

**PLANO DE NEGÓCIO
HOTEL 5* - AEROPORTO HUMBERTO DELGADO**

Projeto de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Ana Raquel Marques Simões

PLANO DE NEGÓCIO
HOTEL 5* AEROPORTO HUMBERTO DELGADO

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira
pela Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de
Leiria.

Projeto de Mestrado realizado sob a orientação do
Professor Doutor Nuno Miguel Castanheira Almeida

Copyright Ana Raquel Marques Simões – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este projeto 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 o 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.

Agradecimentos

À minha querida Família, por me dar Tudo!

Ao Professor Doutor Nuno Almeida, orientador deste projeto,

Aos professores Doutores Ana Sofia Viana e João Paulo Jorge,

Aos meus Colegas e Amigos,

Por me apoiarem tanto.

ÍNDICE GERAL

1. Introdução.....	1
2. Contexto económico.....	2
3. A Atividade turística.....	3
3.1. Atividade turística a nível mundial.....	3
3.2. A atividade turística a nível europeu.....	4
3.3. O turismo em Portugal.....	5
3.3.1 O Plano Estratégico Nacional do Turismo.....	8
4. Hotéis de aeroporto.....	14
4.1. Hotéis de aeroporto de referência mundial.....	14
4.2. Caracterização dos hotéis do aeroporto de Lisboa.....	16
4.2.1. Hotel Meliã Lisboa Aeroporto.....	16
4.2.2 Hotel Star Inn Lisbon.....	18
5. Análise de mercado.....	19
5.1. Segmentação.....	19
5.1.1. Gastronomia e vinhos.....	19
5.1.2. Turismo de negócios.....	21
5.1.3. <i>City Breaks</i>	21
5.1.4. <i>Touring</i> cultural e paisagístico.....	21
5.1.5. Saúde e bem-estar.....	22
5.2. Apresentação <i>compset</i>	23
6. Apresentação da unidade hoteleira.....	24
6.1. Escolha da marca da unidade hoteleira.....	24
6.2. Variável produto.....	26
6.2.1. O processo de classificação da unidade hoteleira.....	33
6.3. Variável preço.....	48
6.4. Variável distribuição.....	49
6.5. Variável promoção.....	50
6.6. Variável pessoas.....	51
6.7. Variável evidências físicas.....	55
6.8. Variável processos.....	56
7. Planeamento.....	56
8. Investimento.....	57
8.1. Enquadramento do investimento.....	60
8.2. Evolução das vendas.....	61
9. Considerações finais.....	63
Bibliografia.....	65

Índice de Tabelas e de Figuras

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resultados por regiões nos anos 2020 e 2021.....	7
Tabela 2 - Resultados Hotéis 3*, 4* e 5* da Região de Lisboa em 2019 e 2020.....	25
Tabela 3 - Requisitos para a Secção Instalações.....	35
Tabela 4 - Requisitos para a Secção Equipamento/Mobiliário.....	38
Tabela 5 - Requisitos para a Secção Serviço.....	41
Tabela 6 - Requisitos para a Secção Lazer e Negócios.....	44
Tabela 7 - Requisitos para a Secção Qualidade e Sustentabilidade.....	46
Tabela 8 - Evolução dos Resultados do Alojamento.....	61

Índice de Figuras

Figura 1. Hotel Crown Plaza Chiangi.....	15
Figura 2. Hotel Meliã Lisboa Aeroporto – Quarto.....	16
Figura 3. Hotel Meliã Lisboa Aeroporto – Facilities.....	17
Figura 4. Star Inn Lisbon – Quarto.....	18
Figura 5. Star Inn Lisbon - Facilities.....	18

Lista de Acrónimos

ADR – Average Daily Rate

F&B – Food & Beverage

FMI – Fundo Monetário Internacional

GOP – Gross operating profit

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RevPar - Revenue per Available Room

SPA - Salus per Aquam

1. Introdução

O presente trabalho apresenta um Plano de Negócios para um Hotel de 5 estrelas no Aeroporto Humberto Delgado, em Lisboa. O interesse por este projeto reveste-se do potencial que o mesmo representa, desde logo pela localização, bem como pela diferenciação perante unidades hoteleiras análogas existentes na Europa e no Mundo.

É objetivo deste trabalho apresentar um modelo de negócio que acompanhe o mercado hoteleiro atual, siga tendências futuras e se reverta de boas práticas. A consequência será a valorização da oferta hoteleira a nível aeroportuário, local, nacional e internacional.

Neste estudo recorre-se, metodologicamente, à observação participante, ao longo dos anos de experiência profissional em unidades hoteleiras, nomeadamente no Meliã Lisboa Aeroporto, assim como à observação do mercado e dos seus ciclos entre tendências. Para além da revisão bibliográfica, para realizar este trabalho, recorreu-se a Fontes de Dados Estatísticos, a Bases de Dados e a Indicadores Económicos.

O presente estudo encontra-se organizado em nove capítulos. Na sequência de uma breve introdução, posteriormente no capítulo II, aborda-se o contexto económico. No capítulo III é feita a contextualização sobre o estado do turismo a nível mundial, europeu e nacional. No capítulo IV, apresentam-se os hotéis de aeroporto. Seguidamente, no capítulo V analisam-se os segmentos de mercado e o *compset*. No capítulo VI expõe-se a implementação do negócio recorrendo ao *marketing-mix* e ao processo de classificação da unidade hoteleira. No capítulo VII, apresenta-se o planeamento e sucessivamente, no capítulo VIII, o investimento. Por fim, no capítulo IX tecem-se algumas considerações finais.

2. Contexto económico

O ano de 2019 será a referência ao longo desta análise, devido à pandemia e ao período deste projeto. Os anos de 2020 e 2021 são atípicos e mencionados por vezes ao longo deste trabalho apenas para se compreender a evolução económica em tempos de pandemia. Assim sendo, apresenta-se o produto interno bruto à escala mundial no ano de 2019.

Conforme se pode ler no *website* do Instituto Nacional de Estatística e de acordo com os resultados divulgados pelo Fundo Monetário Internacional - FMI, em abril de 2020.

Os resultados divulgados pelo FMI, em abril de 2020, revelam um ligeiro abrandamento no crescimento do PIB na globalidade das economias em 2019 (+2,9%, após +3,6% em 2018) seguindo a tendência do ano precedente. Esta desaceleração no crescimento registou-se tanto nas economias mais desenvolvidas (+1,7%, -0,5 p.p.) - apenas o Japão apresentou um ligeiro acréscimo (+0,7%, +0,4 p.p. face a 2018) - como nas economias emergentes e em desenvolvimento (+3,7%, -0,8p.p.).

Analisando a evolução do PIB das principais economias mundiais desenvolvidas (Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Canadá, Japão e EUA), com exceção da Alemanha que manteve o ritmo de crescimento (+2,7%), todos os países registaram abrandamentos na evolução em 2019 (entre -4,1 p.p. e -0,4 p.p.).

O PIB do conjunto de países da União Europeia teve também um crescimento menos acentuado face ao ano anterior (+1,7%, -0,6 p.p.). As desacelerações mais visíveis ocorreram na Chéquia (+2,6%, -1,6 p.p.), Finlândia (+1,0%, -0,6 p.p.) e Alemanha (+0,6%, -0,9 p.p.). Na Zona Euro, também com abrandamento face a 2018, o crescimento foi inferior ao da UE (+1,2%, -0,7 p.p. em relação a 2018).

As economias da Ásia emergente e em desenvolvimento, embora se mantenham em desaceleração, continuaram a registar o maior crescimento (+5,5%, -0,8 p.p.). O PIB da China voltou a desacelerar (+6,1%, -0,6 p.p.), embora mantenha a tendência crescente. O Bangladeche (+7,7%), o Camboja e o Vietname (ambos com +7,0%) registaram os crescimentos mais expressivos. (INE, 2020, p. 15).

3. A Atividade Turística

3.1 Atividade turística a nível mundial

O setor do turismo tem vindo a crescer e a ganhar uma dimensão económica que o faz merecer a melhor atenção de decisores e de investidores. Em 2019, segundo dados da Organização Mundial de Turismo, as chegadas de turistas internacionais cresceram positivamente em todas as regiões do mundo.

A região do Médio Oriente (+6,8%) foi a única cujo crescimento foi superior face ao ano anterior (+2,5 p.p.). A Europa continuou a ter a preferência da maioria dos turistas internacionais (peso de 50,9% no total) acolhendo 744,3 milhões, seguida da região da Ásia e Pacífico com 24,7% (360,6 milhões). O continente americano manteve-se na terceira posição, com uma representatividade de 15,1% (220,2 milhões de turistas). África concentrou apenas 5,0% das chegadas e, por último, surge o Médio Oriente com um peso de 4,4% do total de chegadas.

Considerando as principais sub-regiões de destino, manteve-se a preferência dos turistas internacionais pela região do Sul da Europa e Mediterrâneo com 20,8% do total, seguida da Europa Ocidental (14,0%) e do Nordeste Asiático (11,7%). Nas Américas, destaca-se a América do Norte com uma afluência de 65,1% do total de chegadas deste continente e 10,0% do total global.

Em termos de evolução das chegadas de turistas internacionais, verificam-se variações positivas em todas as sub-regiões, à exceção da América do Sul (-3,9% em 2019 após +1,6% em 2018). As Caraíbas registaram a maior recuperação no crescimento (+4,8%, após a quebra de 0,9% no ano anterior). Na Europa, a desaceleração verificada foi reflexo do abrandamento da generalidade das sub-regiões. Apenas a sub-região do Norte cresceu mais face ao ano anterior (+1,5%, após -0,6% em 2018). O Sul da Europa e Mediterrâneo continuou a ser o destino com maior peso (40,8% no total da região) tendo registado um acréscimo de 5,3% (+7,7% em 2018).

Na Ásia e Pacífico o crescimento foi menor face ao ano anterior, especialmente influenciado pelo Nordeste Asiático (+0,8%, após +6,1% em 2018) com um peso de 47,3% do total desta região. O Sudeste Asiático, com um peso de 38,1%, manteve o ritmo de crescimento (+6,7%).

Nas Américas, com exceção da sub-região da América do Sul com uma descida de 3,9%, todas as restantes sub-regiões cresceram, embora menos, face a 2018. Destaca-se a sub-região da América do Norte (+3,0%, -0,5 p.p.) que continua a concentrar o maior número de turistas (66,5% do total da região).

Em África, a desaceleração assentou no menor crescimento das duas sub-regiões que ainda assim mantiveram uma evolução significativa com o Norte a crescer 8,5% (-2,6 p.p.) e a África Subsariana a aumentar 5,2% (-2,3 p.p.). Por último, o Médio Oriente foi a única região a ultrapassar o crescimento do ano anterior (+6,8%, +2,5 p.p.). (INE, 2020, pp. 16-17).

De acordo com o Barómetro do Turismo Mundial – da Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2020), para o horizonte temporal 2021-2024 apontam para uma recuperação do turismo internacional na segunda metade de 2021. No entanto, um retorno aos níveis de 2019 em termos de chegadas internacionais pode levar de dois anos e meio a quatro anos.

Devido à natureza do presente estudo vamos focar a realidade europeia a fim de serem analisadas e compreendidas as dinâmicas que influenciam esta região.

3.2 A atividade turística a nível europeu

De acordo com a OMT (2021), o Norte da Europa foi a área mais atingida nos primeiros sete meses do ano com menos 89% de chegadas internacionais do que em 2019. Contrariamente, o Sul ou Europa Mediterrânea foi a região que mostrou melhor recuperação ficando 71% abaixo de 2019. As estâncias balneares contribuíram em muito para estes resultados. No mês de julho a Europa registava menos 58% de chegadas internacionais, a Europa Mediterrânea com - 46% e o Oeste Europeu com - 58%.

Segundo a Organização Mundial do Turismo, estas recuperações devem-se ao aumento do número de vacinados e conseqüentemente à diminuição das restrições nestes países, com possibilidade de se realizarem as tradicionais férias de verão. Por exemplo, analisando a Europa Mediterrânea destaca-se a Albânia com uma redução média de 20% nestes primeiros sete meses e por outro lado Israel com menos 94% de chegadas internacionais, estes valores refletem claramente as restrições mantidas por Israel. O Norte da Europa liderou, com uma queda de 89%, seguido da Europa Central com - 80%, da Europa Ocidental com 80% e do Sul da Europa com -71%.

De entre os 32 destinos europeus, salienta-se a recuperação de alguns dos países banhados pelo Mediterrâneo. Os melhores resultados até agora disponibilizados são da Albânia.

Portugal, no período temporal de janeiro – julho 2021, apresentou uma quebra de 83% nas chegadas internacionais.

3.3 O turismo em Portugal

Em 2019, a generalidade dos meios de alojamento turístico apresentou um crescimento de 4,4% na capacidade oferecida. Os hóspedes aumentaram 7,4%, ascendendo a 29,5 milhões, enquanto as dormidas cresceram 4,3%, totalizando 77,8 milhões. O mercado interno registou um crescimento de 5,9%, totalizando 26,1 milhões de dormidas, que corresponderam a 33,6% do total. As dormidas dos mercados externos registaram um crescimento de 3,5% e atingiram 51,7 milhões de dormidas (66,4% do total). (INE, 2021)

Com a chegada do Covid-19 toda a realidade foi alterada, entre janeiro e agosto de 2021, no conjunto do alojamento (estabelecimentos de alojamento turístico, parques de campismo e colónias de férias, e pousadas de juventude), registaram-se 8,8 milhões de hóspedes e 23,9 milhões de dormidas. Ainda assim, a indústria do Turismo apesar de muito afetada pela diminuição do número de entradas conseguiu uma recuperação interessante neste Verão com algumas regiões a registarem uma forte procura. O turismo interno dominou devido ao receio dos portugueses em viajarem para fora do país e às restrições vigentes nas entradas e saídas da maioria dos países. Segundo o Instituto Nacional de estatística, INE (2021), em agosto, o mercado interno contribuiu com 4,2 milhões de dormidas, o valor mensal mais elevado alguma vez registado, tendo aumentado 24,2%. Comparando a agosto de 2019, verificou-se um crescimento de 22,6% nas dormidas de residentes e uma diminuição de 46,9% nas dormidas de não residentes.

