspremium.com	Contacto telefónico	Sem Resposta.	

Todos estes contactos foram tirados do Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

Tabela 10- Lista de contactos realizados a unidades hoteleiras.
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE B- Questionário para Turistas.



Este questionário insere-se num trabalho de investigação de Adriana Machado, no âmbito do curso de Mestrado em Gestão e Direcção Hoteleira, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria, e está subordinado ao tema Projecto “Modelo e Plano de Negócio da Empresa Blossom Entertainment.”

Com o presente questionário pretendemos recolher informações que nos permitam conhecer alguns hábitos, preferências e expectativas do turista da zona Porto e Vila Nova de Gaia relativamente aos serviços de animação hoteleira oferecidos nesta zona.

O resultado final será enriquecido pela sua colaboração. Por favor, leia atentamente as questões colocadas e escolha a resposta que melhor se adequa à sua opinião. Este questionário é anónimo e confidencial, pelo que as respostas nunca identificarão as pessoas que colaboram. Agradecemos desde já o seu contributo.

QUESTIONÁRIO

1. **Sexo:** M F
2. **Idade:**

3. **Qual o nome do hotel em que está hospedado?**

4. **Qual o motivo da sua estadia?**

- Negócios
- Lazer
- Eventos

5. **Considera importante ter uma experiência turística activa?**

- Sim Não

6. **Indique duas das atividades que gosta de realizar quando está de férias?**

7. **É a sua primeira vez na cidade do Porto?**

- Sim
- Não

7.1. **Se não, quantas vezes já o visitou?**

- 2

- 3
- 4
- Mais de 5

7.2. Qual/quais o (s) motivo (s) do seu retorno?

- Animação
- Atendimento
- Localização
- Preço
- Hotel

8. De todos estes pontos apresentados assinale quais já visitou\participou ou tenciona visitar\participar no decorrer da sua visita?

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Caves do Vinho do Porto | <input type="checkbox"/> Museu do Vinho do | |
| <input type="checkbox"/> Ponte Dom Luís | <input type="checkbox"/> Torre dos Clérigos | |
| <input type="checkbox"/> Ponte Dom Luís | <input type="checkbox"/> Livraria Lello | |
| <input type="checkbox"/> Pálacio de cristal | <input type="checkbox"/> Sé do Porto | |
| <input type="checkbox"/> Rua Santa Catarina | <input type="checkbox"/> Mercado do Bolhão | |
| <input type="checkbox"/> Café Majestic | <input type="checkbox"/> Camâra Municipal | |
| <input type="checkbox"/> Fortaleza de São João | <input type="checkbox"/> Museu Serralves | <input type="checkbox"/> Cruzeiro entre pontes |
| <input type="checkbox"/> Outros _____ | | |

8.1 De todos os pontos não assinalados anteriormente refira o motivo pelo qual não os visitou.

9. Considera que a organização de visitas guiadas e atividades pré desenhadas facilitam a sua experiência turística?

- Sim Não

9.1 Porquê?

10. Quais são os serviços de animação que o seu hotel tem para lhe oferecer?

11. Valoriza estes serviços?

Sim Não

12. Se o hotel onde está hospedado lhe oferece-se um serviço de animação para o dia inteiro que lhe desse a conhecer os sítios mais emblemáticos do Porto e ao mesmo tempo lhe proporciona-se actividades diferentes dentro das suas instalações consideraria a extensão da sua estadia?

Sim

Não

13. (Mostrar Programa) Se lhe dessem a oportunidade de participar num programa como este estaria interessado?

Sim Não

14. Valoriza este tipo de serviço oferecido pelo hotel?

Sim Não

15. Considera que este serviço poderá influenciar o seu retorno a uma unidade hoteleira?

Sim Não

16. Que valor estaria disposta a pagar por este serviço?

Muito Obrigado pela sua ajuda!

APÊNDICE C- Diagrama de Estrutura do Projecto.



Figura 16- Diagrama de Estrutura do Projecto
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE D- Programa Base

The poster features a background of stylized, overlapping leaves in shades of teal, blue, and purple. At the top, an orange banner contains the text 'GARANTIMOS A FELICIDADE DOS SEUS HÓSPEDES'. Below this, the title 'Blossom Base' is written in a white, cursive font, with a thick orange brushstroke underneath. The main program schedule is listed in white and orange text. At the bottom, there is a quote in cursive and a website link in a light orange banner.

GARANTIMOS A FELICIDADE DOS
SEUS HÓSPEDES

Blossom Base

7H IOGA/ STRETCHING/TAI-CHI COM
MEDITAÇÃO
10H30 BLOSSOM RIVER
12H VISITA ÀS CAVES DO VINHO DO PORTO
13H ALMOÇO
15H BLOSSOM CITY
19H WORKSHOP/SUNSET(OPCIONAL)
21H JANTAR TEMÁTICO
23H BLOSSOM NIGHT

Garantimos uma experiência turística que conquistará
o seu cliente desde o primeiro segundo.

Blossom up your mind.

Check out www.blossomentertainment.com for more inf.

Figura 17- Programa Base Blossom Entertainment
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE E- Programa Blossom River.

PERSONALIZE O SEU ROTEIRO

Blossom River

Roteiro

Fortaleza de São João
Farol Felgueira
Lago das Meninas Alegres
Capela do Farol
Museu de Serralves
Cruzeiro entre Pontes
Ponte Dom Luís

Opção A:
Farol Felgueira
ou
Capela do Farol.

Opção B:
Cruzeiro entre Pontes
ou
Museu de Serralves

Escolha as opções que melhor se adaptam ao seu hóspede.

Garantimos uma experiência turística que conquistará o seu cliente desde o primeiro segundo.

Blossom up your mind.



Check out www.blossomentertainment.com for more inf.

Figura 18- Programa Blossom River
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE F- Programa Blossom City.

PERSONALIZE O SEU ROTEIRO

Blossom City

Roteiro
Museu do Vinho do Porto
Jardins Palácio de Cristal
Súbida à Torre dos Clérigos
Sé do Porto
Livraria Lello
Câmara Municipal do Porto
Mercado do Bolhão
Rua Santa Catarina
Majestic

Opção A: Museu do Vinho do Porto
ou Subida à Torre dos Clérigos ou
Visita e subída.

Opção B: Sé do Porto ou
Câmara Municipal do Porto.

Opção C: Livraria Lello ou
Mercado do Bolhão.

Escolha as opções que melhor se adaptam ao
seu hóspede.

Garantimos uma experiência turística que conquistará o
seu cliente desde o primeiro segundo.

Blossom up your mind.



Check out www.blossomentertainment.com for more inf.

Figura 19-Programa Blossom City
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE G - Preço e despesas relativas ao programa base.

Programa Base		Valores mensais para 15 pessoas.
Gasóleo		180 euros
Entrada Caves Vinho do Porto		
Opção 1	Graham's	12 a 17 euros
Opção 2	Croft	10 euros pessoa (4500 euros)
Opção 3	Ferreira	10 a 20 euros
Recursos Humanos		1950 euros
Workshop 1		0
Workshop 2		0
Workshop 3		0
Sunset (1 vez semana)		200 euros
Jantar temático Programa Base	Decoração + grupo (3 vezes por semana)	1250 euros
loga		0
Aluguer de Carro		300 euros
		PREÇO: 9200 euros (já com margem de lucro 10%)

Tabela 11- Tabela de Preços Pacote Base
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE H- Despesas e Preço Complementos Blossom River.

Blossom River		Valores mensais (para 15 pessoas dia).
Gasóleo		Contemplado no programa base.
Recursos Humanos		Contemplado no programa base.
Entrada Museu Serralves		$15 \times 5 = 75 \times 30 = 2300$ euros
Cruzeiro entre Pontes		$10 \times 15 = 150 \times 30 = 4550$ euros
Aluguer de Carro		Contemplado no programa base.
		PREÇO: (depende da opção)

Tabela 12- Despesas e Preço Complementos Blossom River.
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE I- Despesas e Preço Complementos Blossom City.

Blossom City		Valores mensais (para 15 pessoas dia).
Gasóleo		Contemplado no programa base.
Recursos Humanos		Contemplado no programa base.
Parâmetro A	Opção - Museu do vinho do Porto	2.20 por pessoa *
	Opção – Subida à Torre dos Clérigos	5 euros por pessoa *
Parâmetro B	0	0 euros
Parâmetro C	Opção – Entrada Livraria Lello	3 euros por pessoa (1350 euros)
	Opção – Mercado do Bolhão	0 euros
Aluguer de Carro		
		PREÇO: (depende da opção)

*Despesa suprimida de acordo com 5º artigo, al nº5 do Regime Jurídico da Animação Turística.

Tabela 13- Despesas e Preço Complementos Blossom City.
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE J- Logótipo da Empresa Blossom Entertainment.



Figura 20- Logótipo Blossom Entertainment.
Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE K – Entrevista Presencial 1.

Entrevista Best Western Hotel Inca a Ex. Sr. João Pedro Margarido.

1. Atualmente, a cidade do Porto tem sido referida como um dos melhores destinos europeus. Esta relevância em termos mediáticos tem se feito sentir na sua taxa de ocupação? De que forma?

R: Refletiu-se na taxa de ocupação e sobretudo no preço. Porque efetivamente nos últimos anos mantivemos a mesma taxa de ocupação por opção nossa pois preferimos aumentar o preço. Porque o Porto não é o mesmo que era à cinco anos atrás, actualmente pratica-se preços que são mais de metade do que eram nessa época. Permite-nos ter outro nível de preços. Como temos mais oferta não permite assim tanto uma subida de taxa de ocupação digamos que embora aja mais turistas também há mais oferta mas permite-nos subir os preços. O mediatismo todo permitiu-nos isto.

2. Nos relatórios de 2017, refere-se que a taxa média de dormida dos turistas na cidade do Porto ronda duas noites. A sua unidade hoteleira revê-se neste número? Qual é em média o número de dormidas por cliente na sua unidade hotelaria?

R: Sim sensivelmente dois e meio.

3. Nesse sentido considera que é suficiente? Gostaria de aumentar a estadia média dos seus hóspedes? Que fatores acha importantes para que isso aconteça?

R: Sim. Uma dos fatores é um bocadinho do conceito daquilo que está a criar. Que é podermos oferecer um tipo de oferta diferente. Embora o produto Porto se tenha vindo a diferenciar quase tudo oferece o mesmo conceito como comprar o bus turístico e pouco mais. Acaba por ser uma cidade pequena e os turistas sabem que três quatro dias podem ver tudo e por isso normalmente estão ca esse três dias e depois vão a Coimbra e depois a Lisboa. É um bocado por ai.