No geral, o setor do alojamento turístico registou 2,5 milhões de hóspedes e 7,5 milhões de dormidas em agosto de 2021. Os níveis atingidos foram, no entanto, inferiores aos observados em agosto de 2019, tendo diminuído o número de hóspedes e dormidas em 23,6% e 22,1%, respetivamente.

As receitas totais registadas nos estabelecimentos de alojamento turístico ascenderam a 515,8 Milhões de Euros e as receitas de alojamento a 410,2 Milhões de Euros. Em comparação com agosto de 2019, a receita total diminuiu 19,2% e a receita de hospedagem diminuiu 19,3%. Em agosto de 2019 o RevPAR (receita por quarto disponível) foi de 84,4 Euros e o ADR (preço médio diário) de 116,2 Euros, pode-se comparar com os resultados do ano 2021 em que o ADR em julho que foi de 98,7 Euros e em agosto de 115,8 Euros, tendo originado um RevPAR de 40,2 Euros em julho e 71,4 Euros em agosto. Conclui-se que o ADR em agosto foi muito semelhante ao atingido em 2019 o que mostra uma excelente recuperação do mercado. Também, neste mês, a taxa de ocupação dos quartos foi de 61,6%, 15% acima de agosto de 2020, embora 11% abaixo dos 72,6% registados em agosto de 2019.

Observando-se os primeiros oito meses do ano, houve aumentos de 25% na receita total e de 27,2% na receita de hospedagem. Na comparação com o mesmo período de 2019, as taxas de variação registadas foram de -57,1% e -56,7%, respetivamente. Pode-se dizer que os meses de verão tiveram um impacto muito positivo no turismo nacional, fruto da sazonalidade e das férias do mercado doméstico, contudo os primeiros meses do ano refletem os efeitos nefastos da pandemia (INE, 2021).

Para uma melhor comparação apresenta-se a tabela seguinte onde estão refletidos os dados por regiões de janeiro a julho de 2021 e posteriormente de 2020.

Tabela 1*Resultados por Regiões nos anos 2020 e 2021*

Anos e meses	Total	Norte	Centro	AM Lisboa	Alentejo	Algarve	RA Açores	RA Madeira
2021								
janeiro	300 770	81 574	51 523	86 312	21 573	27 735	9 560	22 493
fevereiro	205 836	62 449	32 331	57 292	17 110	15 145	10 200	11 309
março	279 660	76 433	43 794	75 148	28 919	22 457	15 582	17 327
abril	451 355	115 051	85 276	112 809	46 768	44 306	21 019	26 126
maio	980 315	246 908	191 899	205 257	97 083	165 536	27 542	46 090
junho	1 363 822	301 475	250 844	254 488	126 389	312 827	45 740	72 059
julho	1 645 621	361 679	277 783	290 023	146 920	381 226	68 223	119 767
2020								
janeiro	1 419 505	338 706	216 295	511 041	76 612	151 333	33 659	91 859
fevereiro	1 585 501	364 088	258 588	507 502	93 872	216 370	40 005	105 076
março	681 811	142 976	90 551	222 422	36 575	106 878	20 480	61 929
abril	46 971	17 494	6 352	14 899	4 505	3 512	111	98
maio	126 627	45 309	20 919	31 727	16 283	11 313	185	891
junho	476 660	124 847	101 026	71 275	75 102	95 105	3 835	5 470
julho	1 025 974	253 554	205 568	150 764	121 096	251 988	17 123	25 881

Fonte: INE (2021)

A evolução das dormidas nas diversas regiões foi maioritariamente positiva, sendo de destacar os crescimentos apresentados pelo Norte (+9,7%), RA Açores (+7,2%), Alentejo (+6,9%) e AM Lisboa (+6,4%). Em sentido contrário, assinala-se o decréscimo registado na RA Madeira (-3,8%). O Algarve manteve-se como o principal destino (29,6% das dormidas totais), seguido pela AM Lisboa (25,9%), que reforçou o seu peso em 0,5% (INE, 2021, p.17).

Em 2019, as dormidas na hotelaria cresceram em todas as regiões com exceção da RA Madeira (-4,1%). Destacaram-se os aumentos registados no Norte (+6,9%) e no Alentejo (+5,6%). Como habitualmente, os principais destinos foram o Algarve (33,1% das dormidas totais), AM Lisboa (25,2%), Norte (13,9%) e RA Madeira (11,6%). Entre as várias tipologias da hotelaria, a variação face a 2018 foi maioritariamente positiva, com realce para as evoluções apresentadas pelos hotéis (+3,3%), hotéis-apartamentos (+1,7%) e apartamentos turísticos (+1,6%) (INE, 2021, p.31).

Neste seguimento, interessam as dormidas na hotelaria, segundo o país de residência habitual no ano de 2019, porque após esta altura os condicionamentos não permitem uma análise das tendências.

Segundo o INE, o Algarve foi o destino preferencial dos mercados irlandês (80,1% das dormidas de hóspedes deste país), britânico (65,4%) e dos Países Baixos (56,0%). O mercado francês, o belga, o canadiano e o suíço repartiram as suas preferências pela AM Lisboa (30,2%, 27,9%, 35,1% e 28,9%) e pelo Algarve (29,0%, 33,0%, 32,3% e 29,4%), enquanto o mercado dinamarquês teve como principal destino a RA Madeira (42,7%). Os restantes principais mercados apresentaram como primeira escolha a AM Lisboa, com destaque para os residentes na China (68,0%), Brasil (53,8%) e Estados Unidos da América (52,9%). No Algarve, as dormidas de residentes no Reino Unido concentraram 38,4% do total das dormidas de não residentes na hotelaria nesta região e foram o mercado mais representado. O mercado espanhol foi o principal mercado no Norte (21,2% das dormidas de não residentes), Centro (27,9%) e Alentejo (21,9%). Na RA Açores, os principais mercados foram o alemão e o norte-americano (21,8% e 18,3%, respetivamente), enquanto na RA Madeira os mercados britânico e alemão prevaleceram com pesos relativos semelhantes (28,2% e 26,2%, respetivamente). Na AM Lisboa os mercados brasileiro, espanhol e norte-americano apresentaram quotas semelhantes (11,2%, 10,5% e 10,3%, respetivamente) (INE, 2021, p.33).

A presença destes mercados possibilitou um elevado RevPAR na hotelaria em 2019. Entre os valores mais altos de RevPAR estão os hotéis-apartamentos de cinco estrelas (103,6 Euros), seguindo-se os hotéis de cinco estrelas (100,6 Euros) e o agrupamento pousadas e quintas da Madeira (75,7 Euros).

O ADR na hotelaria, em 2019, situou-se em 92,4 Euros (+3,9%). A AM Lisboa registou o ADR mais elevado (113,5 Euros), seguindo-se o Algarve (96,5 Euros) e o Norte (86,3 Euros). Os maiores aumentos ocorreram no Alentejo (+7,8%) e Norte (+6,0%) (INE, 2021, p.35).

De salientar que esta indústria vivia os melhores anos, fruto das condições globais e das diretivas governamentais. Diretivas essas que se passam a analisar.

3.3.1 O Plano Estratégico Nacional do Turismo

Como se sabe, Portugal dispõe, desde 2007, de um *Plano Estratégico Nacional do Turismo*, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 4 de abril, e que foi inicialmente desenvolvido para o horizonte temporal 2006-2015. Trata-se de um plano estratégico nacional, que define com detalhe as metas quantitativas de

crescimento em número de dormidas e de hóspedes, produtos estratégicos, nacionais e por regiões, e estabelece planos de ação sobre o desenvolvimento da estruturação e promoção desses produtos por 10 anos.

O PENT apresentou, assim, os princípios de Visão para o Turismo Nacional:

Um dos destinos na Europa com um crescimento mais sustentável, alavancado numa proposta de valor suportada em características distintivas e inovadoras do país.

Desenvolvimento do Turismo baseado na qualificação e competitividade da oferta, alavancado na criação de conteúdos autênticos e experiências marcantes e genuínas, na excelência ambiental / urbanística, na formação dos recursos humanos, na potenciação dos canais *online* e na dinâmica / modernização empresarial e das entidades públicas.

Importância crescente na economia, constituindo-se como o motor do desenvolvimento social, económico e ambiental a nível regional e nacional. (PENT, 2011, p. 23)

Com base nesta visão, apresenta a proposta de valor dividida em quatro pontos atrativos:

- a) Clima e Luz
- b) História, Cultura e Tradição
- c) Hospitalidade
- d) Diversidade concentrada

Para que a proposta de valor seja eficaz é necessário ter em linha de conta a realidade económica e o comportamento dos mercados emissores.

Segundo a Secretária de Estado do Turismo, Ana Mendes Godinho, estes resultados demonstraram a capacidade do turismo gerar mais receita, mais emprego e alargar cada vez mais a atividade ao longo do ano e do território. Por outro lado, 2016 demonstrou que o trabalho focado com objetivos claros, articulado e conjunto permitiu atingir resultados que evidenciam que o turismo tem capacidade para ser uma atividade sustentável ao longo do ano e para acrescentar valor, sendo para isso essencial a definição das metas que se querem atingir e o desenvolvimento das ações necessárias para tal. Daí a necessidade de definir uma estratégia a longo prazo – a Estratégia Turismo 2027 (cf. Turismo de Portugal I.P., 2017^b, p. 3).

Na qualidade de Ministro da Economia, Manuel Caldeira Cabral, acrescenta que “A Estratégia para o Turismo 2027 – o referencial estratégico para o turismo em Portugal no horizonte 2017-2027 – pretende dar seguimento a este trabalho concertado entre todos, respondendo de igual forma a um dos objetivos do Programa do Governo: “investir num planeamento participado da atividade turística, através de um Plano Estratégico Nacional do Turismo”. (Turismo de Portugal I.P., 2017^b, p. 2).

O referencial estratégico visa os seguintes objetivos:

- Proporcionar um quadro referencial estratégico a 10 anos para o turismo nacional;
- Assegurar estabilidade e a assunção de compromissos quanto às opções estratégicas para o turismo nacional;
- Promover uma integração das políticas setoriais;
- Gerar uma contínua articulação entre os vários agentes do Turismo;
- Agir com sentido estratégico no presente e no curto/médio prazo.

Segundo Luís Araújo, Presidente do Turismo de Portugal, existem prioridades, identificadas em cinco eixos estratégicos:

- Valorizar o território, permitindo o usufruto do património histórico-cultural e preservação da sua autenticidade; a regeneração urbana; a potenciação económica do património natural e rural, a afirmação do turismo na economia do mar a estruturação da oferta turística para melhor responder à procura;
- Impulsionar a economia, que respeita à competitividade das empresas; à simplificação;
- Desburocratização e redução dos custos de contexto; à atração de investimento; à qualificação da oferta; à economia circular; ao empreendedorismo e inovação;
- Potenciar o conhecimento, em que se inclui a valorização das profissões do turismo; a formação de recursos humanos; a capacitação em contínuo os empresários e gestores;
- A difusão de conhecimento e informação; a afirmação de Portugal como *smart destination*;
- Gerar redes e conectividade, através do reforço de rotas aéreas ao longo do ano e da mobilidade no território; da promoção do «turismo para todos», numa ótica

inclusiva; do envolvimento da sociedade no processo de desenvolvimento turístico e de cocriação; do trabalho em rede e a promoção conjunta entre os vários setores;

- Projetar Portugal, aumentando a notoriedade de Portugal nos mercados internacionais enquanto destino para visitar, investir, viver e estudar e de grandes eventos e posicionar o turismo interno como fator de competitividade e de alavanca da economia nacional.

(Turismo de Portugal I.P., 2017b, p. 4).

Presente na Estratégia Turismo 2027, importa apresentar a Análise SWOT realizada (Turismo de Portugal I.P., 2017^b, p. 35). A finalidade da análise SWOT é compreender os fatores que influenciam e afetam a organização, estudando as quatro variáveis *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) a partir das quais serão concluídas as informações fundamentais para se elaborar novas estratégias (Helms & Nixon, 2010).

Potencialidades

- Localização geoestratégica como *hub* internacional;
- Clima ameno, luz, sol e mar;
- Diversidade e elevado valor do Património histórico-cultural e natural;
- Ecossistema empreendedor e criativo ligado ao Turismo;
- *Upgrade* da oferta de alojamento & restauração;
- Novas formas de alojamento, de qualidade reconhecida e que respondem à procura;
- Hospitalidade;
- Relação qualidade/preço;
- Segurança;
- Diversidade da oferta turística;
- Autenticidade com inovação;
- Gastronomia;
- Facilidade de acesso e proximidade entre os vários destinos turísticos;

- Número de falantes da língua portuguesa pelo mundo;
- 60% da população portuguesa fala uma segunda língua;
- Quadro económico-financeiro frágil e empresas pouco capitalizadas.

Fragilidades

- Quadro económico-financeiro frágil e empresas pouco capitalizadas;
- Existência de alguma desarticulação institucional e de coordenação entre agentes que operam no mercado turístico;
- Défice de informação sobre a oferta;
- Insuficiente presença das empresas do turismo no “mundo digital”;
- Falta de conhecimento e de informação sobre a atividade turística;
- Insuficiente presença de marcas/cadeias internacionais;
- Falta de estruturação do produto;
- Baixo nível de qualificações e de rendimentos dos profissionais de turismo;
- Ausência ou deficiente sinalética turística;
- Custos de contexto;
- Assimetrias regionais;
- Sazonalidade;
- Défice de informação sobre o destino Portugal nos mercados externos;
- Oferta turística pouco capacitada para diferentes mercados e segmentos.

Ameaças

- Aumento da pressão sobre destinos e recursos;
- Dificuldade de afirmação e desenvolvimento do destino Portugal enquanto mercado europeu perante o crescimento da procura por destinos fora da Europa e emergência de novos destinos;
- Alterações climáticas;
- Crescimento de fenómenos de insegurança;
- Situação económico-financeira europeia e comprometimento no acesso a financiamentos;
- Crescimento económico incerto em alguns dos países emissores;

- Possibilidade de sobrecarga turística em determinados locais/destinos, podendo originar impactos negativos, designadamente de natureza ambiental e social;
- Políticas protecionistas;
- *Brexit* e respetivos impactos.