O nosso cliente é primordialmente lazer normalmente tem tendência a ser um cliente de mais tempo mas a media ainda continua relativamente baixa por isso mesmo porque falta um bocadinho disto da diferenciação do serviço.

4.No decorrer da minha formação várias vezes me foi referido que um dos sectores mais complicados de controlar é o sector de F&B devido à sua variabilidade. Considera esta afirmação verdadeira? Gostaria de aumentar os números deste departamento?

R:Nesta unidade apenas temos bar e os pequenos-almoços mas sim este sector é de facto um sector complicado pelas suas carteiristas. Primeiro, apresenta necessidade de custos relacionados com os recursos humanos e depois apresenta uma margem de lucro reduzida comparativamente ao quarto. O que acaba por acontecer é que representa muito menos receita e mais custo associado ao facto da imprevisibilidade. Este pacote poderia ser uma mais-valia se efetivamente conseguisse ajudar nesta imprevisibilidade. Nós aqui só temos tarifa com pequeno-almoço e portanto não faria a diferença mas para hotéis com restaurante de facto poderia ser um grande mais valia.

5.Na atualidade, as empresas de animação na zona sul do país apresentam-se como fator de diferenciação entre hotéis e em muitos casos fator de escolha ,uma vez que, conseguem impulsionar a experiência turística do hóspede. Que opinião teria de uma empresa que decide transportar esta ideia para a cidade do Porto de forma adaptada (através de roteiros e workshops realizados na sua unidade hoteleira)?

R: Considero que sim, sem dúvida que será uma boa oposta.

6.Tendo em conta que falamos de o mercado hoteleiro, que é de caracter competitivo, é de ressaltar que qualquer serviço que satisfaça as necessidades do cliente tais como a qualidade do serviço e a sua relação com o *staff* tomam um papel importante uma vez que ajuda o cliente a ter uma melhor relação com espaço-tempo que vive durante a sua experiência turística. Segundo o PENT é importante investir em serviços como Animação Turística uma vez que estes que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média. Acha importante esta questão de diferenciação do serviço e melhoria da experiência turística na zona Norte do país?

R:Sim sem duvida e poderemos oferecer uma oferta diferente.

7. Considera que a animação pode de facto ser um fator que poderá estar diretamente ligado ao aumento da estadia média?

R: Sem dúvida. Havendo mais coisas para fazer e diferentes os hóspedes ficam mais tempo.

8. A animação pode ser encarada e desenvolvida de várias formas (através roteiros, eventos, espetáculos, modalidades desportivas, ações promocionais, atividades infantis...) No caso da sua unidade hoteleira como é encarada a animação? Qual a sua importância? Num programa de animação acha importante englobar-se grande parte dos componentes que relatei anteriormente.

R: A única coisa que apresentamos cá a opção dos transportes turísticos mas acredito que seja importante englobar-se todas as partes que referiu.

9. Se surgisse uma empresa que lhe apresenta-se pacotes para adquirir em que, pudesse personalizar a animação oferecida aos seus clientes estaria interessado? Que necessidade veria em adquiri-los?

R: Considero que sim. Acho que pode ser interessante. De facto não lhe posso dar a certeza porque é bastante diferente do que temos por agora. Por isso não consigo pegar nisto e dizer que funcionaria a cem por cento. Seria necessário mudar muitas mentalidades nomeadamente as dos rececionistas. Não estão habituados a este tipo de produto.

10. Acha que os seus clientes estariam dispostos a frequentar animações similares a estas? (mostrar programas)

R: Acho que sim. Teria que haver um fase de teste para ver se haveria adesão mas acho que sim.

11. Num cenário fictício em que estes programas estivessem de facto à venda qual seria o método de pagamento que acharia mais apelativo para a sua unidade hoteleira? Pagar a uma empresa por um pacote que reunisse todas as despesas pela a animação e receber as comissões de todas as parcerias que essa empresa

conseguisse traçar ou receber comissão de cada pacote vendido na sua recepção não tendo acesso a nenhuma das comissões alcançadas por parcerias mas também não tendo que pagar pelo serviço

R: Qualquer um dos métodos de pagamento seria uma boa opção mas numa fase inicial será mais fácil talvez obter interessados como forma de parceria obtendo comissões

12. Que interesse vê nisto tudo?

R: Acho que é uma ideia bastante interessante.

13. Qual a sua opinião relativamente a este modelo de negócio desenhado para uma empresa de outsourcing de Animação para o mercado hoteleiro da zona Porto e Vila Nova de Gaia.

R: O que sugeria é que numa fase inicial trabalhe com vários hotéis ao mesmo tempo para partilhar os transportes e fazer uma gestão dos custos mais vantajosa. Ou seja partilhar uma carrinha com vários hotéis.

APÊNDICE L - Entrevista Presencial 2

Entrevista ao Ex. Sr. Manuel Carneiro, Responsável do departamento de Restauração e Eventos na cadeia hoteleira Vincci Hoteles.

1. Atualmente, a cidade do Porto tem sido referida como um dos melhores destinos europeus. Esta relevância em termos mediáticos tem se feito sentir na sua taxa de ocupação? De que forma?

R: Sim, claramente. Acho que se tem feito sentir em todas a unidades.

2. Nos relatórios de 2017, refere-se que a taxa média de dormida dos turistas na cidade do Porto ronda duas noites. A sua unidade hoteleira revê-se neste número? Qual é em média o número de dormidas por cliente na sua unidade hotelaria?

R: Em média é de facto duas as três noites.

3. Nesse sentido considera suficiente? Gostaria de aumentar a estadia média dos seus hóspedes? Que fatores acha importantes para que isso aconteça?

R: Eu penso que não seja um problema. Porque nos com uma estadia media de duas três noites temos uma ocupação anual de 90% . A questão de duas, três noites são facto relativo do destino em si. Porque o Porto não é um destino turístico de sol e praia pois esses são os destinos que tem uma estadia mais alongada mas sendo uma cidade, sendo um destino turístico cultural esta é média em quase todas as cidades com destinos turísticos semelhantes ao Porto. Neste sentido, não creio que um hotel como o nosso procure uma solução para aumentar uma estada média.

3.1 Mas se sentisse necessidade que isso acontecesse ou se achasse que é necessário, pensa que fatores como a animação poderiam auxiliar esse aumento?

R: Obviamente, que quanto maior a oferta mais o cliente se sente confortável a ficar no destino e no hotel e obviamente que existindo uma oferta e um procura a nível de exploração daquilo que são visitas. Até porque o Porto e Douro tem muito para conhecer e apesar de a estada média ser dois três noites nesse tempo não há a possibilidade de

conhecer tudo como é óbvio. Agora, que todo o plano estruturado antecipadamente pode facilitar e pode fazer com os clientes visitem e queiram ficar mais tempo nesta localidade.

4. Na atualidade, as empresas de animação na zona sul do país apresentam-se como fator de diferenciação entre hotéis e em muitos casos fator de escolha, uma vez que conseguem impulsionar a experiência turística do hóspede. Que opinião teria de uma empresa que decide transportar esta ideia para a cidade do Porto de forma adaptada (através de roteiros e workshops realizados na sua unidade hoteleira)?

R: Sim, não diria toda a zona norte mas mais especificamente no Porto. A nível de oferta de animação turística os hotéis no Porto pouco ou nada têm.

5. Tendo em conta que falamos de o mercado hoteleiro, que é de carácter competitivo, é de ressaltar que qualquer serviço que satisfaça as necessidades do cliente tais como a qualidade do serviço e a sua relação com o staff tomam um papel importante uma vez que ajuda o cliente a ter uma melhor relação com espaço-tempo que vive durante a sua experiência turística. Segundo o PENT é importante investir em serviços como Animação Turística uma vez que estes que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média. Acha importante esta questão de diferenciação do serviço e melhoria da experiência turística na zona Norte do país?

R: Sim, não diria toda a zona norte mas mais especificamente no Porto. A nível de oferta de animação turística os hotéis no Porto pouco ou nada têm. De facto, vemos hotéis que promovem um ou outro evento nos seus espaços mas nenhum hotel desenvolve atividades desta forma. Julgo que seria interessante que, por exemplo, existissem hotéis que desenvolvessem, uma vez por semana, um tour ou um circuito de bicicleta, segway para dar uma oferta diferente aos seus clientes. Obviamente que, são ofertas que não existem e que serão importantes para atingir diferentes nichos num futuro próximo. Considero que, pode ser uma grande mais-valia para hotéis que pretendam atingir diversos segmentos.

6. Considera que a animação pode de facto ser um fator que poderá estar diretamente ligado ao aumento da estadia média?

R: Sim concordo. Obviamente, que quanto maior a oferta mais o cliente se sente confortável a ficar no destino e no hotel.

7. A animação pode ser encarada e desenvolvida de várias formas (através roteiros, eventos, espetáculos, modalidades desportivas, ações promocionais, atividades infantis...)No caso da sua unidade hoteleira como é encarada a animação? Qual a sua importância? Num programa de animação acha importante englobar-se grande parte dos componentes que relatei anteriormente.

R: A questão é o cliente que visita o Porto não é propriamente cliente que viaja em família. Temos grandes “booms” como por exemplo na Páscoa e no Verão em que há um claro crescimento deste tipo de cliente mas de facto não existe no geral em nenhum hotel que conheça um *kids club* pois não justifica abrir este sector. Os “booms” são de facto pontuais e é um comportamento muito específico destas alturas do ano. Agora obviamente que, se houver esse serviço poderá haver um aumento de procura das famílias que querem vir para o Porto pois as mesmas, iriam ter um serviço que colmatasse as suas necessidades. A questão aqui é analisar se justifica trabalhar nestes factores, e se todos são rentáveis.

8.Se surgisse uma empresa que lhe apresenta-se pacotes para adquirir em que, pudesse personalizar a animação oferecida aos seus clientes estaria interessado? Que necessidade veria em adquiri-los?

R: Depende tudo do tipo serviços que iriam oferecer.

9.Acha que os seus clientes estariam dispostos a frequentar animações similares a estas? (mostrar programas)

R: Sim julgo que se for desta forma sim.

10.Num cenário fictício em que estes programas estivessem de facto à venda qual seria o método de pagamento que acharia mais apelativo para a sua unidade hoteleira? Pagar a uma empresa por um pacote que reunisse todas as despesas pela

a animação e receber as comissões de todas as parcerias que essa empresa conseguisse traçar ou receber comissão de cada pacote vendido na sua recepção não tendo acesso a nenhuma das comissões alcançadas por parcerias mas também não tendo que pagar pelo serviço

R: Não acho que valha a pena ter um produto apenas para um hotel específico ou seja, por este motivo acho que a melhor maneira de resultar seria pelo conceito de comissão. Ter o produto a venda de hotéis parceiros e depois proporcionar uma comissão de cada reserva feita por hotel. Para poder chegar a um número de pessoas alargado. Inclusive se a empresa pagar uma boa comissão a rececionista ele esforçar-se para vender.

11. Que interesse vê nisto tudo?

R: Penso que seria uma boa ideia a por em prática.

12. Qual a sua opinião relativamente a este modelo de negócio desenhado para uma empresa de outsourcing de Animação para o mercado hoteleiro da zona Porto e Vila Nova de Gaia.

R: Em primeiro lugar como referi anteriormente a melhor forma seria trabalhar por comissão.

Dentro desta oferta, fazer com que algumas destas ofertas turísticas sejam dentro de variados hotéis ou seja aproveitar os parceiros a nível hoteleiro para definirem a vossa estratégia, aquilo que será a vossa oferta a nível de produto. Desta forma, poderiam representar mais uma vantagem porque demonstravam ao cliente do Continental o serviço do Vincci e ao cliente do Vincci o do Carris julgo que beneficiará todas as unidades. O cliente seria cá hospede mas poderia vivenciar uma experiência noutra hotel sendo vantajoso para todos os envolvidos.

Outra coisa que também seria interessante, seria oferecer este tipo de projeto, numa segunda fase, aos habitantes do Porto ou seja vende-lo também a locais. Penso que este produto sobre o meu ponto de vista pode ser replicado para fora dos hotéis e terá sucesso pois além de apresentar o tour dará a conhecer aos locais os serviços de hotéis que podem

ser frequentados por eles combatendo desta forma o estigma que só os hospedes é que podem jantar no hotel, ou até mesmo que jantar num hotel é muito caro. Seria mais uma vantagem.

No geral acho um projeto bastante interessante e com potencial.

APÊNDICE M - Entrevista Presencial 3

Entrevista ao Ex. Sr. João Duarte, Responsável do departamento de Grupos e Eventos do Hotel da Música.

1. Atualmente, a cidade do Porto tem sido referida como um dos melhores destinos europeus. Esta relevância em termos mediáticos tem-se feito sentir na sua taxa de ocupação? De que forma?

R: Sim, temos notado, desde 2013 (data de abertura do Hotel) em crescimento das taxas de ocupação. Durante estes anos também se tem notado que a proveniência dos turistas é cada vez mais alargada.

2. Nos relatórios de 2017, refere-se que a taxa média de dormida dos turistas na cidade do Porto ronda duas noites. A sua unidade hoteleira revê-se neste número? Qual é em média o número de dormidas por cliente na sua unidade hotelaria?

R: Sim, a média andarà entra 1 a 2 noites.

3. Nesse sentido acha que é suficiente? Gostaria de aumentar a estadia média dos seus hóspedes? Que fatores acha importantes para que isso aconteça?

R: Sim, parece-nos um número adequado face à capacidade e dimensão do Hotel e até da cidade.

4. No decorrer da minha formação várias vezes me foi referido que um dos sectores mais complicados de controlar é o sector de F&B devido à sua variabilidade. Considera esta afirmação verdadeira? Gostaria de aumentar os números deste departamento?

R: Sim, tem sido sem dúvida uma dos maiores desafios do Hotel desde a data da sua abertura. Trabalhamos diariamente para que o departamento suba o seu rendimento.

5. Na atualidade, as empresas de animação na zona sul do país apresentam-se como fator de diferenciação entre hotéis e em muitos casos fator de escolha, uma vez que, conseguem impulsionar a experiência turística do hóspede. Que opinião teria de uma empresa que decidisse transportar esta ideia para a cidade do Porto de forma adaptada (através de roteiros e workshops realizados na sua unidade hoteleira)?

R: Face à variedade de oferta que existe na cidade, qualquer tipo de atividade que contribua para a diferenciação face à concorrência seria uma medida a pensar implementar.

6. Tendo em conta que falamos de o mercado hoteleiro, que é de carácter competitivo, é de ressaltar que qualquer serviço que satisfaça as necessidades do cliente tais como a qualidade do serviço e a sua relação com o staff tomam um papel importante uma vez que ajuda o cliente a ter uma melhor relação com espaço-tempo que vive durante a sua experiência turística. Segundo o PENT é importante investir em serviços como Animação Turística uma vez que estes que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média. Acha importante esta questão de diferenciação do serviço e melhoria da experiência turística na zona Norte do país?

R: Sim. O nosso plano de Ação para este ano de 2018 centra-se muito na satisfação do cliente e no incremento dos ratings de satisfação do mesmo. E temos reparado que quanto mais enriquecedora e inesquecível for a experiência do turista na cidade, menos suscetível estaremos a uma avaliação negativa.

7. Considera que a animação pode de facto ser um fator que poderá estar diretamente ligado ao aumento da estadia média?

R: Sim, uma vez que o que o cliente irá querer sempre ter o tempo para visitar a cidade, e irá necessitar de mais dias para o fazer.

8. A animação pode ser encarada e desenvolvida de várias formas (através roteiros, eventos, espetáculos, modalidades desportivas, ações promocionais, atividades infantis...) No caso da sua unidade hoteleira como é encarada a animação? Qual

a sua importância? Num programa de animação acha importante englobar-se grande parte dos componentes que relatei anteriormente.

R: É de grande importância e temos um staff sempre preparado para dar várias opções aos clientes nesse sentido.

9. Se surgisse uma empresa que lhe apresenta-se pacotes para adquirir em que, pudesse personalizar a animação oferecida aos seus clientes estaria interessado? Que necessidade veria em adquiri-los?

R: Sim, penso que será um mercado a investir visto o turista procurar cada vez mais experiências diferenciadoras e à medida.

10. (Mostrar Programa) Considera que os seus clientes estariam dispostos a frequentar animações similares a estas?

R: Sim. Temos clientes de todo o mundo, com motivações diferentes e que se enquadrariam perfeitamente em qualquer um desses programas.

11. Num cenário fictício em que estes programas estivessem de facto à venda qual seria o método de pagamento que acharia mais apelativo para a sua unidade hoteleira? Porquê?

A) Pagar a uma empresa por um pacote que reunisse todas as despesas pela animação e receber as comissões de todas as parcerias que essa empresa conseguisse traçar.

B) Receber comissão de cada pacote vendido na sua receção não tendo acesso a nenhuma das comissões alcançadas por parcerias mas também não tendo que pagar pelo serviço.

R: O melhor seria que o cliente efetuasse todo o contacto diretamente com a V/ empresa e no caso de termos sido nos a redirecionar o cliente, recebermos comissão pelo mesmo. Noutra alternativa o cliente efetuar a reserva e pagamento connosco e posteriormente vocês virem receber o valor do pagamento.

12. Que interesse vê nisto tudo?

R: Temos sempre interesse em projetos que tenham potencial e que melhorem a experiência dos nossos clientes

13. (Mostrar modelo) Qual a sua opinião relativamente a este modelo de negócio desenhado para uma empresa de *outsourcing* de Animação para o mercado hoteleiro da zona Porto e Vila Nova de Gaia.

R: Parece-me um modelo de negócio com potencial, que empacota vários serviços que acabam por tornar a reserva do turista mais simples e acessível. Na perspetiva de Hoteleiro, entendo que o alcance de uma oferta deste género poderá realmente incrementar várias variáveis, tanto na cidade como nas unidades hoteleiras e isso só poderá ser visto como um ponto positivo.

APÊNDICE N- Entrevista Online Estruturada 1.

Entrevista Online Realizada por um Colaborador do Hotel Infante Sagres na cidade do Porto,

1. Atualmente, a cidade do Porto tem sido referida como um dos melhores destinos europeus. Esta relevância em termos mediáticos tem se feito sentir na sua taxa de ocupação?

Sim

Não

1.1 Se sim, de que forma?

2. Nos relatórios de 2017, refere-se que a taxa média de dormida dos turistas na cidade do Porto ronda duas noites. A sua unidade hoteleira revê-se neste número?

Sim

Não

2.2 Qual é, em média, o número de dormidas por cliente na sua unidade hoteleira?

2

3. Gostaria de aumentar a estadia média dos seus hóspedes? Que factores acha importantes para que isso aconteça?

sim; O Porto e Norte de Portugal são por si só factores únicos que fazem com que os Clientes possam reservar mais noites.

4. No decorrer da minha formação várias vezes me foi referido que um dos sectores mais complicados de controlar é o sector de F&B devido à sua variabilidade. Considera esta afirmação verdadeira? Gostaria de aumentar os números deste departamento?

Não possuo formação suficiente para responder a esta pergunta

5. Na atualidade, as empresas de animação na zona sul do país apresentam-se como fator de diferenciação entre hotéis e em muitos casos fator de escolha ,uma vez que ,conseguem impulsionar a experiência turística do hóspede. Que opinião teria de uma empresa que decidi-se transportar esta ideia para a cidade do Porto de forma adaptada (através de roteiros e workshops realizados na sua unidade hoteleira)?

No Porto, o Hotel já tem parceiros que disponibilizam roteiros e outras actividades para os hóspedes

6. Segundo o PENT é importante investir em serviços como Animação Turística uma vez que estes que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média. Acha importante esta questão de diferenciação do serviço e melhoria da experiência turística na zona Norte do país?

Sim

Não

7. Considera que a animação pode de, facto, ser um fator que poderá estar diretamente ligado ao aumento da estadia média?

- Sim
- Não

8. A animação pode ser encarada e desenvolvida de várias formas (através roteiros, eventos, espetáculos, modalidades desportivas, ações promocionais, atividades infantis...)No caso da sua unidade hoteleira como é encarada a animação? Qual a sua importância?

O Hotel Infante Sagres é um hotel de cidade e com características específicas que impossibilitam a existencia de animação. Temos animação mas mais numa vertente para eventos privados ou a pedido de hóspedes

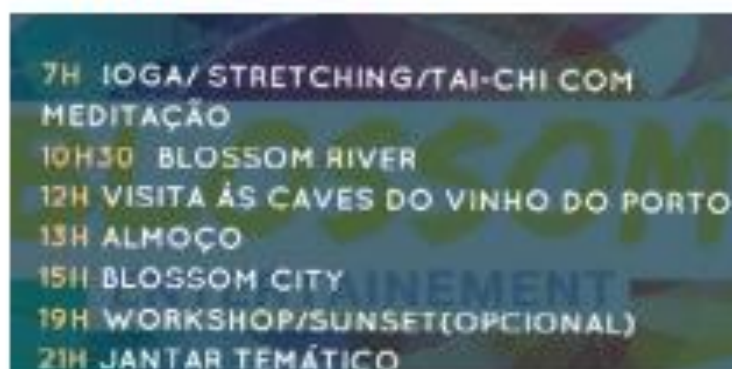
9. Num programa de animação acha importante englobar-se grande parte dos componentes que relatei anteriormente.