Oportunidades

- Previsões de crescimento para o turismo até 2030;
- Reconhecimento político e mobilização interinstitucional para o desenvolvimento turístico do país;
- Alteração dos padrões de consumo e motivações, que privilegiam destinos que ofereçam experiências diversificadas, autênticas e qualidade ambiental;
- Crescimento do turismo sénior e maior disponibilidade financeira para viajar em determinados segmentos, que possibilitam crescer em volume e em valor;
- Procura crescente por hábitos saudáveis e produtos de saúde e bem-estar
- Crescimento da combinação férias/negócios;
- Emergência de formas de financiamento alternativas (ex. *crowdfunding*, instrumentos de empreendedorismo social);
- Captação de investimento internacional;
- Abertura de ligações diretas a novos mercados (nomeadamente, China).

4. Hotéis de aeroporto

4.1 Hotéis de aeroporto de referência mundial

De forma a enquadrar o projeto de hotel no que de melhor existe a nível internacional, consultaram-se os resultados da Trax Airline Reviews and Rating | SKYTRAX, empresa inglesa que avalia a qualidade dos serviços de aviação e que é uma referência na área.

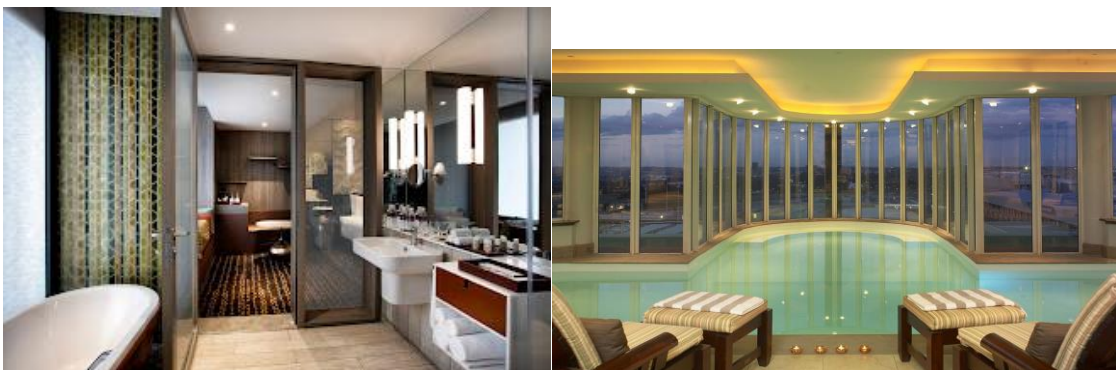
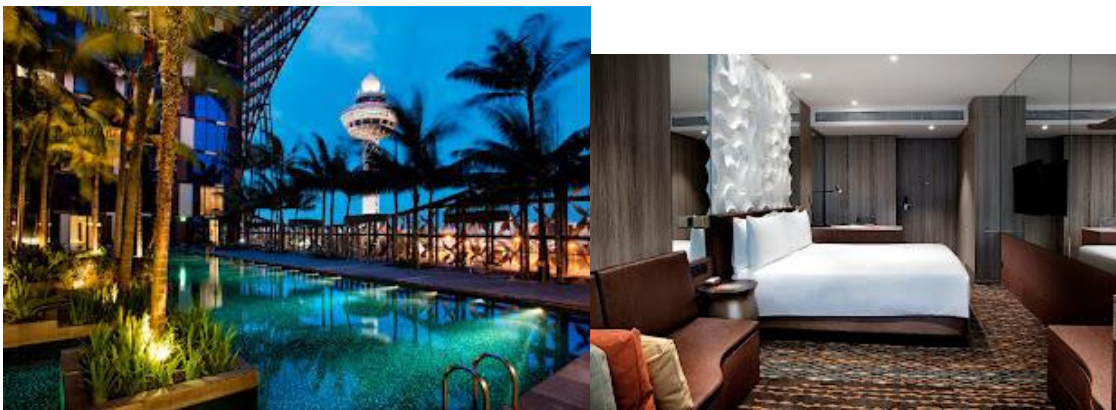
Consideradas pela organização supracitada como as dez melhores unidades hoteleiras do mundo temos: Regal Airport Hong Kong, Langham Place Beijing, Oryx Rotana Doha, Crowne Plaza Changi, Hilton Frankfurt Airport, Kempinski Hotel Munich Airport, Sofitel London Heathrow, Hyatt Regency Incheon, Hilton Beijing Capital Airport e Sheraton Frankfurt Airport Hotel.

Primeiramente apenas quatro são europeias e nenhuma se localiza em Portugal. Deste grupo de hotéis o que mais prémios recebeu nos últimos anos e que se tornou uma referência mundial denomina-se **Crowne Plaza Changi Hotel em Singapura**.

O Crowne Plaza Changi Airport para além de uma localização perfeita para hotel de aeroporto, tem uma piscina exterior rodeada de por um jardim tropical com vistas para a pista, piscina interior, ginásio bem equipado e SPA. Os 562 quartos têm decoração sóbria e moderna, são confortáveis e bem equipados em mobiliário e tecnologia. Tem ainda dois restaurantes, um com comida tradicional e outro com oferta de comida ocidental, pequeno-almoço muito diversificado, bar, salas de reuniões e eventos. Abaixo, na Figura 1, consegue-se visualmente melhor compreensão do projeto.

Figura 1

Hotel Crown Plaza Changi



Fonte: *website* Crowne Plaza Changi Airport Singapore

4.2 Caracterização dos hotéis do aeroporto de Lisboa

No Aeroporto Humberto Delgado existem apenas dois hotéis. O Meliã Lisboa Aeroporto de 4 estrelas e o Star Inn Lisbon de 3 estrelas. Ambos hotéis temáticos, gestão e propriedade da Hoti Hotéis. Começa-se por descrever inicialmente o Meliã Lisboa Aeroporto por ser o concorrente mais direto.

4.2.1 Hotel Meliã Lisboa Aeroporto

O Hotel Meliã Lisboa Aeroporto, unidade hoteleira de 4 estrelas, com marca Meliã Hotels International e gestão da cadeia hoteleira Hoti Hotéis. Pertencer à Meliã Hotels International é uma mais-valia, devido aos *standards* de qualidade reconhecidos no mercado e à forte presença comercial no mercado espanhol. Ser gerido pela Hoti Hotéis é sinónimo de estabilidade e confiança. O hotel deixou neste final de ano a denominação Tryp que foi substituída por Meliã. A Meliã está no segmento *premium* ou *upscale* e a Tryp *midscale* nas referências das marcas perante a marca mãe.

A temática decorativa predominante do hotel é a aviação, contudo as Colinas de Lisboa aparecem representadas nos pisos dos quartos, salas e no restaurante. Trazendo a cidade até ao hotel e convidando o hóspede a visitá-la, conforme Figura 2.

Figura 2

Hotel Meliã Lisboa Aeroporto - Quarto










Fonte: *website* Meliã Lisboa Aeroporto

Considerado o melhor Tryp do mundo durante anos, entre 89 da mesma marca, segundo a qualidade percebida pelo cliente, está localizado junto ao Terminal 1 e ao acesso à segunda circular / A1, principal entrada rodoviária de Lisboa, a 2 minutos do metro e a 1 minuto de diversas paragens de autocarro. Ainda assim, para melhorar o serviço dispõe de *transfer* gratuito das 04h às 24h, aeroporto – hotel – aeroporto. Abaixo quadro de *facilities* e serviços do hotel.

Figura 3

Hotel Meliã Lisboa Aeroporto - Facilities

FACILIDADES & SERVIÇOS

 Serviço de babysitting (a pedido)	 WC completo com secador de cabelo	 A/C com comando individual nos quartos	 Piscinas exterior e interior
 Quartos não fumadores	 Bar	 Serviço de Quartos	 Serviço de lavanderia
 Internet wireless em todo o Hotel	 Telefone com acesso directo ao exterior	 Restaurante	 Meliã Lisboa Center (salas de reuniões e escritórios)
 Hotel de Cidade	 Hotel 4 estrelas	 Minibar	 TV LCD com canais por cabo
 166 quartos + 2 suites	 Cofre gratuito	 Shuttle (das 04h às 24h)	 Elevadores
 Health Club	 Spa - duche Vichy, estética, massagens	 Sauna, Banho Turco	 Suite Presidencial
 Posto de carga para veículos elétricos (sujeito a disponibilidade)	 Aceitamos animais (20€/noite/animal - Max. 2 animais e peso total de 20 Kgs)	 Estacionamento Coberto (pago)	 Imprensa Gratuita

Fonte: *website* Melia Lisboa Aeroporto

De salientar o Centro de Congressos com cerca de 1500m² e o SPA com piscina interior, exterior, jacuzzi, sauna, banho turco, ginásio, salas de massagens e tratamentos de beleza. A decoração do hotel com motivos de Aviação e imagens das Sete Colinas de Lisboa tornam-no temático e ser *pet friendly* confere-lhe carácter inclusivo.

Estamos perante um hotel *overperformer* no contexto local e regional. Com taxas de ocupação média acima de 80%, considerando o período 2015 - 2019 e preço médio superior à média dos hotéis de 4 estrelas da cidade. Mostrando que há espaço para aumentar a oferta.

4.2.2 Hotel Star Inn Lisbon

O Hotel Star Inn Lisboa de 3 estrelas é também propriedade do grupo Hoti Hotéis, sendo neste caso uma marca própria da cadeia hoteleira. Apresenta-se como uma solução mais acessível financeiramente do que o Meliã Lisboa Aeroporto, juntos funcionam muito bem em parceria, gestão de clientes e partilha de serviços. A temática do hotel é Hollywood e na receção tem alguns apontamentos da aviação. A Figura 4 permite entender o conceito dos quartos e na Figura 5 apresentam-se as *facilities* do hotel.

Figura 4

Hotel Star Inn Lisbon - Quarto



Fonte: *website* Hotel Star Inn

Figura 5

Hotel Star Inn Lisbon – Facilities

FACILIDADES & SERVIÇOS

- | | | |
|---|--|---|
|  Hotel não fumadores |  Bar |  Cofre nos quartos |
|  Área de refeições |  A/C nos quartos |  Serviço de Lavandaria |
|  Internet Wi-Fi |  Telefone com acesso direto ao exterior |  Sala de reuniões (Capacidade: 10 pessoas) |
|  Hotel de Cidade |  Disponíveis quartos familiares |  Ecrã LCD com mais de 60 canais |
|  173 Quartos |  Hotel 3 estrelas |  Estacionamento e garagem |
|  Wc com base duche e secador de cabelo |  Elevadores |  Posto de carregamento para veículos elétricos (sujeito a disponibilidade) |
|  Shuttle (das 04h às 24h) |  Aceitamos animais (tarifa adicional) | |

Fonte: *website* Hotel Star Inn

O hotel tem quartos, uma pequena sala de reuniões, bar e restaurante, contudo os hóspedes têm acesso aos serviços de salas de reuniões, restaurante, bar, SPA e transferes do Meliã Lisboa Aeroporto. Esta unidade hoteleira enquadra-se igualmente no conceito *overperformer*.

5. Análise de mercado

5.1 Segmentação

Tendo por base a análise das grandes tendências da procura internacional, em termos de destinos turísticos, o Turismo de Portugal, I. P., no âmbito do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), definiu alguns segmentos com potencial competitivo para Portugal, nos quais os estabelecimentos hoteleiros deverão assentar as suas estratégias.

Segmentar é essencial para dividir o mercado, formar *clusters* e posteriormente chegar ao público-alvo. Os mercados externos a considerar são sobretudo aqueles com comportamentos históricos muito relevantes quanto à quota de mercado e ao ritmo de crescimento. Neste contexto, foram escolhidos cinco segmentos para análise tendo em conta a localização e oferta da unidade hoteleira.

Deve-se referir que estando localizada no aeroporto de Lisboa irá receber turistas que tiveram as mais diferentes motivações de viagem e que apenas irão pernoitar na primeira ou última noite desta deslocação. Por este motivo, escolherem-se segmentos que estão diretamente relacionados com a oferta do hotel.

Os dados são resultado do estudo realizado pela THR para o Turismo de Portugal, I.P.

5.1.1 Gastronomia e Vinhos

O segmento **Gastronomia e Vinhos** é escolhido por pessoas que desejam aprofundar o conhecimento sobre o património enológico e gastronómico de um território, por meio

de atividades de degustação de diversos produtos, aprendizagem dos processos de produção de produtos típicos e visitas a atrações turísticas locais.

Relativamente ao perfil, são consumidores que para além de mostrarem interesse pela enologia, também desejam desfrutar de uma gastronomia de qualidade, tendo idades entre os 40 e 60 anos. Neste âmbito, um dos tipos de cliente-chave são os casais sem filhos ou com filhos independentes, com nível socioeconómico elevado. Também grupos de apreciadores, maioritariamente masculinos, que normalmente visitam destinos com motivação primária de descobrirem os sabores das regiões.

Em Lisboa, existe muita procura de restaurantes com estrelas Michelin por parte de clientes estrangeiros. Pude observar essa forte dinâmica no aeroporto de Lisboa. Os mercados europeus são os que mais procuram estas experiências, o mercado brasileiro procura muito a cozinha de autor.

5.1.2 Turismo de Negócios

O segmento **Turismo de Negócios** engloba viagens cujo motivo principal é trabalho. Normalmente este público vem assistir ou participar em reuniões. Nesta perspetiva, este projeto constituirá uma oferta de qualidade capaz de potenciar a captação de mercados emissores e de capitalizar a notoriedade deste segmento para Lisboa, através das suas instalações modernas e adequadas para o efeito e da sua localização próxima de acessibilidades e do centro da cidade.

O Turismo de Negócios dirige-se a associações e empresas que periodicamente realizam reuniões ou congressos, principalmente nos sectores médico-farmacêutico, indústria, serviços financeiros e tecnologias de comunicação e informação. Assim, os turistas que se inserem neste segmento serão pessoas com habilitações académicas ao nível do ensino superior e com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos.

5.1.3 City Breaks

A principal motivação que caracteriza os consumidores do segmento **City Breaks** consiste em conhecer uma cidade e o seu produto turístico. Este tipo de viagens tem uma estadia de curta duração, entre 2 a 6 dias, sendo normalmente de sexta-feira a domingo.