- Sim
- Não

10. Se surgisse uma empresa que lhe apresenta-se pacotes para adquirir em que, pudesse personalizar a animação oferecida aos seus clientes estaria interessado?

- Sim
- Não

11. Acha que os seus clientes estariam dispostos a frequentar animações similares a estas?



Sim

Não

12. Num cenário fictício em que estes programas estivessem de facto à venda qual seria o método de pagamento que acharia mais apelativo para a sua unidade hoteleira?

Pagar a uma empresa por um pacote que reunisse todas as despesas pela a animação e receber as comissões de todas as parcerias que essa empresa conseguisse traçar.

Receber comissão de cada pacote vendido na sua recepção não tendo acesso a nenhuma das comissões alcançadas por parcerias mas também não tendo que pagar pelo serviço.

13. Que interesse vê nisto tudo?

Não possuo formação suficiente para responder a esta pergunta

14. Qual a sua opinião relativamente a este modelo de negócio desenhado para uma empresa de outsourcing de Animação para o mercado hoteleiro da zona Porto e Vila Nova de Gaia.



Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

APÊNDICE O- Entrevista Online Estruturada 2

Entrevista Online Realizada por um Colaborador do Euro Start Hotel na cidade do Porto.

1. Atualmente, a cidade do Porto tem sido referida como um dos melhores destinos europeus. Esta relevância em termos mediáticos tem se feito sentir na sua taxa de ocupação?

Sim

Não

1.1 Se sim, de que forma?

Através do rápido aumento da ocupação

2. Nos relatórios de 2017, refere-se que a taxa média de dormida dos turistas na cidade do Porto ronda duas noites. A sua unidade hoteleira revê-se neste número?

Sim

Não

2.2 Qual é, em média, o número de dormidas por cliente na sua unidade hoteleira?

Neste momento, cerca de 2 noites e meia

3. Gostaria de aumentar a estadia média dos seus hóspedes? Que factores acha importantes para que isso aconteça?

Sim, ha que oferecer mais serviços ao cliente de modo a tornar a sua estadia mais longa

4. No decorrer da minha formação várias vezes me foi referido que um dos sectores mais complicados de controlar é o sector de F&B devido à sua variabilidade. Considera esta afirmação verdadeira? Gostaria de aumentar os números deste departamento?

Verdade, no nosso caso sendo um hotel B&B é pouco provavel conseguirmos aumentar o numero de serviços, no entanto temos sempre os jantares de grupos para o conseguirmos

5. Na atualidade, as empresas de animação na zona sul do país apresentam-se como fator de diferenciação entre hotéis e em muitos casos fator de escolha ,uma vez que ,conseguem impulsionar a experiência turística do hóspede. Que opinião teria de uma empresa que decidi-se transportar esta idela para a cidade do Porto de forma adaptada (através de roteiros e workshops realizados na sua unidade hoteleira)?

6. Segundo o PENT é importante investir em serviços como Animação Turística uma vez que estes que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média. Acha importante esta questão de diferenciação do serviço e melhoria da experiência turística na zona Norte do país?

Sim

Não

7. Considera que a animação pode de, facto, ser um fator que poderá estar diretamente ligado ao aumento da estadia média?

Sim

Não

8. A animação pode ser encarada e desenvolvida de várias formas (através roteiros, eventos, espetáculos, modalidades desportivas, ações promocionais, atividades infantis...)No caso da sua unidade hoteleira como é encarada a animação? Qual a sua importância?

9. Num programa de animação acha importante englobar-se grande parte dos componentes que relatei anteriormente.

Sim

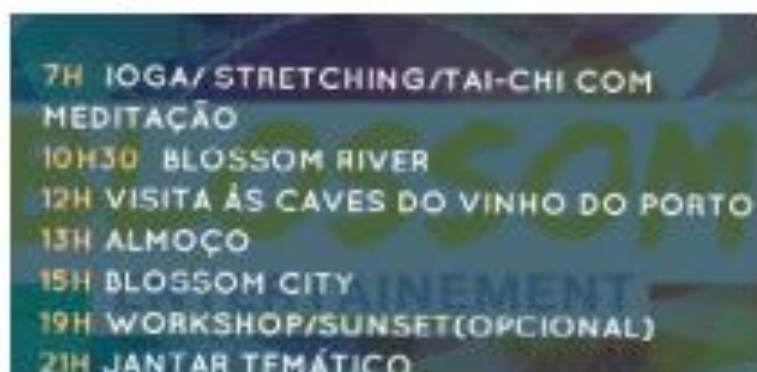
Não

10. Se surgisse uma empresa que lhe apresenta-se pacotes para adquirir em que, pudesse personalizar a animação oferecida aos seus clientes estaria interessado?

Sim

Não

11. Acha que os seus clientes estariam dispostos a frequentar animações similares a estas?



Sim

Não

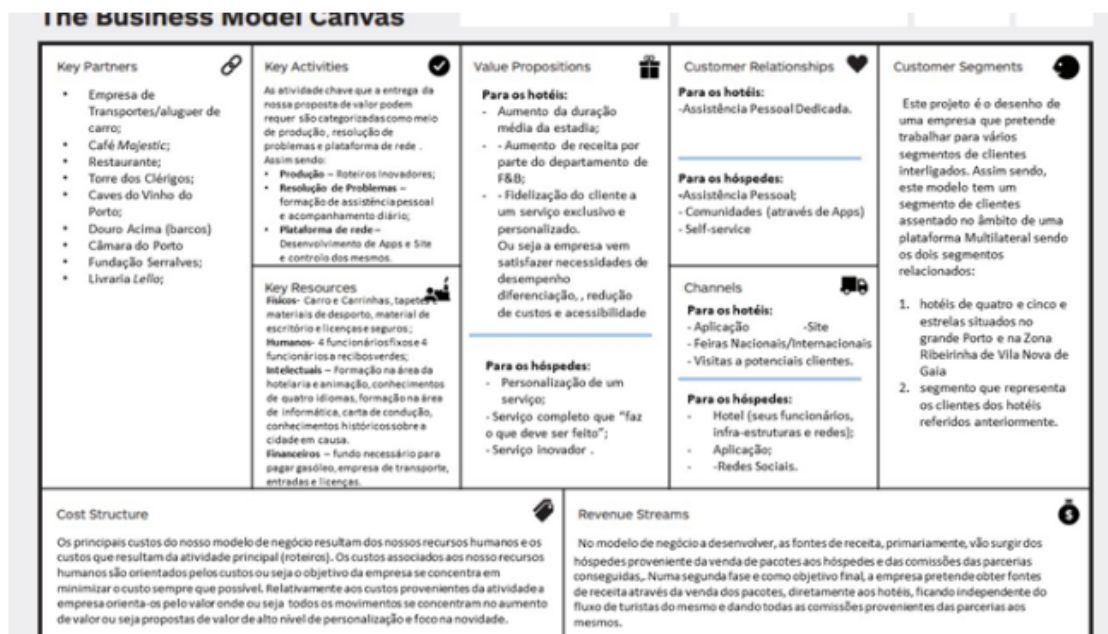
12. Num cenário fictício em que estes programas estivessem de facto à venda qual seria o método de pagamento que acharia mais apelativo para a sua unidade hoteleira?

Pagar a uma empresa por um pacote que reunisse todas as despesas pela a animação e receber as comissões de todas as parcerias que essa empresa conseguisse traçar.

Receber comissão de cada pacote vendido na sua recepção não tendo acesso a nenhuma das comissões alcançadas por parcerias mas também não tendo que pagar pelo serviço.

13. Que interesse vê nisto tudo?

14. Qual a sua opinião relativamente a este modelo de negócio desenhado para uma empresa de outsourcing de Animação para o mercado hoteleiro da zona Porto e Vila Nova de Gaia.



APÊNDICE P- Entrevista Online Estruturada 3

Entrevista Online Realizada por um Colaborador do Hotel Exe Almada na cidade do Porto,

1. Atualmente, a cidade do Porto tem sido referida como um dos melhores destinos europeus. Esta relevância em termos mediáticos tem se feito sentir na sua taxa de ocupação?

Sim

Não

1.1 Se sim, de que forma?

Aumento do número de reservas

2. Nos relatórios de 2017, refere-se que a taxa média de dormida dos turistas na cidade do Porto ronda duas noites. A sua unidade hoteleira revê-se neste número?

Sim

Não

2.2 Qual é, em média, o número de dormidas por cliente na sua unidade hoteleira?

2 noites

3. Gostaria de aumentar a estadia média dos seus hóspedes? Que factores acha importantes para que isso aconteça?

Sim. Penso que a melhoria das acessibilidades no centro da cidade e o alargamento dos horários de metro e autocarro seria uma vantagem. Assim como a organização de eventos

4. No decorrer da minha formação várias vezes me foi referido que um dos sectores mais complicados de controlar é o sector de F&B devido à sua variabilidade. Considera esta afirmação verdadeira? Gostaria de aumentar os números deste departamento?

Sim considero verdadeira.

5. Na atualidade, as empresas de animação na zona sul do país apresentam-se como fator de diferenciação entre hotéis e em muitos casos fator de escolha ,uma vez que ,conseguem impulsionar a experiência turística do hóspede. Que opinião teria de uma empresa que decidi-se transportar esta ideia para a cidade do Porto de forma adaptada (através de roteiros e workshops realizados na sua unidade hoteleira)?

Penso que na atualidade já vamos tendo essa introdução de experiencias e roteiros na cidade do Porto.

6. Segundo o PENT é importante investir em serviços como Animação Turística uma vez que estes que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média. Acha importante esta questão de diferenciação do serviço e melhoria da experiência turística na zona Norte do país?

Sim

Não

7. Considera que a animação pode de, facto, ser um fator que poderá estar diretamente ligado ao aumento da estadia média?

Sim

Não

8. A animação pode ser encarada e desenvolvida de várias formas (através roteiros, eventos, espetáculos, modalidades desportivas, ações promocionais, atividades infantis...)No caso da sua unidade hoteleira como é encarada a animação? Qual a sua importância?

Apesar de não termos disponível no nosso hotel pacotes com animação incluída, tentamos sempre aconselhar aos turistas alguns roteiros e espetáculos que podem assistir.