Relativamente ao perfil, este segmento é composto por viajantes de nível socioeconómico elevado e nível cultural médio/alto, com idades entre os 25 e 35 anos (sem filhos) e os 50 e 65 anos, onde se inserem os casais recém-reformados que viajam em todas as épocas do ano. Estes indivíduos interessam-se por atrações culturais, história, ambiente local, autenticidade e diversificação de produtos. A nível geográfico, Portugal é o mercado que gera um maior número de clientes no âmbito deste segmento. Neste segmento temos o mercado externo e também turismo doméstico, Lisboa sendo a capital é a cidade mais atrativa e a que mais turistas recebe.

5.1.4 *Touring* Cultural e Paisagístico

O ***Touring* Cultural e Paisagístico** caracteriza-se por atividades para descobrir, conhecer e explorar os atrativos de uma região, através de percursos em *tours*, rotas ou circuitos de diferente duração e extensão, em viagens independentes ou organizadas. A maioria dos turistas opta por passeios de conteúdo abrangente e diverso em viagens com duração de 4 ou mais noites. Muitas vezes esta não é a motivação principal da viagem, mas os turistas acabam por querer descobrir mais acerca do país e realizam circuitos de curta duração em regiões próximas do seu ponto de destino, sendo esta uma procura secundária.

Em termos de procura principal, este segmento destina-se, essencialmente, a pessoas com idades compreendidas entre os 25 e 35 anos, e os 50 e 65 anos, total ou parcialmente libertos da responsabilidade de filhos menores e de nível de formação e socioeconómico médio ou médio/alto. Estes consumidores preferem descobrir um território por si mesmos, mas em adequadas condições de conforto e segurança, valorizando sobretudo elementos como história, cultura, paisagem, gastronomia e população.

Verifica-se ainda que os consumidores atuais de viagens de *Touring* em Portugal são provenientes, na sua grande maioria, do mercado nacional. No entanto, é necessário ter em consideração, também, os principais mercados emissores estrangeiros deste segmento, em Portugal: Espanha, França e Reino Unido.

5.1.5 Saúde e Bem-Estar

Os turistas que se inserem neste segmento são pessoas que se preocupam com a saúde física e mental e viajam com o objetivo de recuperar o seu bem-estar, através da realização de tratamentos que permitem o equilíbrio e harmonia mental, emocional, física e espiritual. Para além dos spas e clínicas médicas, este segmento está muito associado às termas. Os clientes que maioritariamente se inserem neste segmento são casais de 40 a 50 anos, sem filhos ou com filhos independentes.

O perfil socioeconómico destes clientes caracteriza-se por serem pessoas ativas que realizam desporto, com rendimentos e formação académica elevados. Quanto aos seus hábitos de viagem, são turistas com experiência, realizam mais de uma viagem por ano, têm uma média de gasto diário elevada, realizam viagens internacionais para países próximos e com bom clima, procuram gastronomia de qualidade e uma alimentação saudável, hospedando-se em hotéis de categoria superior.

Importa também referir que, em Portugal, os clientes destes serviços são, na sua maioria, aqueles que estão alojados no hotel e procuram estes serviços de forma secundária. Assim, os principais consumidores de *wellness* e spa em Portugal são estrangeiros que viajam para o destino com outra motivação principal e acabam por realizar atividades relacionadas com este segmento. No entanto, os consumidores nacionais são os que mais procuram estes serviços como motivação principal. Os principais mercados emissores estrangeiros são a Alemanha, Reino Unido, Escandinávia, Espanha e França.

5.2 Apresentação *Compset*

Como *compset* entende-se o conjunto de concorrentes que importa analisar e comparar. São unidades hoteleiras com características e comodidades semelhantes. Apresentados anteriormente os concorrentes mais próximos e diretos do hotel, atendendo à localização que motiva a quase totalidade das estadias, passa-se aos restantes hotéis que importa analisar. De notar que também existem clientes, embora em minoria, provenientes do mercado MI - *Meeting Industry*. Assim sendo, propõe-se como *compset* as seguintes unidades hoteleiras:

- Myriad by Sana Hotels – classificação 5 estrelas, 186 quartos, centro de congressos, SPA, piscina interior, restaurante com Estrela Michelin no topo do edifício, localização *premium* a 3 km do aeroporto;
- Eurostars Universal Lisboa – classificação 5 estrelas, 189 quartos, SPA, Piscina exterior, 1886 m² de salas, localização *premium* a 4 km do aeroporto;
- Tivoli Oriente Hotel – Classificação 4 estrelas, 279 quartos e 1200 m² de salas, piscina interior, localização *premium* a 3km do aeroporto;
- Meliã Lisboa Oriente Hotel – Classificação 4 estrelas, 207 quartos, 479m² de salas, localização *premium* a 3km do aeroporto;
- Sheraton Lisboa Hotel & Spa – Classificação 5 estrelas, 369 quartos, SPA, piscina exterior, 1600 m² de salas de reuniões, no centro da cidade a 5 km do aeroporto;
- EPIC SANA Lisboa Hotel - Classificação 5 estrelas, 331 quartos, SPA, piscina exterior, 1759m² salas de reuniões, piscina, no centro da cidade a 7 km do aeroporto;
- Hotel Corinthia Lisbon – classificação 5 estrelas, 519 quartos, 1500m² de salas de reuniões, SPA, piscina interior, boas acessibilidades e a 7 km do aeroporto

Para se definir este *compset* teve-se em consideração: classificação, localização, proximidade, número de quartos, spa, piscina exterior e salas de reuniões. De acordo com os dados presentes no *website* pt.hotéis.com. Os *compsets* são flexíveis e sofrem alterações quando as propriedades entram, saem do mercado ou alteram segmentos.

6 Apresentação da unidade hoteleira

No presente capítulo apresenta-se o desenvolvimento do projeto baseado no *marketing-mix* e os critérios de classificação da unidade hoteleira.

6.1 Escolha da marca da unidade hoteleira

Como objetivo do projeto temos a valorização da oferta turística de Lisboa e mais concretamente da zona aeroportuária, estes aspetos levam à escolha de uma marca e conceito que sejam diferenciadores, resultando numa proposta de valor acrescentado.

Escolheu-se um hotel de cinco estrelas como estratégia para se atingirem os objetivos acima mencionados e porque o RevPar é consideravelmente mais elevado nos hotéis desta classificação, localizados em Lisboa. Fruto de um preço médio muito superior, sobretudo em 2019, onde o valor face às unidades de 4 estrelas praticamente duplica. Como se pode ver na Tabela 2, as unidades hoteleiras de 4 estrelas tiveram um desempenho mais próximo dos hotéis de 3 estrelas do que dos hotéis de 5 estrelas.

Tabela 2*Resultados da Região de Lisboa em 2019 e 2020*

Região Lisboa		2020	2019	Var 19/20
Taxa Ocupação (Janeiro – Dezembro)	3 *	32,2%	83,6%	-61,5%
	4*	30,7%	78,5%	-60,9%
	5*	24,1%	68,9%	-65,1%
	Global	29,2%	77,0%	-62,1%
ADR (Janeiro – Dezembro)	3*	60,71€	78,83€	23,0%
	4*	73,54€	93,21€	21,1%
	5*	148,58€	181,24€	17,0%
	Global	87,52€	110,95€	21,1%
RevPar (Janeiro – Dezembro)	3 *	19,54€	65,88€	-70,3%
	4*	22,55€	73,16€	-69,2%
	5*	35,75€	124,94€	-71,4%
	Global	25,53€	85,38€	-70,1%

Fonte: Info Guest 2020, Turismo Portugal

Para que este projeto resulte numa unidade hoteleira de reconhecimento internacional e que conquiste prémios de melhor hotel de aeroporto do mundo, existe necessidade de rigorosa listagem de critérios e de se apostar numa marca com provas dadas e que se inclua no conceito. Afinal “por hotel entende-se uma unidade completa que reúne em si os requisitos necessários para que o cliente nela possa viver, tranquila e despreocupadamente.” (Marques, 2007, p. 32)

Neste sentido sugere-se, não sendo uma proposta fechada, a marca ME da Meliã. Esta escolha apoia-se na unidade da marca existente no mesmo espaço, o Meliã Lisboa Aeroporto e no sucesso que esta tem sido. Trata-se de uma cadeia hoteleira espanhola reconhecida internacionalmente pelos *standards* de qualidade e com forte presença mundial e sobretudo em Espanha. O mercado espanhol devido à sua grande presença em Portugal estima-se que seja um dos principais mercados do hotel.

Os hotéis ME são considerados *upscale*, *design* e criativos, aspetos esses a considerar na proposta de valor. Localizados em locais emblemáticos, tais como: Dubai, Ibiza, Barcelona, Londres, Milão, Sitges, Madrid e Cabo. O conceito e gestão dos hotéis ME tem resultado numa excelente qualidade percebida pelo cliente, o que revela grande

aceitação da marca. Por outro lado, a empresa gestora do Meliã Lisboa Aeroporto é a Hoti Hotéis - quinta maior cadeia hoteleira com presença em Portugal, tal como de outras unidades Meliã em Portugal e do Star Inn Lisbon. Estes motivos justificam a opção apresentada. A otimização de recursos e partilha de serviços entre hotéis é apontada como uma mais-valia que permitirá melhorar resultados.

Passa-se assim à apresentação das componentes do *marketing-mix* que irão ajudar a definir o projeto.

6.2. Variável Produto

Conforme se pode ler no *website* da marca, esta define o seu conceito como: “Found in the capitals of culture and cool, ME is where design, art, music and service fuse for a sublime time that transcends accommodation.”

Dentro deste espírito pretende-se um hotel de 5 estrelas com um serviço de elevada qualidade perçecionado pelos seus clientes, uma unidade hoteleira com grande notoriedade no mercado, sempre associada a conforto, qualidade, harmonia e luxo.

Como se sabe, a qualidade percebida pelo cliente está intimamente ligada ao desempenho operacional da unidade hoteleira. Contribuindo de forma muito direta para aumentar a taxa de ocupação e o preço médio. Numa indústria cada vez mais exigente e de grande concorrência, o posicionamento do hotel é determinante e por isso, escolhem-se as características mencionadas no parágrafo anterior.

Um dos hotéis 5 estrelas mais conceituados da cidade de Lisboa, o mais distinto do aeroporto e o que nos próximos anos fique nos dois primeiros lugares entre os melhores hotéis do mundo, é o que se pretende com esta proposta.

Em suma, o Me Lisboa Aeroporto vem reforçar a oferta turística da Região de Lisboa e mais concretamente do Aeroporto Humberto Delgado, acrescentando valor turístico.

Recomenda-se o projeto arquitetónico por Vasco Viera e o *design* de interiores a cargo do Atelier Nini Andrade Silva, ambos com trabalho reconhecido internacionalmente e com vários projetos hoteleiros premiados. Esta escolha irá certamente engrandecer o

projeto, a arquiteta trabalha a decoração dos projetos integrada na envolvente dos mesmos, conferindo muito carácter aos seus trabalhos. De salientar que esteve ligada à decoração dos concorrentes diretos.

Como características intrínsecas do projeto temos os seguintes aspetos:

150 Quartos - decorados de forma moderna e luxuosa, onde *design* e funcionalidade coabitam, num total de 255 camas. Assim, os quartos estarão divididos nas tipologias *Standard* (112 quartos), *Family* (5 quartos), *Deluxe* (27 quartos), *Júnior Suite* (4 quartos), *Suíte* (5 quartos) e *Suíte Presidencial* (2 quartos). Sugere-se tamanho base para os *Standard* de 46 m², equipados com camas *twin* de 1,10m x 2m ou de casal 2m x 2m (*king-size*), os quartos familiares têm beliche indicado para crianças até aos 12 anos. Em todas as unidades de habitação padrões de serviço elevados, produtos e elementos diferenciadores em termos de aparência física. Os quartos estarão equipados com todas as exigências da classificação de 5 estrelas, salientam-se os *amenities* de marca reconhecida, ambientalmente responsável e *vegan*, os produtos de minibar *gourmet* e equipamentos com tecnologia de ponta.

O quarto inclui uma televisão LED, um MaxiBar com comodidades para preparar café e chá, acesso Wi-Fi gratuito, uma ampla casa de banho com chuveiro de efeito chuva e banheira, bem como um sistema de som, iluminação com intensidade e cor regulada ao gosto do cliente, comodidades de engomadoria, cofre para computador portátil, máxima insonorização do exterior e entre quartos, têxteis de qualidade superior. Nos 38 quartos de nível superior pretende-se conforto extra, mais produtos e equipamentos.

Todos eles não fumadores, sendo opção os quartos de denominação superior com varanda onde os hóspedes poderão fumar. Vistas jardim, cidade ou aeroporto. Os quartos para pessoas com mobilidade reduzida ficarão divididos entre *Standard* e *Deluxe*. Para sustentar esta adaptação recorre-se ao *Guia de Boas Práticas de Acessibilidade na Hotelaria*, na medida em que se trata de um estudo bastante esclarecedor e abrangente. De forma a possibilitar aos invisuais maior autonomia, conforto e independência, a informação essencial estará em braille. O grupo Hoti Hotéis tem tido a preocupação da inclusão e por isso é exemplo no Guia acima citado. Na proposta de formação, o tema inclusão foi escolhido para o serviço estar adequado às necessidades.

Para além da inclusão a nível humano, também os animais de estimação serão considerados e bem-vindos. O facto de haver quartos com varanda facilita todo o processo. À sua espera os animais terão uma toalha de banho e biscoitos de boas-vindas. Optar-se-á por um hotel assumidamente *pet-friendly* e promover-se-á essa vertente nos diferentes canais de reservas existentes para este segmento de mercado.

Defende-se a compreensão holística e abordagem interdisciplinar para a qualidade de serviço, num processo de integração e melhoria contínua da qualidade.

“A contante mudança que caracteriza o ambiente em que laboram as empresas ligadas à indústria do turismo, conduzem os gestores a adotar práticas que resultam de processos de inovação, nomeadamente ao nível do produto e serviço oferecido. Deste modo, os gestores são motivados a procurar uma melhoria contínua visando diferentes valências (tangíveis e intangíveis) que permitam às empresas estarem numa situação de vantagem quando comparadas com a concorrência” (Almeida, 2017, pp. 38).