9. Num programa de animação acha importante englobar-se grande parte dos componentes que relatei anteriormente.

Sim

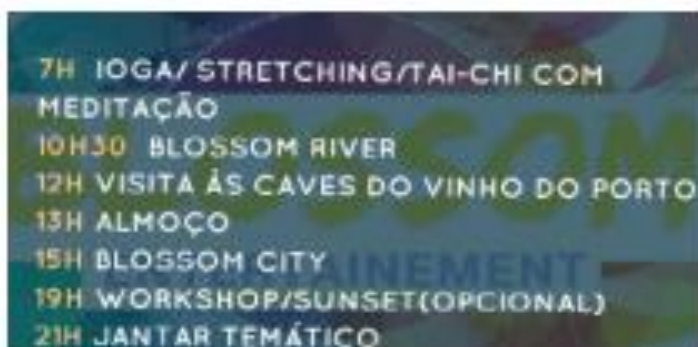
Não

10. Se surgisse uma empresa que lhe apresenta-se pacotes para adquirir em que, pudesse personalizar a animação oferecida aos seus clientes estaria interessado?

Sim

Não

11. Acha que os seus clientes estariam dispostos a frequentar animações similares a estas?



Sim

Não

12. Num cenário fictício em que estes programas estivessem de facto à venda qual seria o método de pagamento que acharia mais apelativo para a sua unidade hoteleira?

Pagar a uma empresa por um pacote que reunisse todas as despesas pela a animação e receber as comissões de todas as parcerias que essa empresa conseguisse traçar.

Receber comissão de cada pacote vendido na sua recepção não tendo acesso a nenhuma das comissões alcançadas por parcerias mas também não tendo que pagar pelo serviço.

13. Que interesse vê nisto tudo?

Com este tipo de produtos o número médio de noites, poderá bem ser aumentado.

14. Qual a sua opinião relativamente a este modelo de negócio desenhado para uma empresa de outsourcing de Animação para o mercado hoteleiro da zona Porto e Vila Nova de Gaia.



Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

APÊNDICE Q- Resumo de Questionário aos Turistas

Entrevistas a Turistas cidade do Porto – Resultados

Na pergunta número um, cerca de 43,8% dos inquiridos eram de sexo masculino e cerca de 56,3% eram de sexo feminino, como podemos observar no seguinte gráfico:

1. Sexo

16 respostas

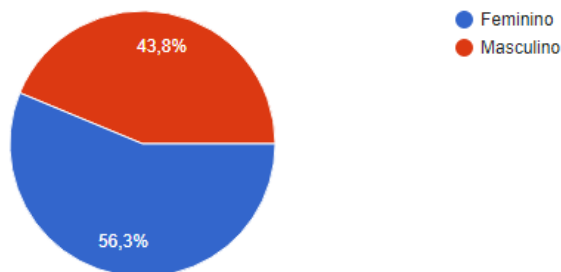


Figura 21- Representação gráfica das respostas à questão número um.
Fonte: Google Forms

Relativamente à idade dos inquiridos distribuíram-se do modo seguinte:

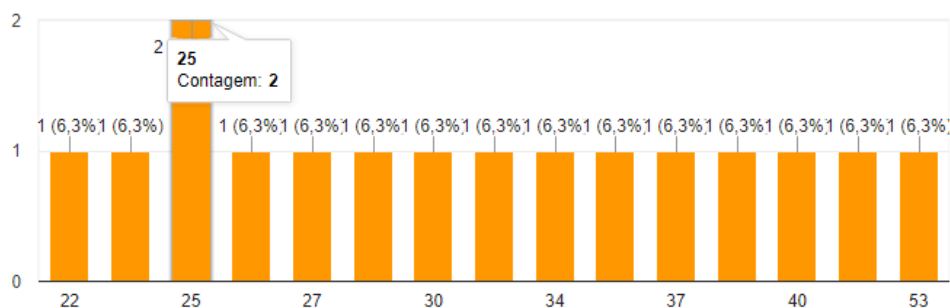


Figura 22- Representação gráfica das respostas à questão número dois.

Fonte: Google Forms

Na questão número três, onde se questionou “Qual o nome do Hotel em que se encontra hospedado?” as respostas foram variadas sendo que se apresentaram da seguinte forma:

Crowne Plaza Porto
Urban hotel amadeus
The Yeatman Oporto
Douro Palace
hotel teatro
porto trindade hotel
hotel inca
bessa hotel
Hotel da Musica
Crowne Plaza Hotel
Intercontinental
Porto Trindade

Tabela 14- Respostas à questão número três.
Fonte: Google Forms

Na quarta questão, tentou se perceber qual o motivo da estadia dos inquiridos tendo-se obtido a seguinte distribuição:

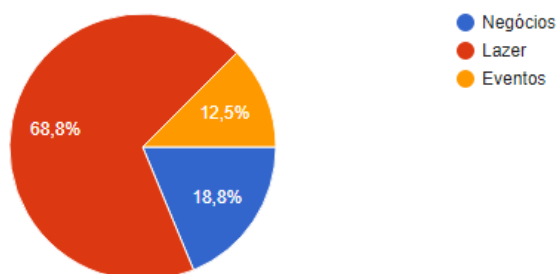


Figura 23-Representação gráfica das respostas à questão número quatro.
Fonte: Google Forms

Na questão número 5, abordou-se o tema da importância da experiência turística ativa para o inquirido e as respostas segmentaram-se da seguinte forma:

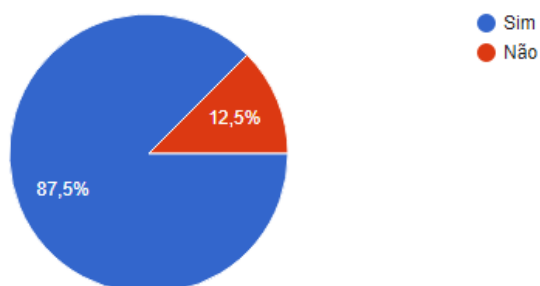


Figura 24- Representação gráfica das respostas à questão número cinco.
Fonte: Google Forms

Na questão número seis, pretendeu-se avaliar quais as atividades prediletas dos inquiridos quando os mesmos se encontram de férias.

Cerca de 50% dos inquiridos, respondeu que uma das principais actividades seria a Cultura utilizando expressões como “gosto de passear” ou “gosto de ver e passear em espaços importantes”. Seguidamente desta categoria, cerca 43.75% dos inquiridos, referiram a categoria “vinhos e gastronomia” como uma das principais atividades que gostariam de realizar nas férias. Com percentagens mais baixas de 12.5% e 6.25% encontraram-se categorias como “Desporto”, “Praia” e “Compras”.

Em toda a questão número sete, pretendeu-se averiguar questões relacionadas com regularidade de visita que o perfil do turista desta zona tem e qual o seu motivo de retorno.

Na pergunta sete questionou-se se seria a primeira visita dos inquiridos sendo que as respostas distribuíram-se da seguinte forma:

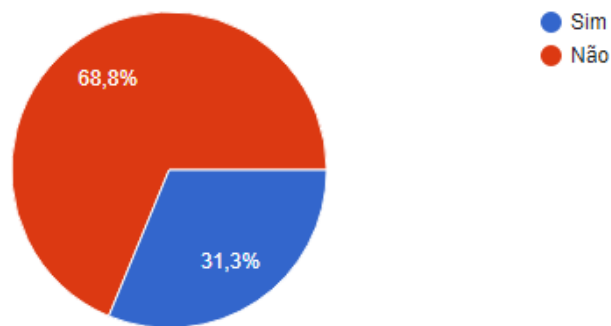


Figura 25- Representação gráfica das respostas à questão número sete..
Fonte: Google Forms

Na questão sete ponto um, pretendia-se concluir o número de vezes que os inquiridos que já teriam visitado o destino e na questão sete ponto dois quais teriam sido o motivos de retorno dos mesmos. A distribuição das respostas forma as seguintes:

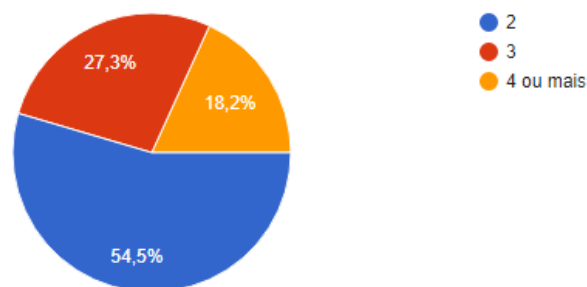


Figura 26- Representação gráfica das respostas à questão número sete ponto um.
Fonte: Google Forms

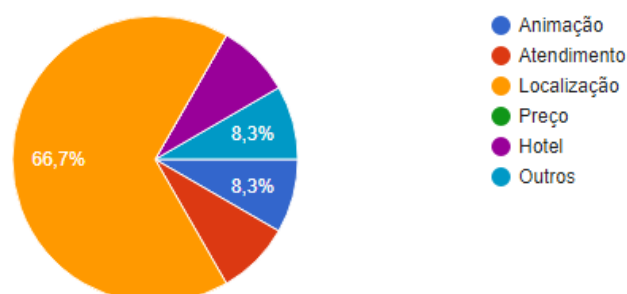


Figura 27- - Representação gráfica das respostas à questão número sete ponto dois.
Fonte: Google Forms

Na questão número oito, pretendeu-se averiguar o interesse que teriam os pontos que estão a ser englobados nos pacotes a oferecer nos programas desenvolvidos por este projeto. Desta forma, desenvolveu-se a questão “ De todos os pontos apresentados assinale quais os que já visitou ou tenciona visitar no decorrer da sua visita.” Obteve-se uma distribuição de respostas da seguinte forma:

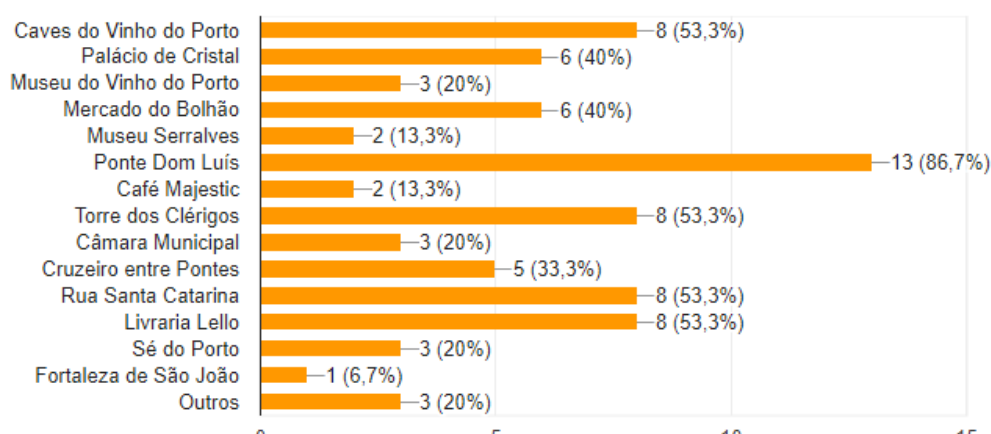


Figura 28- Representação gráfica das respostas à questão número oito.
Fonte: Google Forms

Na questão seguinte, tentamos perceber os motivos pelos quais os pontos não teriam interesse ou até mesmo a razão pela qual os mesmos não teriam visitado esses ponto. Cerca de 56.25% dos inquiridos respondeu que não iram ser visitados por uma questão de tempo, logo de seguida 18.75% referiu que não tinha interesse e os restantes que não tinham oportunidade ou desconheciam os pontos.

Na questão número nove, questionamos os inquiridos se a organização de roteiros e programas facilitaria a sua experiência turística. A distribuição das respostas apresentou-se da seguinte forma:

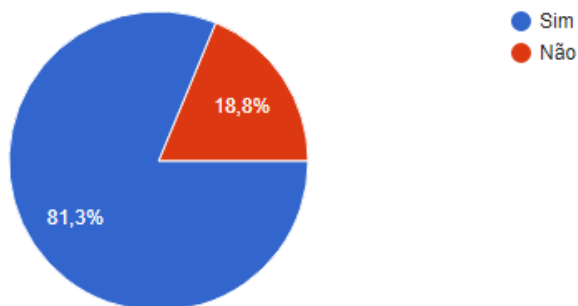


Figura 29- Representação gráfica das respostas à questão número nove.
 Fonte: Google Forms

Na questão nove ponto um, apurou-se qual o motivo das respostas dadas anteriormente e surgiram as seguintes respostas

- Porque não conhecemos certas cidades e facilita visitas guiadas para não perdermos muito tempo;
- Para não perder tempo a organizar, e com alguém que saiba o que é importante na cidade;
- Porque assim posso planear o meu dia baseado no tempo das visitas;
- Porque está tudo ritmado. É fácil perfeito para introduzir-nos no ambiente. Mais tarde, se quiser poderei visitar com mais tempo;
- Assim não perdia tempo a procurar;
- Pois não perderia os atrações mais relevantes;
- Acredito que nos facilite a vida das pessoas pois queremos passear e por vezes não sabemos quais os sítios que valem a pena;
- Porque assim não teríamos que perder muito tempo a organizar transportes, a ter em atenção o tempo em cada sítio, etc
- Não teria que pensar no que iria visitar;
- Porque me informariam o que é importante conhecer sem esforço;
- Seria prático para a escolha de roteiros;
- Fácil e não preciso de pensar onde vou nem como vou.

Desta forma, podemos concluir que, os motivos principais de importância destes roteiros para os inquiridos são a facilidade, organização e informação de chegada, ida e participação nos locais.

Na questão número dez, tentamos perceber o que o mercado oferece relativamente a animação e cerca 50% dos inquiridos refere que o hotel não tem animação, a outra metade refere que “não faço ideia” ou “tem roteiros de autocarro”.

Na questão número onze, tentamos perceber qual a valorização que os inquiridos dão aos serviços de animação e as respostas distribuíram-se da seguinte forma:

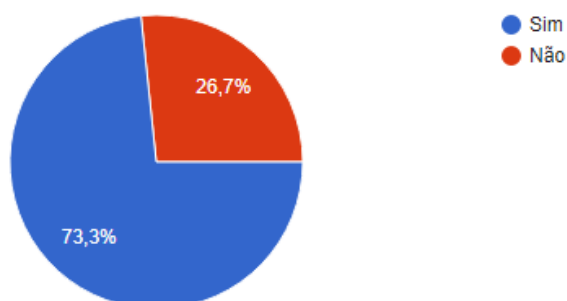


Figura 30- Representação gráfica das respostas à questão número onze.
Fonte: Google Forms

Na questão número doze, pretendia-se perceber de que forma é que os serviços de animação poderão influenciar o aumento do número de dormidas dos hóspedes. Cerca de 37.5% dos inquiridos respondeu que não seria motivo para aumentar o seu número de dormidas mas cerca de 62.5% referiu que seria um fator a considerar.

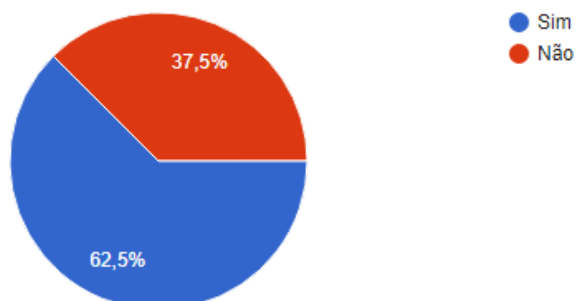


Figura 31- Representação gráfica das respostas à questão número doze.

Fonte: Google Forms

Na questão número treze e catorze, apurou-se o interesse que os programas desenvolvidos teriam para os inquiridos e se estes valorizariam o hotel em causa se fossem oferecidos pelos mesmo e a distribuição de respostas foi a seguinte.

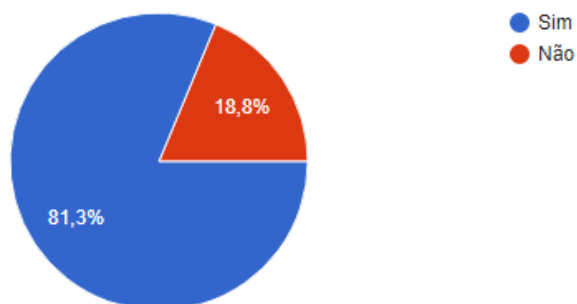


Figura 32- Representação gráfica das respostas à questão número treze.

Fonte: Google Forms

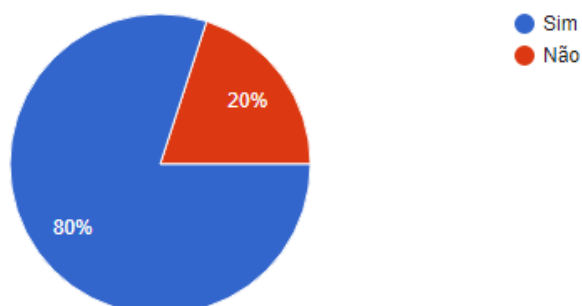


Figura 33- Representação gráfica das respostas à questão número catorze.

Fonte: Google Forms

Na questão número quinze, queria-se averiguar se estes serviços oferecidos pelo hotel poderiam ser motivo de retorno ao mesmo hotel e cerca 68.8% referiu que sim, como podemos observar no gráfico seguinte:

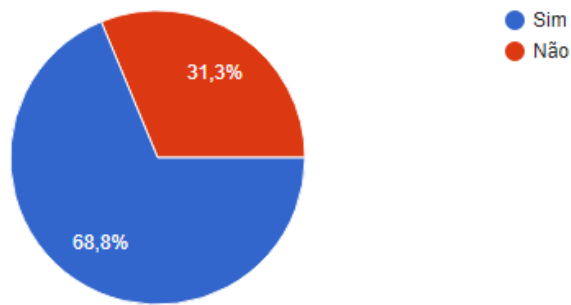


Figura 34- Representação gráfica das respostas à questão número quinze.
Fonte: Google Forms

Na questão dezasseis, pretendeu-se compreender que valores estariam dispostos a pagar os clientes por este serviço para verificar a viabilidade do projeto caso os hotéis não se predispusessem ao método de pagamento do projeto e preferissem um método de parceria. A distribuição das respostas foi a seguinte.

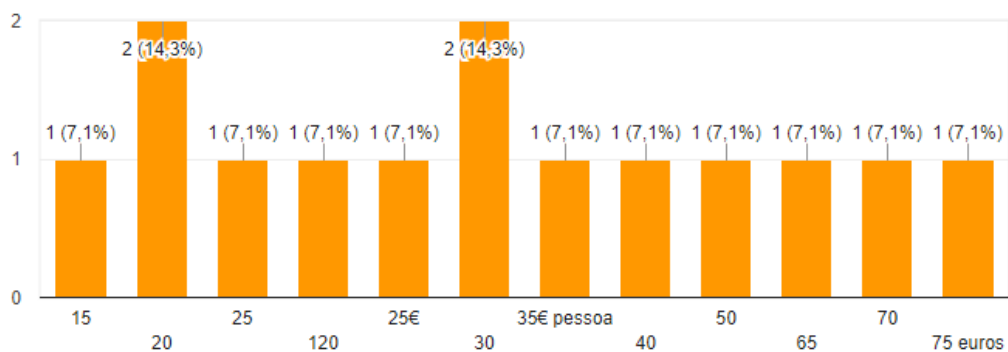


Figura 35-Representação gráfica das respostas à questão número dezasseis.

Fonte: Google Forms

Conclusões gerais.

Com este questionário conclui-se que, toda a amostra aleatória captada apresentou abertura para um projeto deste cariz e apresentou interesse no serviço apresentado que poderia ser oferecido pela unidade hoteleira em que o mesmo se apresentava hospedado.

Mais, maioritariamente, os pontos apresentados nos circuitos do produto vendido são mencionados como pontos de interesse dos inquiridos. A maior parte da amostra, apresenta interesse nos pacotes e cerca de (68,8%) designa estes serviços como um futuro motivo para o regresso a um mesmo estabelecimento hoteleiro. Cerca de 62.5% considera que, até poderia aumentar o número de dormidas que permanece no hotel que oferecesse este tipo de serviço de animação.

Assim sendo, podemos concluir que, por parte dos turistas hospedados nos hotéis este projeto apresenta-se mais que viável, pois apresenta uma taxa de adesão e interesse positiva e ainda uma taxa positiva caso os clientes tenham que pagar extra por este serviço.

APÊNDICE R -MODELO FINICIA BLOSSOM ENTERTAINMENT

Modelo FINICIA da empresa Blossom Entertainment.

1. Pressupostos Gerais

Com base nos pressupostos gerais, conclui-se que o início da actividade da empresa em desenvolvimento será em 2020. O modelo financeiro da empresa terá em conta a taxas dos impostos em vigor.



Empresa: som Entertainment

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária		Euros
1º Ano actividade		2020
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	0	0,0
Taxa de IVA - Vendas		23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços		23%
Taxa de IVA - CMVMC		23%
Taxa de IVA - FSE		23%
Taxa de IVA - Investimento		23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais		23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores		23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais		11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores		11,00%
Taxa média de IRS (gerentes e colaboradores)		8,45%
Taxa de IRC		21,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		0,90%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo		9,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo		11,50%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf		1,60%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p ^R		10,00%
Beta empresas equivalentes		100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade		0,05
* Rendimento esperado de mercado		

NOTA: Quando não se aplica Beta, colocar:
 - O prémio de risco (p^R) adequado ao projecto
 - Beta = 100%
 => R(Tx actualização) = Rf + p^R

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outros palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

Free Cash Flow to Equity

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

Tabela 15- Pressupostos Modelo FINICIA
 Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

2. Vendas e Serviços

Neste quadro, estão contemplados os valores referentes à vendas de serviços a hotéis entre o período de 2020 a 2025, gerando no primeiro ano um total de volume de negócios s/ iva de 407.300 euros. Este volume advém de uma previsão do número de clientes hotéis feitas da seguinte forma:

Segundo a RNE, existem em 34 hotéis dentro da categoria de hotéis de quatro e cinco estrelas na zona Porto. Considerou-se que todos os hotéis foram contactados.