Health Club e SPA – com marca de prestígio e tratamentos de assinatura. Na escolha da marca está a notoriedade da mesma no mercado, ser *vegan* e amiga do ambiente. Considera-se interessante ser a mesma marca de produtos no SPA e nos quartos. Por exemplo, a Clarins tem esta presença nos hotéis Gran Meliã. Ser uma marca própria de spas confere maior exclusividade ao produto e não permite comparação entre o preço dos produtos que se vendem no spa e na internet, perfumarias ou farmácias. De notar que a escolha da marca deverá sempre ser feita em consonância com os valores do hotel. Um total aproximado de 2000m² divide-se entre salas para aulas, ginásio muito bem equipado e com serviço de *personal trainer*, salas de relaxamento, gabinetes de tratamento e estética, cabeleireiro, piscina interior, sauna, *jacuzzi*, banho turno, fonte de gelo e piscina exterior para adultos e crianças. Todos os serviços estarão disponíveis para a população que reside e trabalha na zona. Localizados no piso abaixo da receção e com acesso ao jardim e piscina exterior. Este serviço será orientado pelo *Manual de Boas Práticas para SPAs em Empreendimentos Turísticos* (Ladeiras & Figueiredo, 2012). É objetivo que venha a ser premiado pelo World SPA Awards gerando maior distinção internacional, neste sentido será trabalhado o Deleite do consumidor (Almeida, 2010).

Restaurante principal – Servirá *à la carte* e *buffet* gastronomia portuguesa e internacional, terá capacidade para 200 pessoas no interior, 70 pessoas no exterior. Uma bonita atmosfera e acesso ao jardim. Localizado no primeiro piso do hotel, dará apoio aos eventos e aqui serão também servidos os pequenos-almoços. Existirá uma zona para crianças com 30 lugares, onde serão servidas as principais refeições do dia personalizadas. Este espaço é uma ajuda para os adultos e promove maior tranquilidade no restante restaurante. Devido à pandemia em todo o projeto são sugeridos *layouts* que permitam criar diferentes espaços/ ambientes e distribuir as pessoas em pequenos grupos ou individualmente.

Pequeno-almoço - A partir das 4h da manhã e até às 11h diariamente, sem exceção. Este horário é justificado pelos primeiros voos que são às 5h. De salientar que o pequeno-almoço deve ser bastante diversificado, com qualidade e produtos maioritariamente confeccionados no hotel. As tendências gastronómicas serão aqui tidas em conta, tais como *glúten free*, *vegan*, *light* e não processados.

Restaurante com Estrelas Michelin – De forma a prestigiar ainda mais o hotel e a colocá-lo no roteiro gastronómico mundial de cozinha de luxo e irrepreensível será escolhido um *chef* português que possa ser candidato a este prémio com o espaço. Existem alguns casos de sucesso em Portugal e hotéis que são muito conhecidos pelos seus conceituados restaurantes. Por exemplo, o Hotel Vila Joya e o The Yeatman Hotel. Com esta opção os clientes não irão necessitar de sair do hotel para terem uma experiência gastronómica ímpar. Localizar-se-á num dos pisos superiores do hotel, com 30 lugares, cozinha própria e horta do *chef*.

Restaurante Vegetariano – A procura tem crescido e são uma tendência os restaurantes vegetarianos e *vegan*, neste sentido o hotel terá um espaço com 70 lugares em interior e mais 30 em esplanada. O serviço será *a la carte* ao almoço e jantar, com opção *buffet* para grupos. Será o retiro saudável e que terá maior ligação ao SPA em conceito e venda de serviços em pacote. Localizado no segundo piso com cozinha, copa e despensa individuais. São os *millenials* os principais consumidores deste tipo de comida, os seus principais traços são a valorização da experiência em detrimento do estatuto socioeconómico e a adaptação a um estilo de vida mais informal e saudável. Deste modo, “As empresas que conseguirem compreender a Geração *Millennial* e com ela interagir de forma expressiva podem diferenciar-se no mercado e começar a

desenvolver uma relação de longo-prazo com os seus clientes.” (Barton et al., 2012, citado em Freitas, 2014, p. 27). Isto porque “os *Millennial* começam a formar fortes preferências face às marcas e a modelos de retalho e detém uma influência intencional nos comportamentos e escolhas da família, dos amigos e até de completos estranhos.” (ibidem).

Loja Adega – Nesta loja servem-se vinhos, tapas e encontram-se produtos típicos portugueses. Este conceito permite divulgar os vinhos portugueses e facilita as compras de última hora. Localizada no primeiro piso do hotel, próxima da receção. Divide cozinha com o restaurante principal, mas tem copa e despensa individuais.

Bar – No segundo piso do hotel e com esplanada no terraço. Existem 100 lugares harmoniosamente distribuídos e com zona de trabalho incluída. Servir-se-á diversos tipos de bebidas e refeições rápidas. Os *cocktails* serão o ponto forte deste espaço.

Lobby – Engloba a receção principal, a receção The Level, zona de estar e *guest relations/ guex*. Deseja-se um espaço o mais *friendly* e harmonioso possível.

Business Center – Localizado no segundo piso do hotel, próximo do bar. Aqui o hóspede encontrará uma assistente, serviço de fotocópias, impressão e digitalização.

Estacionamento – O parque exterior será privado e gratuito para clientes do hotel, estimam-se 30 lugares. A garagem com aproximadamente 100 lugares será alugada por clientes e público em geral. Elemento fundamental para dar apoio aos serviços do centro de congressos.

Centro de congressos – Localizado no segundo e terceiro pisos do hotel, num total de 1600 m² de área divididos em vinte salas de reuniões. No terceiro piso serão utilizadas paredes amovíveis permitindo transformar todo o espaço numa única sala com grande capacidade. No segundo piso dar-se-á preferência a espaços independentes mais pequenos com capacidade até 100 pessoas e escritórios que poderão ser alugados mensalmente. Todas as salas com luz natural e devidamente equipadas com tecnologia de ponta e material *design* que possibilite reuniões tradicionais ou encontros mais criativos.

Este tipo de turismo verifica-se essencialmente fora do pico sazonal, o que significa que contribui para a redução da sazonalidade, representando normalmente o turista *business* um gasto médio por pessoa bastante superior ao do turista em lazer.

O Turismo de Negócios caracteriza-se por recorrer a grupos hoteleiros com a classificação de 4 e 5 estrelas, terá tarifas superiores ao do turista comum e contribui para a redução da sazonalidade permitindo taxas de ocupação elevadas na época baixa (Marques, 2005).

Para além dos eventos de carácter profissional, também os eventos sociais permitirão aumentar o volume de vendas não só de salas, mas também de alojamento e de alimentação e bebidas.

Motorista - Serviço de motorista com *transfer* 24h hotel – aeroporto – hotel e a pedido serviços ao centro da cidade.

Lavandaria – O hóspede pode usufruir de serviços de lavandaria e engomadoria diariamente.

No piso 0 projeta-se ainda o *BackOffice*, o gabinete da direção, um gabinete de serviço, cozinha principal e pastelaria.

No piso -1 temos também duas salas para o *housekeeping*, o economato geral e o economato das cozinhas, a manutenção e o refeitório. Na zona de estacionamento estarão disponíveis carregadores elétricos.

No piso – 2 para além da garagem existe uma zona de reciclagem, sala de arrumos de manutenção, sala de arrumos de cozinha e eventos, casa das máquinas e sala técnica.

Todos os pisos de quartos contam com ofício de andares e de comidas e bebidas separadamente. Com a pandemia o serviço de *room service* tornou-se mais solicitado e um ofício de apoio permite responder melhor às necessidades.

Sendo um hotel de aeroporto, localizado numa zona bastante movimentada e preenchida de construção, os espaços ajardinados farão a diferença e melhorarão o aspeto visual da Rua C, equilibrando o local que é por si bastante poluído.

Para além dos serviços gerais do hotel, a marca ME proporciona aos seus hóspedes o conceito The Level com espaços e serviços próprios apenas para os clientes nesta modalidade de alojamento. Nos pisos mais elevados e com vistas mais desafogadas será recriado o conceito e os hóspedes terão áreas exclusivas e acesso a um serviço ainda mais completo e exclusivo. No *lobby* do hotel existe a receção destinada a estes clientes, com opção de *check-in* e *check-out* mais personalizado e sentado. Ao nível do 7º andar teremos a sala apenas acessível com cartão proveniente dos quartos The Level – Deluxe, Júnior Suite, Suite e Suite Presidencial, com serviço de jornais em zona de leitura, sala de TV, comidas e bebidas disponíveis todo o dia, espaço para reuniões, *business center* e ainda um terraço com mesas ao ar livre. Nas estadias de crianças estarão disponíveis *amenities* específicos e brinquedos.

O benefício é determinante para a escolha do produto, já que o cliente espera sempre beneficiar com algo na aquisição desse produto (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert & Shepherd, 1998).

Após esta abordagem do que será o hotel em termos de produto importa perceber se perfaz os requisitos do Turismo de Portugal para ser classificado como hotel de 5 estrelas. Neste sentido e também com o intuito de acrescentar especificidade a esta descrição apresenta-se o subcapítulo seguinte com os critérios.

6.2.1 O processo de classificação da Unidade Hoteleira

Para orientar a definição do produto e seus serviços, existe a necessidade de considerar a envolvente política-legal neste processo de classificação, que assenta no cumprimento do estipulado nos seguintes diplomas:

Decreto-Lei n.º 39/2008 - Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

- a) Decreto-Lei n.º 220/2008 - Regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios.
- b) Decreto-Lei n.º 48/2011 - Regime de instalação e modificação dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas.
- c) Portaria n.º 215/2011, de 31 de maio - Requisitos específicos relativos às instalações, funcionamento e regime de classificação aplicáveis aos estabelecimentos de restauração e de bebidas, incluindo os que se integram em empreendimentos turísticos.
- d) Portaria n.º 1063/97, de 21 de outubro - Legislação específica de segurança; Segurança contra risco de incêndio, aplicável na construção, instalação e funcionamento dos empreendimentos turísticos.
- e) Portaria 358/2009 - Requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos (espaços destinados à prática da atividade física com carácter recreativo e de bem-estar).
- f) Portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro - Requisitos dos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos e Apartamentos Turísticos.

De acordo com Artigo 2º, do Decreto-Lei n.º 39/2008, consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.

No Artigo 4º, do mesmo Decreto-Lei pode ler-se que os empreendimentos turísticos podem ser integrados num dos seguintes tipos: a) Estabelecimentos hoteleiros; b) Aldeamentos turísticos; c) Apartamentos turísticos; d) Conjuntos turísticos (*resorts*); e) Empreendimentos de turismo de habitação; f) Empreendimentos de turismo no espaço

rural; g) Parques de campismo e de caravanismo; h) Empreendimentos de turismo da natureza.

Ainda no Artigo 11º do mesmo Decreto-Lei, declara-se que são estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, vocacionados a uma locação diária. Neste mesmo Artigo, destaca-se ainda que os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados como Hotéis. Para se estabelecer a categoria entre 1 e 5 estrelas são usadas as tabelas anexas à Portaria n.º 309/2015.

Como se sabe, as unidades hoteleiras são avaliadas regularmente pelo Turismo de Portugal para que se verifique a concordância com a categoria atribuída.

Após terem sido apresentadas as linhas condutoras do projeto nas diferentes áreas do hotel, são agora analisadas as tabelas de critérios presentes no artigo 4º da Portaria n.º 309/2015, no qual é estabelecido um sistema de classificação em que são fixados requisitos mínimos obrigatórios para cada categoria e requisitos opcionais.

A atribuição de uma categoria depende do cumprimento de todos os requisitos mínimos obrigatórios e do cumprimento de um conjunto de requisitos opcionais que permita a obtenção da pontuação mínima obrigatória fixada para a categoria. Assim, 20% da pontuação obtida por via de requisitos opcionais resulta do cumprimento de requisitos constantes da secção 5 do anexo da Portaria.

Após a fixação da classificação resultante da auditoria realizada, podem ser alterados os requisitos opcionais escolhidos para a obtenção da pontuação mínima obrigatória prevista na alínea b) do n.º 3, mediante comunicação ao Turismo de Portugal, I. P.

Tabela 3*Requisitos para a Secção Instalações*

1) Instalações	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
Acessos	1	Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes	10	Ob.	
	2	Acesso privativo às UA	10	Ob.	
	3	Elevador quando o edifício tenha mais de 3 pisos, incluindo o rés do chão	15	NA	
	4	Elevador quando o edifício tenha mais de 2 pisos, incluindo o rés do chão	15	Ob.	
	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
Zonas comuns	5	Local identificado de receção destinado ao <i>check in</i> , <i>check out</i> e informações aos utentes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum	---	Ob.	
	6	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos-almoços ou bar	---	Ob.	
	7	Instalações sanitárias	---	Ob.	
	8	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)	10	Ob.	
	9	Área bruta privativa ¹ de estar, equipada, por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	>1m ² <2,5m ² = 5pts ; ≥2,5m ² <5m ² = 10pts ; ≥5m ² = 15pts		15
	10	Climatização das áreas comuns com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10	Ob.	
	11	Climatização dos corredores de utentes com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	10		10
Zonas de serviço	12	Acesso vertical de serviço aos pisos de alojamento, independente do acesso dos clientes	15	Ob.	
	13	Cozinha, ou copa se apenas forem servidos pequenos-almoços	---	Ob.	
	14	Zona de armazenagem	---	Ob.	
	15	Área destinada ao pessoal, composta pelo menos por instalações sanitárias e zona de vestiário	---	Ob.	