Assumindo que conquistei cerca 17 % do mercado significa que desses trinta e quatro apenas seis hotéis aceitaram trabalhar comigo. Considerando que apenas 2% trabalham com a empresa o ano inteiro tenho cerca de um hotel a trabalhar a tempo inteiro. Se considerarmos que dos cinco hotéis que restam 10% querem apenas este pacote durante seis meses (Maio a Outubro) apenas um hotel trabalhará com a empresa neste regime.

Se considerarmos que 20% dos 5 hotéis, trabalhariam durante 5 meses com empresa (Maio a Setembro) teríamos um hotel apenas neste regime.

Por fim se considerarmos que cerca de 70% dos cinco hotéis que restam ou seja a maioria, desejava trabalhar com a empresa por três meses (Junho a Agosto) teríamos então cerca 3 hotéis a trabalhar neste regime.

Assim sendo,

$$34 \times 0.17 = 6 \text{ hotéis aprox.}$$

$$6 \times 0.02 = 1 \text{ hotel aprox.}$$

$$6 - 1 = 5 \text{ hotéis}$$

$$5 \times 0.01 = 1 \text{ hotel aprox.}$$

$$5 \times 0.02 = 1 \text{ hotel aprox.}$$

$$5 \times 0.07 = 3 \text{ hotéis aprox}$$

Logo:

Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
H1												
H2												
H3												
H4												
H5												
H6												

Tabela 16- Clientes conquistados.
Fonte: Elaboração Própria.

Legenda : - Mês que o hotel solicita serviço a *Blossom Entertainment*.

Na definição de serviços, foram discriminados os mais importantes e atribuíram-se valores aos mesmos.

Sendo que quem considera comprar o pacote de ano inteiro tem um desconto de 5%, consideramos os valores seguintes:



Vendas + Prestações de Serviços

	2020	2021	2022	2023
Taxa de variação dos preços		1,00%	3,00%	4,00%
NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário"				
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL				
Pacote Base	294 400	297 344	301 804	307 086
Taxa de crescimento	0%	1,00%	1,50%	1,75%
Blossom River Opção 2 a	48 300	48 542	48 906	49 272
Taxa de crescimento	0%	0,50%	0,75%	0,75%
Blossom River Opção 2 b	49 750	49 750	49 750	49 750
Taxa de crescimento				
Blossom City Parametro C (a)	14 850	14 850	14 850	14 850
Taxa de crescimento				
TOTAL	407 300	410 486	415 310	420 958

Tabela 17-Vendas e Prestações de Serviços Blossom Entertainment
Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria

3. Fornecimentos e serviços Externos

Considerando que, não existem custos com uma estrutura física e que o pedido de financiamento já contempla o valor necessário para a abertura da empresa e a manutenção da mesma durante o seu primeiro meio ano no quadro abaixo estão contemplados os valores associados aos custos com a prestação de serviços.



FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2020	2021	2022	2023
Nº Meses	12	12	12	12
Taxa de crescimento				

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023
Subcontatos	23%		40%	450,00	5 400,00	5 400,00	5 400,00	5 400,00
Serviços especializados								
Trabalhos especializados - Músicos	23%	80%	20%	1 600,00	19 200,00	19 200,00	19 200,00	19 200,00
Bilhetes e entradas museus Base	23%	100%		12 000,00	144 000,00	144 000,00	144 000,00	144 000,00
Bilhetes e entradas museus River	23%		100%	8 195,00	98 340,00	98 340,00	98 340,00	98 340,00
Bilhetes e entradas em museus City	23%		100%	1 237,00	14 844,00	14 844,00	14 844,00	14 844,00
Honorários	23%	20%	80%	400,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00
Materiais								
Decorações	23%	10%	90%	200,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00
Material de escritório	23%	60%	40%	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Energia e fluidos								
Combustíveis	23%		100%	360,00	4 320,00	4 320,00	4 320,00	4 320,00
Serviços diversos								
Rendas e alugueres	23%	100%		500,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Comunicação	23%		100%	100,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Seguros	23%	100%		200,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00
Limpeza, higiene e conforto	23%	80%	20%	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00
TOTAL FSE					304 104,00	304 104,00	304 104,00	304 104,00

Tabela 18- FSE Blossom Entertainment.
Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

4. Gastos com Pessoal

Os encargos referentes aos recursos humanos são discriminados na tabela seguinte. Esta mesma tabela discrimina quatro funcionários sendo que, três a regime full-time e o gestor da empresa. Estes indivíduos apresentaram vencimentos de 800 €, 650 €, 650 € e 1000 €. O gestor, como responsável do projeto, nos primeiros anos, poderá usufruir deste vencimento, de forma a tornar o negócio mais viável mas poderá também usufruir de um ordenado maior consoante as vendas. No entanto, o intuito é analisar as contas numa base trimestral, para perceber se existe abertura para um aumento da remuneração do mesmo. Todos os vencimentos sofrem um incremento de 3% por ano.

Gastos com o Pessoal

	2020	2021	2022	2023
Nº Meses	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%

Quadro de Pessoal				
	2020	2021	2022	2023
Gestor	1	1	1	1
Animador de Primeiro	1	1	1	1
Animador de Segunda	1	1	1	1
Animador	1	1	1	1
TOTAL	4	4	4	4

Remuneração base mensal				
	2020	2021	2022	2023
Gestor	1 000	1 030	1 061	1 093
Animador de Primeiro	800	824	849	874
Animador de Segunda	650	670	690	710
Animador	650	670	690	710

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores				
	2020	2021	2022	2023
Gestor	14 000	14 420	14 853	15 298
Animador de Primeiro	11 200	11 536	11 882	12 239
Animador de Segunda	9 100	9 373	9 654	9 944
Animador	9 100	9 373	9 654	9 944
TOTAL	43 400	44 702	46 043	47 425

Outros Gastos				
	2020	2021	2022	2023
Segurança Social				
Órgãos Sociais	23,75%	3 325	3 425	3 527
Pessoal	23,75%	6 983	7 192	7 408
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	434	447	460
Subsídio Alimentação	100,00	4 400	4 532	4 668
Comissões & Prêmios				
Formação		100		
TOTAL OUTROS GASTOS		15 242	15 596	16 064
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		58 642	60 298	63 970

Tabela 19- Gastos com o Pessoal Blossom Entertainment.
 Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

Fundo de Maneio

Para considerarmos uma margem de segurança é necessário que haja um fundo de maneio que aprove gastos pontuais imprevisíveis. No caso deste projeto, a tabela seguinte pormenoriza os valores definidos para estes gastos.



Empresa: Blossom Entertainment
Euros

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Clientes						
Inventários						
Estado						
*						
*						
TOTAL	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores						
Estado	23 110	23 392	23 718	24 093	24 490	24 886
*						
TOTAL	23 110	23 392	23 718	24 093	24 490	24 886
Fundo Maneio Necessário	1 890	1 608	1 282	907	510	114
Investimento em Fundo de Maneio	1 890	-282	-326	-375	-398	-396

* A considerar caso seja necessário

Tabela 20- Fundo de Maneio Blossom Entertainment.
Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

5. Investimento

Na componente do Investimento será observado todos os materiais tangíveis e intangíveis necessários para o funcionamento desta empresa. Este investimento também estará dependente claro do fluxo de negócio que possa vir a existir.



Empresa:

Investimento

Investimento por ano	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento					
Total propriedades de investimento					
Ativos fixos tangíveis					
Equipamento Básico	200				
Equipamento de Transporte					
Equipamento Administrativo	700				
Total Ativos Fixos Tangíveis	900				
Ativos Intangíveis					
Goodwill					
Projectos de desenvolvimento					
Programas de computador	1 500				
Outros ativos intangíveis					
Total Ativos Intangíveis	1 500				
Total Investimento	2 400				

IVA	23%	207			
-----	-----	-----	--	--	--

Valores Acumulados	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento					
Terrenos e recursos naturais					
Edifícios e Outras construções					
Outras propriedades de investimento					
Total propriedades de investimento					
Ativos fixos tangíveis					
Terrenos e Recursos Naturais					
Edifícios e Outras Construções					
Equipamento Básico	200	200	200	200	200
Equipamento de Transporte					
Equipamento Administrativo	700	700	700	700	700
Equipamentos biológicos					
Outros ativos fixos tangíveis					
Total Ativos Fixos Tangíveis	900	900	900	900	900
Ativos Intangíveis					
Goodwill					
Projectos de desenvolvimento					
Programas de computador	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Propriedade industrial					
Outros ativos intangíveis					
Total Ativos Intangíveis	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Total	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Ativos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros ativos fixos tangíveis	25,00%
Ativos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333% * nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, ou
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros ativos intangíveis	33,333%

IAPMEI

1

Tabela 21 - Investimento Blossom Entertainment
Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

6. Financiamento

A fonte de financiamento para este projeto foi um empréstimo ao banco de 25.000 € de forma a permitir o arranque e a sobrevivência da empresa no seu primeiro semestre, período onde se terá que fazer um grande esforço comercial na aquisição de clientes e no estabelecimento de parcerias.

Empresa: Blossom Entertainment
Euros

Financiamento

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investimento	4 200	-282	-326	-375	-399	39 504
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	4 400	-300	-300	-400	-400	40 400

Fontes de Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos	35 348	36 556	38 938	41 823	45 027	50 271
Capital	10 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outros Inst. Crédito	25 000					
Subsídios						
TOTAL	70 348	36 556	38 938	41 823	45 027	50 271

N.º de anos reembolso: 4
Taxa de juro associada: 11,50%

2020

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)	25 000	25 000	18 750	12 500	6 250	
Taxa de Juro	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Juro Anual	2 875	2 875	2 156	1 438	719	
Reembolso Anual		6 250	6 250	6 250	6 250	
Imposto Selo (0,4%)	12	12	9	6	3	
Serviço de dívida	2 887	9 137	8 415	7 693	6 972	
Valor em dívida	25 000	18 750	12 500	6 250		

N.º de anos reembolso:
Taxa de juro associada:

2021

	2021	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)	2 875				
Taxa de Juro		12%	12%	12%	12%
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço de dívida					
Valor em dívida					

N.º de anos reembolso:
Taxa de juro associada:

2022

	2022	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)				
Taxa de Juro		12%	12%	12%
Juro Anual				
Reembolso Anual				
Imposto Selo (0,4%)				
Serviço de dívida				
Valor em dívida				

N.º de anos reembolso:
Taxa de juro associada:

2023

	2023	2024	2025
Capital em dívida (início período)			
Taxa de Juro		12%	12%
Juro Anual			
Reembolso Anual			
Imposto Selo (0,4%)			
Serviço de dívida			
Valor em dívida			

N.º de anos reembolso:
Taxa de juro associada:

2024


	2024	2025
Capital em dívida (início período)		
Taxa de Juro		12%
Juro Anual		
Reembolso Anual		
Imposto Selo (0,4%)		
Serviço de dívida		

IAPMEI

Tabela 22 - Financiamento Blossom Entertainment.
Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

7. Ponto Crítico

O ponto crítico objetiva o reconhecimento do valor necessário de serviços vendidos para que a empresa não tenha prejuízo. A tabela abaixo representa a evolução da rentabilidade com base nas alterações que vão sucedendo ao longo dos anos.