Unidades de alojamento (quartos e/ou apartamentos) (9)	16	Climatização das UA com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	---	Ob.	
	17	50% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	10	Ob.	
	18	100% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	13		13
	19	100% das UA com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira	---	Ob.	
	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
	20	Varandas ou terraços com área mínima de 4m ² em 50% das UA	5pts por cada 4m ² /UA – máx. de 15		
	21	Fechaduras eletrónicas	5		5
	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
	22	Dispositivo interior de segurança adicional na porta de entrada	2	Ob.	2
	23	Percentagem da área média das UA que excede as áreas mínimas obrigatórias	≥10% = 10pts ≥20% = 12pts ≥30% = 15pts		12
	Áreas ⁵ dos quartos	24	Área mínima dos quartos individuais	---	17,5m ²
25		Área mínima dos quartos duplos	---	22,5m ²	
26		Área mínima dos quartos triplos	---	27,5m ²	
27		Suites constituídas por quarto e zona de estar equipada separável com a área mínima de 10m ²	5pts por cada 2 suites máx. 10pts	Ob. (2 suites)	10
Áreas ⁵ dos apartamentos ⁶	28	Área mínima de apartamento com um quarto individual	---	35 m ²	

	29	Área mínima de apartamento em estúdio	---	27 m ²	
	30	Área mínima de apartamento com um quarto duplo	---	38 m ²	
	31	Área mínima de cada quarto suplementar	---	17,5m ²	
Estacionamento	32	Garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das UA do empreendimento, situado no empreendimento ou na sua proximidade	10	Ob.	
	33	Local que permita o estacionamento temporário de viaturas para tomada e largada de utentes e bagagens	5		5
	34	Local que permita o estacionamento temporário de autocarros para tomada e largada de utentes e bagagens	5		5
	35	Garagem privativa do empreendimento com acesso direto à receção	15		15
	36	Estacionamento para autocarros	5		

Total de pontos na seção Instalações: 92

Os quartos são, por norma, a área do hotel onde o hóspede passa mais tempo e por isso uma das zonas que mais valoriza. O conforto, a funcionalidade, a decoração e o espaço de trabalho estão entre os pontos mais referidos pelos hóspedes. Após totalizados 92 pontos de critérios opcionais, passa-se à seção 2, na qual se analisam os requisitos referentes ao Equipamento/Mobiliário.

Tabela 4*Requisitos para a Secção Equipamento/Mobiliário*

2)Equipamento/ Mobiliário	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
Equipamento do quarto	37	Equipamento básico: cama, equipamento para ocultação da luz exterior, roupeiro ou solução equivalente, cabides, cadeira ou sofá, mesas de cabeceira ou solução de apoio equivalente, luzes de cabeceira e tomada elétrica	---	NA	
	38	Equipamento médio: equipamento básico mais local ou equipamento para colocar bagagens, espelho de corpo inteiro e, a pedido, cobertor ou edredão adicional	5	NA	
	39	Equipamento superior: equipamento médio mais interruptor de iluminação geral do quarto junto da cama, cesto de papéis, minibar, zona de estar ou zona de trabalho e, em caso de apartamento, telefone ou telemóvel	5	Ob.	
	40	Tomada elétrica acessível e livre junto da cama	2		2
	41	Adaptadores de tomadas elétricas a pedido	1		1
	42	Tomada USB acessível e livre na UA	2		2
	43	Cofre na UA	5	Ob.	
	44	Cofre na UA com tomada elétrica no seu interior	1		1
	45	Zona de estar em 50% das UA	10	(8)	10
	46	Zona de trabalho em 50% das UA	10	(8)	10
	47	Colchões com comprimento não inferior a 2m e largura não inferior a 1,10m para camas individuais e 1,80m para camas de casal	5		5
	48	Sobre colchão	5		5
	49	Cama suplementar a pedido	3		3
	50	Berço a pedido	3		3
	51	Menu de almofadas com o mínimo de três tipos	5		5
	52	Interruptor geral automático	1		1
Equip. das salas de estar e de refeições (quando existam na UA)	53	Mesa de refeições ou adaptável para o efeito, cadeiras e sofá, loiças, vidros e talheres	---	Ob.	

Equipamento da cozinha ou kitchenette	54	Frigorífico, micro-ondas e lava-loiça	---	Ob.	
	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
	55	Utensílios de cozinha	---	Ob.	
	56	Fogão ou placa e exaustor de fumos	8		
Equipamento e acessórios sanitários	57	Equipamento básico: espelho, toalhas (1 de rosto e 1 de banho por pessoa) e suporte para toalhas	---	NA	
	58	Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação do lavatório, caixote do lixo, secador de cabelo, saco de lavanderia e tapete ou toalha de chão	5	NA	
	59	Equipamento superior: equipamento médio mais chinelos e roupão	7	Ob.	
	60	Tomada elétrica junto ao lavatório ou junto ao espelho	1		1
	61	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com banheira e duche separados	10		10
	62	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com separação física entre área limpa (lavatório e duche ou banheira) e área suja (sanita)	15		15
	63	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com lavatório adicional	7		7
	64	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com bidé	5		5
	65	Espelho de cosmética	2		2
	66	Aquecimento de toalhas	5		5
	67	Balança	1		
	68	<i>Amenities</i> básico: sabonete ou gel de banho	---	NA	
	69	<i>Amenities</i> médio: <i>amenities</i> básico mais <i>champô</i> e touca de banho	1	NA	
	70	<i>Amenities</i> superior: <i>amenities</i> médio mais escova e pasta de dentes, lâmina e gel de barbear, lima de unhas e algodão de limpeza, a pedido	2	Ob.	
Sistemas de vídeo e áudio	71	TV a cores com controlo remoto na UA	3		3
	72	TV a cores com controlo remoto e na modalidade <i>smart tv</i> na UA	2		2
	73	Sistema de som na casa de banho	2		2
	74	Música e filmes a pedido com mais de 20 opções	5		5
	75	Acesso a mais de 20 canais de televisão	5		5

	76	<i>Docking station</i> / colunas <i>bluetooth</i> para aparelhos de media (<i>smartphones, ipods, tablets</i>)	2pts por cada tipo - máx. de 4 pts		4
	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
	77	Consola de jogos, a pedido	2		2
Comunicações eletrónicas	78	Meios de comunicação com o exterior acessíveis aos utentes (pelo menos um meio de voz, telefone ou telemóvel, e um meio de escrita, fax ou correio eletrónico)	---	Ob.	
	79	Telefone ou telemóvel na UA com acesso à rede exterior	---	NA	
	80	Telefone ou telemóvel na UA com acesso direto à rede exterior	2	Ob.	
	81	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns (condicionada à cobertura do serviço)	3	Ob.	
	82	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas zonas comuns	4		4
	83	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas UA (condicionada à cobertura do serviço)	6	Ob.	
	84	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas UA	8		8
	85	Sistema de registo de mensagens de voz	2		2
Equipamento suplementar	86	Informações sobre o período do pequeno-almoço, a hora do <i>check-out</i> e o período de funcionamento das instalações e equipamentos do empreendimento	---	NA	
	87	Manual do serviço de A a Z na UA, em suporte escrito, audiovisual ou outro	2	Ob.	
	88	<i>Amenities</i> escritório: lápis ou caneta, papel e envelopes	1	Ob.	
	89	<i>Amenities</i> conforto: <i>kit</i> de engraxar, calçadeira e <i>kit</i> de costura, a pedido	2	Ob.	
	90	Guarda chuva na UA	2		2
	91	Jornais diários ou informação impressa diária nas zonas comuns	2		2

Total de pontos na seção Equipamento/ Mobiliário: 134

Nas unidades de alojamento, para além das condições do espaço físico, também a qualidade e a diversidade do serviço são objeto de avaliação por parte do cliente. Assim, neste projeto todos os requisitos possíveis ao nível do serviço são considerados. Abaixo a Tabela 5 permite observar esta panóplia.

Tabela 5*Requisitos para a Secção Serviço*

3) Serviço	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
Serviço de limpeza e arrumação das UA	92	Limpeza e arrumação diária das UA	---	Ob.	
	93	Mudança de toalhas pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	---	Ob.	
	94	Mudança diária de toalhas a pedido do cliente	5	Ob.	
	95	Mudança de roupa de cama pelo menos uma vez por semana e sempre que mude o cliente	---	NA	
	96	Mudança de roupa de cama duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	5	Ob.	
	97	Serviço de verificação dos quartos para a noite (abertura da cama, troca de toalhas e limpeza)	5	Ob.	
	98	Colchões higienizados pelo menos uma vez em cada três anos, com registo documental	---	Ob.	
Serviço de alimentação e bebidas	99	Serviço de bar associado ou não a outra área	7		7
	100	Bebidas à disposição do cliente (sem serviço de bar)	---	Ob.	
	101	Serviço de refeições 7 dias por semana	10	Ob.	
	102	Equipamento para chá e café nas UA	2		2
	103	8 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	4	NA	
	104	16 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	8	NA	
	105	24 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	12	Ob.	
	106	Menus especiais (por exemplo, vegetarianos, dietéticos, celíacos, desportivos)	5		5
	107	Menus infantis	2		2
	108	Carta de vinhos nacionais e estrangeiros, com indicação dos anos das colheitas, castas e outras informações relevantes	5		5
	109	Serviço de escanção ao almoço e ao jantar	6		6
110	Restaurante com oferta de pratos da cozinha regional/local	3		3	
Serviço de pequeno-almoço	111	Serviço de pequeno-almoço	---	NA	
	112	Pequeno-almoço <i>buffet</i> ou <i>à la carte</i>	3	Ob.	
	113	Serviço de pequeno-almoço com a duração mínima de 4 horas	5		5

	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
	114	Pequeno-almoço <i>à la carte</i> nas UA	4	Ob.	
Serviço de receção e acolhimento	115	Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)	---	NA	
	116	Serviço de receção presencial 16 horas	2pts por cada 8h opcionais	NA	
	117	Serviço de receção presencial 24 horas		Ob.	
	118	<i>Check-in</i> expresso automático	1		1
	119	Serviço de receção bilingue (Português e Inglês)	---	Ob.	
	120	Serviço de receção multilingue (para além do Português e do Inglês)	2 pts por cada língua adicional - máx. de 6 pts		4
	121	Porteiro (trintanário)	5		5
	122	Serviço de <i>Valet Parking</i>	3		3
	123	Serviço de informação e reservas	3	Ob.	
	124	Sítio na <i>Internet</i> informativo do empreendimento, possibilitando a realização de reservas e de transações <i>online</i>	3 pts, mais 2 pts se bilingue (Português e Inglês)		5
	125	Presença ativa nas redes sociais com a publicação regular de informação (pelo menos semanal) e interação com clientes e potenciais clientes por estas vias	2		2
	126	Serviço de aceitação e entrega de mensagens	3	Ob.	
	127	Serviço de fotocópias	2		2
	128	Serviço de digitalização	2		2
	129	Impressão gratuita de talões de embarque, <i>vouchers</i> e bilhetes	2		2
	130	Serviço de transporte de bagagens	5	Ob.	
	131	Serviço de depósito de bagagens	5	Ob.	
	132	Guarda-chuva à disposição dos clientes	1		1
	133	Bicicleta à disposição dos clientes	7		7
Serviço de lavandaria e engomadoria	134	Serviço de lavandaria e engomadoria	5	NA	
	135	Serviço de lavandaria e engomadoria (entregue antes das 9h00 e pronto no	5	Ob.	

		mesmo dia – exceto no fim de semana)			
Outros serviços	136	Videovigilância em zonas públicas e de circulação	6		
	137	Aceitação de cartões de crédito ou débito	---	NA	
	138	Aceitação de cartões de crédito e débito	2	Ob.	
	139	Serviço de depósito de valores na receção	---	Ob.	
	140	Serviço despertar	2	Ob.	
	141	Serviço de correio	2	Ob.	
	142	Venda de revistas e jornais diários	2		2
	143	Venda de bilhetes	3		3
	144	Serviço de costura	4		4
	145	Serviço de engraxar sapatos	4		4
	146	Serviço de transporte privativo do empreendimento	5		5
	147	Serviço de <i>babysitter</i>	4		4
	148	Acesso a gelo em todos os pisos de UA	2		

Total de pontos na secção Serviço: 92

Numa unidade junto ao aeroporto são fundamentais os espaços de lazer como complemento e para diferenciação da maioria da oferta, pelo que na tabela abaixo expõem-se os critérios a seguir.

Tabela 6

Requisitos para a Secção Lazer e Negócios

4) Lazer e Negócios	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
Equipamentos e instalações	149	Área bruta privativa de equipamentos complementares (<i>health-club, spa, squash, etc.</i>) por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1\text{m}^2 < 2,5\text{m}^2 =$ 5 pts $\geq 2,5\text{m}^2 < 5\text{m}^2 =$ 10 pts $\geq 5\text{m}^2 =$ 15 pts		10
	150	Área bruta privativa de equipamentos complementares (instalações desportivas, parque infantil, etc.) por UA, quando não concorra para a área bruta de construção do empreendimento	$\geq 1\text{m}^2 < 2,5\text{m}^2 =$ 5 pts $\geq 2,5\text{m}^2 < 5\text{m}^2 =$ 10 pts $\geq 5\text{m}^2 =$ 15 pts		15
	151	Área bruta privativa para reuniões por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	5 pts por cada m^2/UA - máx. 15 pts		15
	152	<i>Business center</i> (no mínimo, com computador, acesso à <i>Internet</i> , impressora e <i>scanner</i>)	10		10
	153	Serviço de tradução a pedido	2		2
	154	Serviço de secretariado a pedido	2		2
	155	Equipamentos de conferência para utilização dos clientes (projetor, <i>flipchart</i> , equipamentos de videoconferência, etc.)	3		3
	156	Acesso à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	5		5
	157	Acesso gratuito à <i>Internet</i> em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	2		2
	158	Ginásio (com, pelo menos, 4 equipamentos diferentes)	10		10
	159	Outras instalações desportivas interiores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, <i>squash</i> , etc.)	5 pts por cada - máx. de 10 pts		0
	160	<i>Spa</i> (com, pelo menos, 4 equipamentos)	10		10
	161	Cabeleireiro	5		5
	162	Estabelecimentos comerciais	2 pts por cada - máx. de 6 pts		2
	163	Instalações desportivas exteriores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, minigolfe, <i>driving net</i> , petanca, etc.)	5 pts por cada - máx. de 15 pts		0
	164	Piscina exterior	10		10
	165	Piscina interior	12		12
166	Piscina exterior aquecida	20			
167	Piscina interior aquecida	15		15	

	N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
	168	Piscina para crianças	5		5
	169	Sala de jogos (com, pelo menos, 5 equipamentos ou jogos)	5		0
	170	Golfe	15		0
	171	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças até aos 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10		0
	172	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças com mais de 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	10		0
	173	Programas regulares de atividades de animação <i>indoor</i>	1 pt, mais 2 pts se diários		2
	174	Programas regulares de atividades de animação <i>outdoor</i>	2 pts, mais 1 pt se turismo de natureza ¹ e 2 pts se diários		0

Total de pontos na seção Lazer e Negócios: 135

A Sustentabilidade e a Qualidade são dois valores base deste projeto, sem eles não se acredita numa gestão responsável e de sucesso. Será dada muita importância à certificação de normas e aplicação de modelos de qualidade.

Tabela 7*Requisitos para a Secção Qualidade e Sustentabilidade*

5) Qualidade e Sustentabilidade	N.º	Requisitos	Pontos	★★★★ ★★	Total
	175	Certificação da qualidade dos serviços por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	15		15
	176	Restaurante com prémio nacional ou internacional	5 pts, se nacional, 10 pts se internacional		10
	177	Processo formal de resposta interna a reclamações	3		3
	178	Processo sistemático de recolha de opinião de clientes	2		3
	179	Convite sistemático aos clientes para submeter opinião no sítio na <i>Internet</i> do empreendimento	2		2
	N.º	Requisitos	Pontos	★★★★ ★★	Total
	180	Processo de cliente mistério realizado por entidades externas acreditadas, pelo menos uma vez em cada período de dois anos e meio	5		5
	181	Soluções inovadoras na oferta de espaços, equipamentos e serviços	15		15
	182	Rede alargada de parcerias com fornecedores locais numa lógica de sustentabilidade e responsabilidade local	5		5
	183	Aproveitamento ou valorização de edificações pré-existentes, com interesse individual ou de conjunto	10		10
	184	Empreendimento instalado em edifício classificado ou em vias de classificação como de interesse nacional, de interesse público ou de interesse municipal, ou inserido em conjunto ou sítio com essa classificação	20		0
	185	Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $\geq 1,5 \leq 2,5$ nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis	14		0
	186	Coefficiente de localização a aplicar ao empreendimento $> 2,5$ nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis	20		0
	187	Área de espaços verdes de utilização comum	5 pts por cada 20m²/UA - máx. 15 pts		5

188	Sistemas que promovam o consumo eficiente de água nos equipamentos interiores e exteriores, incluindo a utilização de fontes de água alternativas (reutilização de água, água da chuva, etc.)	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts		6
189	Sistemas que promovam o consumo eficiente de energia, incluindo a utilização de energias renováveis ou equivalente, quando não obrigatórios por lei	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts		3
190	Sistemas que promovam a qualidade do ar interior e o conforto térmico e acústico, quando não obrigatórios por lei	3 pts por cada sistema - máx. 15 pts		9
191	Centro ecológico ou estrutura de interpretação ambiental	5		0
192	Sistema de contratação e compras que promova a inclusão de critérios ambientais nos contratos e fornecimentos (compras ecológicas)	10		10
193	Utilização de espécies autóctones da região nas áreas verdes do empreendimento	2		2
194	Adoção e implementação de política de informação sobre práticas de turismo sustentável por parte dos utentes	2		2
N.º	Requisitos	Pontos	★★★ ★★	Total
195	Utilização, na sua frota, de veículos automóveis ligeiros, de passageiros e/ou mercadorias, maioritariamente elétricos	4		4
196	Certificação energética ou ambiental por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	30		30
197	Certificação, prémio ou selo de qualidade atribuído por uma entidade reconhecida nacional, estrangeira ou internacional	3 pts por cada - máx. de 6 pts		6

Total de pontos na seção Qualidade e Sustentabilidade: 145

O somatório de pontos das 5 dimensões perfaz 598 pontos referentes aos critérios opcionais, o que permite a classificação enquanto Unidade Hoteleira de 5*, uma vez que o mínimo são 278 pontos.

Após a apresentação das tabelas consegue-se compreender o produto com maior detalhe e atribuir-lhe valor. Por este motivo as mesmas não foram colocadas em anexo. Passa-se à análise da variável preço que está intimamente ligada com a variável produto.

6.3 Variável Preço

O preço constitui uma variável determinante para o posicionamento do produto no mercado. A estratégia passa por vender acima dos concorrentes diretos e em linha com os cinco estrelas mais próximos, que estão localizados no Parque das Nações. Este posicionamento é válido para quartos, salas de reunião, restaurantes e spa. De forma a tornarmos o hotel mais apelativo existirão pacotes que incluem alojamento e salas, alojamento e alimentação e alojamento e spa. Estes pacotes tornam o preço do conjunto mais acessível do que os produtos comprados individualmente e também a originalidade da oferta poderá ser motivo de escolha por parte do consumidor. A estratégia de valor acrescentado estará sempre presente de forma a captar os clientes mais sensíveis ao preço, como os clientes menos sensíveis ao preço e mais interessados em qualidade e experiência.

Deste modo, conforme os critérios referidos e sob o ponto de vista da política de marketing, que tem como objetivo a conquista de quota de mercado, a fixação de preços foi feita com base na procura prevista, de forma a determinar o preço que o consumidor está disposto a pagar, ou seja, o preço psicológico, subtraindo-se posteriormente o preço de custo, obtendo-se uma margem de lucro que permita o GOP - *gross operating profit*, da unidade hoteleira fixar-se nos 50%. No período de *soft opening* o preço não será reduzido, aconselha-se sim mais serviço associado.

Prevê-se a abertura do hotel no mês de janeiro para que o período de *soft opening* seja de três meses e depois se possa trabalhar em pleno na época alta. De forma a aumentarmos o número médio de noites existirão descontos de 15% para estadias de duas noites e de 20% para estadias de três noites. Estima-se assim uma oferta de preço que começa nos 180 Euros, quarto *standard* com ocupação individual, em época baixa. De quarto *single* para duplo a diferença serão 30 Euros com pequeno-almoço incluído, porque também não está prevista a modalidade de Só Alojamento. Entre categorias acresce 50 Euros ao preço do quarto da categoria inferior. A exceção são as suites presidenciais que estarão à venda pelo valor base de 2500 Euros. Os berços são gratuitos, crianças dos 3 aos 12 anos pagam 25% do valor do adulto em quarto duplo. As camas para os animais serão igualmente gratuitas. Para que seja rentabilizado o espaço de spa e o ginásio, existirão ofertas competitivas para os consumidores locais, em canais de distribuição alternativos.

A gestão de preços será sempre feita de acordo com a política de *yield management*. O preço base foi calculado tendo em conta a concorrência direta, outros hotéis de 5 estrelas e de aeroporto em época baixa. Analisou-se o *compset*.

As épocas do ano são: época baixa de 15 de novembro a 15 de fevereiro, época média de 16 fevereiro a 15 de abril, de 1 de julho a 14 de setembro e de 1 a 15 novembro, a época alta nos restantes períodos. É sempre importante salientar que mediante o contexto tudo é alterável e os preços são ajustáveis. Por exemplo, se há um evento em janeiro que gera muita procura os preços a praticar poderão ser os de época alta. De seguida aborda-se a variável distribuição para se explicar os locais de venda.

6.4 Variável Distribuição

O cliente de aeroporto privilegia a localização devido a usufruir de curtas estadias (Moro, Lopes & Botelho, 2020). Nesta estratégia ter-se-á em conta também a facilidade de aquisição do serviço. Muitas vezes o hotel é reservado entre voos ou após cancelamentos, o que requer entregar-se ao cliente um sistema de reservas acessível, direto, com reserva imediata. Tem-se assistido a um crescimento do peso da internet e dos dispositivos móveis na distribuição de viagens ao nível da pesquisa de informação sobre destinos e também de ofertas de alojamento.

A venda direta será sempre privilegiada de forma a reduzirem-se comissões e conseguir-se um preço médio net o mais elevado possível. No *website* do hotel teremos a “Garantia de Melhor Preço” e todos os acordos com empresas serão feitos tendo em conta a paridade de mercado. Os cartões de cliente serão uma mais-valia para criar uma relação mais próxima, possibilitando ao hotel o envio de promoções privadas. Esta é uma boa forma de se aplicarem descontos de forma mais discreta e personalizada. Ainda de forma direta aceitar-se-ão reservas ao balcão, por telefone ou correio eletrónico. Esta medida acompanha a crescente desintermediação dos canais de venda tradicionais pelos fornecedores de conteúdos e serviços.

Inclui-se a central de reservas da marca, OTA’s – Online travel agencies, agências de viagem e operadores turísticos, sobretudo no contexto *leisure*.

No contexto *corporate* fazem sentido parcerias com empresas que possam ser clientes de salas ou quartos entre voos, por exemplo: companhias aéreas, empresas do aeroporto, clubes de futebol, entidades públicas como a Presidência da República, embaixadas, multinacionais, entre outras.

No contexto MI – *Meeting Industry*, serão desenvolvidos protocolos com DMC's – Destination Management Country e PCO's – *professional congress organizer*.

A participação em feiras será outra forma de fazer chegar o produto ao cliente, por exemplo no Mundo Abreu, BTL, FITUR, entre outras. A nível internacional a presença será no *stand* de Portugal e da marca mãe.

Entende-se que o patrocínio e a organização de eventos serão uma mais-valia para a notoriedade do hotel e aumento do número de vendas.

Plataformas de reservas em restaurantes, como o The Fork e o Guia Michelin.

O spa será vendido em empresas de experiências de forma a aumentar a base de dados. Alguns concorrentes fazem-no e resulta muito bem.

Nas receitas de alojamento por canal estima-se que as reservas diretas, feitas pelos clientes passantes (*walk-in*) e os demais canais de acesso direto ao hotel representem aproximadamente 30% da receita de alojamento. Para estes resultados contribuem o apoio do Balcão do Turismo do Aeroporto, as reservas por telefone, ao balcão, em *website* próprio e a capacidade de fidelização que será aumentada com os anos. A intermediação *online* direta ao hóspede a representar aproximadamente 50% através de *Online Travel Agencies*. A intermediação tradicional, seja grossista (operador turístico), ou retalhista (agências de viagens) estima-se que terá um peso global de 20%. Esta dinâmica comercial baseia-se na realidade do mercado local, de aeroporto, nos últimos anos.

6.5 Variável Promoção

Com o intuito de se promover o hotel a presença na *internet* é determinante, com *website* próprio e através da marca, apostando no Google AdWords e através de

parceiros. Os canais de distribuição acima mencionados são também veículos promocionais por excelência. Estuda-se a hipótese de fazer parte de uma associação notável como a Leading Hotels of the World – Luxury Hotels and Resorts. As bases de dados de clientes devem ser exaustivamente trabalhadas para o hotel se promover, diretamente junto de potenciais clientes.

A comunicação será também através da imprensa, ao nível de revistas especializadas em viagens e turismo, gastronomia, bem-estar, aviação, *lifestyle* luxo, revistas e jornais do *trade*. Por exemplo, as revistas Volta ao Mundo, TAP, Evasões, Time Out, Publituris, Ambitur, entre outras. A Meliã Hotels International enquanto marca *umbrella* também fará muita promoção e estará presente nas mais diversas feiras de viagens e turismo levando o hotel consigo representado, tal como em todos os eventos de divulgação que a marca organiza.

O facto de ter um restaurante com Estrela Michelin dará maior ênfase à divulgação e abertura a canais específicos de promoção.

A ligação ao público universitário, colaborando em estágios e desenvolvimento de projetos será também uma forma de promoção.

6.6 Variável Pessoas

Na atual conjuntura económica, as organizações estão focadas nas vantagens competitivas que possuem. A gestão de recursos humanos ou do capital humano apresenta-se cada vez mais como fator determinante. O recrutamento, o acolhimento, a formação e o desenvolvimento de carreiras serão as áreas chave do departamento de recursos humanos.

Ao nível do recrutamento para além da aferição de competências técnicas é importante avaliar as competências pessoais ou *soft skills*. Hotelaria sem empatia não gera um bom serviço, por exemplo. A formação inicial que permite o novo colaborador conhecer a empresa e as suas tarefas é essencial para poder prestar um serviço de qualidade e ainda, a atribuição de três manuais: Manual de Acolhimento, Manual de Procedimentos e Código de Conduta, contendo informações importantes para integração do novo colaborador.

Não podemos esquecer que a imagem da empresa são os seus colaboradores, pois contactam com os hóspedes, mostrando os seus serviços, satisfazendo e fidelizando os mesmos, quando o inverso acontece estamos a perder dinheiro e por isso o recrutamento é tão importante.

Nos últimos anos a taxa de rotatividade dos recursos humanos em hotelaria tem sido elevada, existe escassez de recursos. As escolas não têm conseguido abastecer o mercado de trabalho e isso leva a que muitas pessoas cheguem sem qualquer formação na área, tornando ainda mais pertinente a formação inicial e contínua.

Como resultado do processo formativo podemos obter as seguintes mais-valias: menos acidentes no trabalho, mais produtividade, maior qualidade do serviço e desenvolvimento de carreira.

De seguida apresentam-se as formações sugeridas, divididas por seções:

Receção:

- Atendimento - técnicas de comunicação
- Atendimento de clientes na receção
- Atendimento de pedidos de reserva
- Gestão e técnicas de reserva
- Relações com o exterior e promoção dos serviços da unidade hoteleira
- Acolhimento e *check-in* dos clientes
- Realização de *check-out* dos clientes
- Técnicas de apoio e assistência ao cliente durante a estadia, nas deslocações e em atividades turísticas
- Gestão de reclamações – hotelaria
- Língua inglesa - serviço de reservas e apoio
- Língua inglesa - serviço de receção, atendimento e informação turística
- Língua inglesa - acolhimento e assistência ao cliente
- Língua francesa - serviço de receção, atendimento e informação turística
- Língua francesa – serviço de reservas e apoio
- Língua francesa - acolhimento e assistência ao cliente
- Língua espanhola – serviço de reservas e apoio

- Língua espanhola - serviço de receção, atendimento e informação turística
- Língua espanhola - acolhimento e assistência ao cliente
- Turismo inclusivo na hotelaria
- Sistema HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*)

Serviço de andares:

- Funcionamento e conservação dos equipamentos, materiais e produtos de limpeza das secções de lavandaria/rouparia
- Sistema HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*)
- Decoração floral

Restaurante e Bar:

- Requisições, controlo de custos e faturação de serviços
- Serviço de pequenos-almoços
- Serviço de vinhos
- Preparação e serviço de bebidas simples
- Preparação e serviço de bebidas compostas
- Preparação e serviço de bebidas compostas – *short, medium, long e fancy drinks*
- Turismo inclusivo na restauração
- Conduta profissional na restauração
- Língua inglesa - informação turística da região
- Língua inglesa – serviço de restaurante/bar
- Língua francesa - informação turística da região
- Língua francesa - serviço de restaurante/bar
- Língua espanhola - informação turística da região
- Língua espanhola - serviço de restaurante/bar
- Princípios de nutrição e dietética
- Comunicação, vendas e reclamações na restauração
- Serviço de restaurante/bar – organização e funcionamento
- Serviço de restaurante/bar – *mise-en-place*
- Serviço de restaurante/bar – normas técnicas e protocolo
- Serviço de restaurante – preparação e execução

- Refeições ligeiras
- Confeções elementares de sala
- Sistema HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*)

Manutenção:

- Processos de manutenção e reparação de canalizações e acessórios
- Processos e métodos de manutenção e reparação de redes de esgoto
- Processos e métodos de manutenção e reparação de circuitos de água
- Processos e métodos de manutenção e reparação de equipamentos, tubagens e acessórios de sistemas de aquecimento
- Processos e métodos de manutenção e reparação de equipamentos de piscina
- Organização da manutenção em hotelaria
- Execução e reparação de avarias em instalações elétricas simples
- Organização da manutenção - elaboração de relatórios
- Sistema HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*)

Cozinha:

- Língua inglesa – serviço cozinha
- Língua francesa – serviço de cozinha
- Língua espanhola – serviço cozinha
- Conduta profissional na restauração
- Cozinha - organização e funcionamento
- Nutrição e dietética
- Fundos de cozinha e molhos base
- Sopas, cremes e aveludados
- Entradas sólidas
- Peixes e mariscos
- Carnes, aves e caça
- Cozinha tradicional portuguesa
- Cozinha internacional
- Artes decorativas em cozinha/pastelaria

- Sistema HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*)

As formações acima mencionadas permitirão oferecer um serviço mais qualificado ao cliente, indo ao encontro das exigências de segmentos de mercado mais altos. Para se poder ter maior número de horas de formação, aconselha-se a candidatura a formação financiada.