Empresa:

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	407 300,00	410 485,50	415 309,72	420 958,09	426 978,35
FSE Variáveis	15 720,00	15 720,00	15 720,00	15 720,00	15 720,00
Margem Bruta de Contribuição	391 580,00	394 765,50	399 589,72	405 238,09	411 258,35
Ponto Crítico	88 325,48	90 020,17	91 858,83	93 226,56	94 986,47

Tabela 23- Ponto Crítico Blossom Entertainment
Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

8. Demonstração de Resultados

Na tabela seguinte, prevê-se os valores referentes aos lucros que a empresa *Blossom* poderá atingir no período temporal definido tal como os seus custos e balanço líquido. Neste caso é possível analisar que a partir do primeiro ano, a empresa já começa a apresentar resultados positivos.



Empresa:

Demonstração de Resultados Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	407 300	410 486	415 310	420 958	426 978
Subsídios à Exploração					
Genhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos					
Variação nos inventários de produção					
Trabalhos para a própria entidade					
Fornecimento e serviços externos	304 104	304 104	304 104	304 104	304 104
Gastos com o pessoal	58 642	60 298	62 107	63 970	65 689
Impenidade de inventários (perdas/reversões)					
Impenidade de dívidas a receber (perdas/reversões)					
Provisões (aumentos/reduções)					
Impenidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
Aumentos/reduções de justo valor					
Outros rendimentos e ganhos					
Outros gastos e perdas					
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	44 555	46 084	49 099	52 884	56 985
Gastos/reversões de depreciação e amortização	715	715	715	215	40
Impenidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
EBIT (Resultado Operacional)	43 840	45 369	48 384	52 669	56 945
Juros e rendimentos similares obtidos			0		
Juros e gastos similares suportados	2 887	2 887	2 165	1 443	722
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	40 953	42 482	46 219	51 226	56 223
Imposto sobre o rendimento do período	8 600	8 921	9 706	10 757	11 807
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	32 353	33 561	36 513	40 468	44 416

Tabela 24- Demonstração de Resultados Blossom Entertainment
Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

9. Mapa de *Cash Flows* Operacionais

Os dados da tabela que se segue permitem analisar o *Cash Flow*, do período definido, que para além de medir os fundos do projeto, incorpora também as provisões e amortizações.



Empresa: Blossom Entertai
Euros

Mapa de *Cash Flows* Operacionais

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	34 633	35 841	38 223	41 608	44 987	40 271
Depreciações e amortizações	715	715	715	215	40	10 000
Provisões do exercício						
	35 348	36 556	38 938	41 823	45 027	50 271
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-1 890	282	326	375	398	396
CASH FLOW de Exploração	33 458	36 838	39 264	42 198	45 424	50 668
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-2 400					-40 000
Free cash-flow	31 058	36 838	39 264	42 198	45 424	10 668
CASH FLOW acumulado	31 058	67 896	107 161	149 359	194 783	205 451

Tabela 25- *Cash-Flows Blossom Entertainment*
Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

10. Plano de Financiamento

O plano de financiamento apresenta, detalhadamente, o financiamento obtido e as influências que os valores sofreram no âmbito da tesouraria deste projeto.



Empresa:

Plano de Financiamento

ORIGENS DE FUNDOS	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Líquidos Brutos	44 555	46 084	49 099	52 884	56 985
Capital Social (entrada de fundos)	10 000				
Outros instrumentos de capital					
Empréstimos Obtidos	25 000				
Desinvest. em Capital Fixo					
Desinvest. em FMN		282	326	375	398
Proveitos Financeiros			0		
Total das Origens	79 555	46 366	49 425	53 259	57 383
APLICAÇÕES DE FUNDOS					
Inv. Capital Fixo	2 400				
Inv Fundo de Maneio	1 890				
Imposto sobre os Lucros		8 600	8 921	9 706	10 757
Pagamento de Dividendos					
Reembolso de Empréstimos		6 250	6 250	6 250	6 250
Encargos Financeiros	2 887	2 887	2 165	1 443	722
Total das Aplicações	7 177	17 737	17 336	17 399	17 729
Saldo de Tesouraria Anual	72 378	28 629	32 089	35 859	39 654
Saldo de Tesouraria Acumulada	72 378	101 007	133 096	168 955	208 609
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo			0	0	
Soma Controlo	72 378	101 007	133 096	168 955	208 609


Acerto do modelo

Tabela 26- Plano de Financiamento.

Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

11. Balanço

O Balanço Previsional possibilita prever como será a posição financeira da empresa na fase das projeções, apresentando o ativo e passivo da mesma e os seus respectivos valores.



Empresa: Blossom Entertainment
Euros

Balanço Previsional

ACTIVO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo Não Corrente	1 685	970	255	40		30 000
Activos fixos tangíveis	685	470	255	40		30 000
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1 000	500				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	97 378	126 007	158 096	193 955	233 609	243 175
Inventários						
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	97 378	126 007	158 096	193 955	233 609	243 175
TOTAL ACTIVO	99 063	126 977	158 351	193 995	233 609	273 175
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		32 353	65 914	102 427	142 895	187 312
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	32 353	33 561	36 513	40 468	44 416	40 271
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	42 353	75 914	112 427	152 895	197 312	237 583
PASSIVO						
Passivo não corrente	25 000	18 750	12 500	6 250		
Provisões						
Financiamentos obtidos	25 000	18 750	12 500	6 250		
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	31 710	32 313	33 424	34 850	36 297	35 592
Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos	31 710	32 313	33 424	34 850	36 297	35 592
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos				0		
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	56 710	51 063	45 924	41 100	36 297	35 592
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	99 063	126 977	158 351	193 995	233 609	273 175

Tabela 27- Balanço Blossom Entertainment.

Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

12. Indicadores

O quadro que se segue, permite analisar os principais indicadores económicos, financeiros, de liquidez e de risco. No que compete à empresa *Blossom Entertainment*, os indicadores económicos revelam uma taxa apelativa de crescimento do negócio e rentabilidade líquida positiva. Os indicadores financeiros mostram um retorno no investimento (ROI) positivo que irá variara ao longo do tempo e sem autonomia financeira negativa. Podemos concluir que a empresa terá desta forma solidez financeira.



Empresa: Blossom Enterta

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		1%	1%	1%	1%	1%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	8%	8%	9%	10%	10%	9%

INDICADORES ECONOMICOS - FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Return On Investment (ROI)	33%	26%	23%	21%	19%	15%
Rendibilidade do Activo	44%	36%	31%	27%	24%	19%
Relação do Activo	411%	323%	262%	217%	183%	158%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	76%	44%	32%	26%	23%	17%

INDICADORES FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	43%	60%	71%	79%	84%	87%
Solvabilidade Total	175%	249%	345%	472%	644%	768%
Cobertura dos encargos financeiros	1519%	1572%	2235%	3649%	7891%	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corrente	3,07	3,90	4,73	5,57	6,44	6,83
Liquidez Reduzida	3,07	3,90	4,73	5,57	6,44	6,83


INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta	103 196	106 382	111 206	116 854	122 874	128 843
Grau de Aproveitamento Operacional	235%	234%	230%	222%	216%	253%
Grau de Aproveitamento Financeiro	107%	107%	105%	103%	101%	100%

Tabela 28- Indicadores Blossom Entertainment.
Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria

13. Avaliação

Por fim, foi praticável calcular os dados fundamentais que sustentam a viabilidade deste projeto.

Desta forma conclui-se que o valor atualizado líquido (VAL) é positivo (235000€) e o período de *payback* corresponde ao primeiro ano de vida. Por conseguinte, é possível concluir que o projeto *Blossom Entertainment* é economicamente viável.



Empresa: Blossom Entertainment

Avaliação do Projeto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow do Equity	53 172	27 702	30 849	34 505	38 453	40 668	152 302
Taxa de juro de activos sem risco	1,50%	1,62%	1,66%	1,73%	1,85%	1,99%	2,14%
Premio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,78%	11,83%	11,90%	12,04%	12,19%	12,35%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,399	1,567	1,758	1,975
Fluxos Actualizados	53 172	24 783	24 679	24 667	24 536	6 067	77 096
	53 172	77 955	102 634	127 301	151 836	157 904	235 000
Valor Actual Líquido (VAL)	235 000						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	0 Anos						

Na perspectiva do Projeto	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	31 058	36 838	39 254	42 198	45 424	40 668	160 218
WACC	10,83%	11,26%	11,53%	11,73%	11,85%	11,99%	11,99%
Factor de actualização	1	1,113	1,241	1,386	1,551	1,737	1,945
Fluxos actualizados	31 058	33 111	31 643	30 437	29 292	6 143	82 377
	31 058	64 169	95 812	126 249	155 541	161 683	244 061
Valor Actual Líquido (VAL)	244 061						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	0 Anos						

Tabela 29- Avaliação Blossom Entertainment.
Fonte: Modelo FINICIA adaptação própria.

APÊNDICE S- Calculo de Média de Taxa IRS

Cálculo da Taxa de IRS

Uma vez que se desconhece a situação familiar de cada funcionário considerou-se as taxas de IRS aplicadas a “Não Casados” e “Nenhum Dependente” atribuída pelo *site* da autoridade tributária e aduaneira.

Assim sendo calculou-se uma taxa média ponderada. Sendo que:

Funcionário	Valor do Salário	Taxa atribuída por tabela autoridade tributária	Total
Gestor	1000 euros	12%	$1000 \times 0.12 = 120$
F1	800 euros	8.5%	$800 \times 0.085 = 68$
F2	650 euros	5.7%	$650 \times 0.057 = 37.05$
F3	650 euros	5.7%	$650 \times 0.057 = 37.05$

Tabela 30- Tabela de taxa de IRS
Fonte: Elaboração Própria.

$$\text{TAXA A APLICAR} = (120+68+37.05)/(1000+800+650+650) = 8.45\%$$