A empresa seguirá o organograma de hotel de 5 estrelas, espera-se a decisão de quem será a entidade exploradora do hotel para se determinar o modelo final. Importa perceber se existirão serviços centralizados.

6.7 Variável Evidências físicas

Por evidências físicas entende-se tudo o que um cliente percebe a partir do momento em que entra em contato com a empresa. Deste modo, todos os pormenores interessam ser trabalhados. Defende-se uma gestão holística em que todas as áreas estão interligadas e devidamente cuidadas, existindo uma clara pertença de grupo, uma definição de conceito facilmente observável.

Optou-se por um produto *design*, jovem, confortável, inclusivo e ecologicamente sustentável. E estes valores estarão presentes na decoração, na escolha dos elementos de construção do hotel, nos produtos a vender e serviços a oferecer, nas fardas dos colaboradores, em tudo. Por exemplo, propõem-se fardas com *design* de um criador de moda português, feitas de materiais naturais, como o algodão. Práticas e elegantes, que se fundem no ambiente decorativo da unidade hoteleira. Os produtos selecionados serão maioritariamente portugueses, *vegan*, biológicos, o menos poluentes possível, dando prioridade ao orgânico desde os alimentos aos têxteis.

A forma como a empresa apresenta as suas instalações será sempre arrumada, minimalista, calorosa e limpa. Propõe-se a utilização do modelo *Serviscape* (Booms & Bitner, 1981) para melhor compreensão e desempenho nesta variável. Através deste modelo, consegue-se ter maior noção do impacto do ambiente físico do local onde decorre o serviço e assim melhorar o que necessário para ser o mais confortável, prático e *friendly* possível.

A velocidade do atendimento será facilitada pelo *self check-in* e pelas duas receções, tal como pelos vários restaurantes. A tecnologia irá ajudar neste benefício, contudo importa referir que se planeia um hotel de pessoas para pessoas e não robotizado.

Tudo servirá de termo de comparação com a concorrência, por isso tudo será apresentado de forma irrepreensível, delicada e preocupada com o cliente interno e externo.

6.8 Variável Processos

Na variável Processos importa como se consegue atingir o maior grau de eficácia e eficiência possível. Propõe-se a utilização do modelo *service Blueprint* (Shostack, 1984) em todos os serviços, para através do desenho do fluxo de ações e interações de cada seção, no serviço ao cliente, se otimizar o desempenho.

Definir processos internos a melhorar, procurar ser mais eficiente em determinado processo de produção, otimizar o processo de pós-venda, todos estes detalhes são importantes para diagnosticar os pontos a melhorar ou aperfeiçoar na empresa, aumentando consequentemente o grau de satisfação do cliente.

Recomenda-se que o *guest experience manager* seja responsável pelo tratamento de louvores, reclamações, gestão de comentários *online* e posteriormente tratamento destes dados que serão apresentados na reunião de chefias e onde se esperam soluções de melhoria. Tratando-se de um trabalho semanal, que visa a melhoria contínua do serviço. Um procedimento de gestão da qualidade.

7 Planeamento

O projeto inicia-se em 2022 – ano zero, em junho com a licença de construção e os contratos de cedência de espaço pela gestão do aeroporto. Note-se que não existe uma localização específica dentro do espaço aeroportuário, como anteriormente mencionado, seria interessante localizar-se na Rua C do Aeroporto Humberto Delgado junto ao Terminal 1, ao metro e próximo da concorrência. Considerou-se a possibilidade de

serem convertidos espaços de escritórios, conforme se sucedeu com a construção do Star Inn Lisbon.

Iniciam-se os pedidos de projeto de arquitetura, com sugestão do Arquiteto Vasco Vieira pelas suas linhas arrojadas e contemporâneas, veja-se por exemplo o projeto do Umay Resort, em parceria com a *designer* de interiores Nini Andrade Silva. Durante este período serão estudadas e submetidas a aprovação diversas possibilidades de financiamento, investimento e incentivos, por exemplo o Quadro de Referência Estratégico Nacional - QREN.

Em dezembro segue-se a apresentação do projeto à Câmara Municipal de Lisboa para obtenção do alvará de construção. Entre a apresentação do projeto à Câmara Municipal e a aprovação do mesmo contam-se 4 meses. Nesse tempo estudam-se os processos de construção mais adequados e desenvolvem-se contactos com potenciais empresas de construção para adjudicação da obra. No final dos 4 meses estima-se que a obra seja adjudicada e se inicie a construção dois meses depois. Estes dois meses serão para as empresas elaborarem estudos técnicos de forma a proceder aos processos de construção definidos anteriormente e a providenciar os meios necessários para tal.

Neste contexto, a obra terá uma duração de 20 meses, terminando em 2024, que corresponderá ao ano 2 do projeto. Contudo, a gestão do hotel entrará em negociações com os diversos fornecedores e colaboradores seis meses antes da data prevista de abertura de forma a garantir todos os meios necessários para que o Hotel seja inaugurado no dia 3 de janeiro de 2025, que corresponderá ao ano 3 do projeto. Totalizando-se 30 meses de duração total.

8 Investimento

O conceito “Investimento” é recorrentemente usado. De acordo com Araújo (2003), um “investimento será toda a afetação de fundos feitos com o objetivo de obter determinados benefícios em termos de rendibilidade”.

Ao analisarmos este conceito, verifica-se que são abrangidos diferentes tipos de investimentos, segundo a sua natureza, a sua dimensão, a sua inserção sectorial, a origem dos fundos ou o tipo de financiamento. Contudo, de um modo geral,

classificam-se em cinco grandes categorias (Martins, Augusto, Gonçalves, Silva & Cruz, 2011):

Criação de empresas: neste caso, a empresa é concebida tendo em conta o projeto de investimento que pretende criar, acabando por estar em sintonia com o mesmo.

- Investimentos de substituição: apesar de não aumentarem significativamente a produtividade da empresa, este tipo de investimentos visa a substituição de equipamentos usados. Geralmente são a usura física, a suscetibilidade de avarias e a obsolescência as principais causas da sua troca.
- Investimentos de Expansão: pretendem aumentar a capacidade da oferta, sendo necessário para isso estudos de rentabilidade e de mercado.
- Modernização ou Inovação: têm o objetivo de reduzir os custos de funcionamento, produzir novos produtos ou aperfeiçoar os já existentes. A sua implementação torna necessária a realização de estudos técnicos, de mercado, de rentabilidade e a consequente modificação das linhas de fabrico.
- Estratégicos: pretendem, por um lado, reduzir o risco associado às suas dependências de abastecimentos em quantidade, qualidade e preço, e por outro lado, melhorar o carácter social da empresa de forma a tornar o ambiente de trabalho mais favorável. Ao contrário dos outros tipos de investimentos, estes poderão ser inspirados por razões de ordem económica, técnica ou social.

No âmbito da análise sob a ótica financeira e empresarial, os critérios geralmente usados para efeitos de análise de investimento são:

Valor Atual Líquido (VAL)

Segundo Abecassis e Cabral (1991), o critério do VAL “traduz-se no cálculo do somatório dos *Cash Flows* anuais atualizados à taxa escolhida, e deduzidos do montante, atualizado à mesma taxa, dos investimentos”.

Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)

A Taxa Interna de Rendibilidade é, a par do VAL, outro indicador muito utilizado. De acordo com Brealey, Allen e Myers (2008), esta taxa define-se como: “a taxa de atualização que torna o VAL=0”, ou seja, é a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos (cf. Mota, Ferreira & Nunes, 2006). Por outro lado, contrariamente ao VAL, que depende de uma taxa de desconto externa ao projeto, este método é independente da escolha da taxa de juro (cf. Martins et al., 2011).

Índice de Rentabilidade do Projeto (IRP)

De acordo com Brealey et al. (2008), o Índice de Rendibilidade de um Investimento permite verificar qual a rentabilidade de um determinado projeto por cada unidade investida, estabelecendo a relação entre o lucro e o investimento inicial, devendo ser aceite quando proporciona uma taxa de rentabilidade superior ao custo de oportunidade de capital (cf. Martins et al. 2011).

Critério do Período de Recuperação Atualizado (*Payback*)

O Critério do Período de Recuperação Atualizado ou *Payback* corresponde ao período médio de recuperação do investimento, ou seja, é o tempo que demora a que as receitas geradas pelo investimento igualem a despesa inicial (Brealey et al., 2008).

Assim, o *Payback* não poderá ser considerado um indicador puro da rentabilidade do projeto, mas sim um indicador de risco que terá sempre de ser utilizado em simultâneo com outros métodos de avaliação (cf. Mota et al., 2006).

Dadas as características deste projeto, este será o indicador utilizado para se apresentar a proposta aos potenciais investidores. Isto porque, para o investidor manifestar o seu interesse no negócio, primeiramente vai avaliar o número de anos em que o valor investido poderá ser recuperado e o conceito. Num próximo passo e com dados do investidor poderão ser desenvolvidos outras análises ao investimento.

8.1 Enquadramento do investimento

As necessidades de investimento deste projeto somam 39.000.000 Euros, este valor foi apurado com base no valor de referência por quarto de hotel 5 estrelas - 260.000 Euros. Para que se compreenda um pouco o mercado de ativos hoteleiros deixa-se resumo do ano 2019:

Hotel asset transactions in Lisbon in 2019 included the 163-room Hotel Exe Liberdade and the 146-room DoubleTree by Hilton Lisbon Fontana Park, which transacted for €23 million and €38 million, respectively. In addition, a portfolio of three hotels, including the 119-room Avani Avenida Liberdade, the 306-room Tivoli Avenida Liberdade and the 279-room Tivoli Oriente, was acquired by Invesco Real Estate from Minor International for around €313 million. More recently in 2020, however, only four properties transacted in Lisbon, all as part of the Bernardino Gomes portfolio, for a total volume of €36 million. The assets traded include the 24-key Residencia Apartamentos Turísticos, the 147-key Hotel Real Palácio, 153-key Hotel Real Parque and the 75-key Maxime Hotel. Our 2020 HVI analysis indicates that hotel values in Lisbon declined by 17.1% in 2020 over the previous year. (Hotel Valuation Index, 2021)

Dos 39.000.000 Euros estima-se que 15% das necessidades de financiamento possam corresponder a um incentivo do Estado que se traduz num subsídio reembolsável do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), totalizando 5.800.000 Euros, existindo a possibilidade de apenas uma percentagem deste valor ser reembolsável. Os capitais próprios (20%) e o financiamento bancário serão a solução para perfazer o valor. Deste modo, este projeto será financiado por capitais alheios num montante total de 31.200.00 Euros, correspondentes a 80% das necessidades de financiamento.

Importa, para além do apuramento do valor total do investimento, ser feita posteriormente a análise financeira à sociedade que irá deter o projeto. Neste momento não é possível porque não está determinada e carece de concurso. Contudo, caso seja a Hoti Hotéis sabe-se que se trata de uma empresa sólida e com bons resultados financeiros, tornando-se um promotor preferencial. Mais dados não podem ser disponibilizados por questões de confidencialidade.

8.2 Evolução das vendas

A pandemia trouxe muita incerteza a este negócio, contudo prevê-se que em breve esta deixe de afetar tão significativamente o sector.

Em termos de taxa de ocupação, no ano de abertura, estima-se 50% de taxa de ocupação, com preço médio de 130 Euros/ net. Este valor engloba hóspedes dos diferentes canais e segmentos. É livre de comissões e apenas reflete o alojamento. A Tabela 8 ajuda à compreensão desta evolução e dos seus resultados.

Tabela 8

Evolução dos resultados do alojamento

Ano	Dias	Taxa ocupação	Preço médio	Receita	GOP 50%
2025	363	50%	130€	3.539.250€	1.769.625€
2026	365	60%	135€	4.434.750€	2.217.375€
2027	365	70%	140€	5.365.500€	2.682.750€
2028	366	75%	145€	5.970.375€	2.985.187€
2029	365	80%	150€	6.570.000€	3.285.000€
2030	365	81%	150€	6.652.125€	3.326.062€
2031	365	82%	150€	6.734.250€	3.367.125€
2032	365	83%	150€	6.816.375€	3.408.187€
2033	366	84%	150€	6.917.400€	3.458.700€
2034	365	85%	150€	6.980.625€	3.490.312€
Somatório				59.980.628€	29.990.314€

Os valores apresentados são os esperados do desempenho comercial e consequente fidelização dos clientes nas várias vertentes de negócio e foram calculados com base no preço médio dos hotéis de 5 estrelas em 2019 e dos valores praticados pelo *compset*, já mencionados.

Ao nível da distribuição da receita, prevê-se que as vendas de quartos sejam as que mais contribuem para as vendas totais do hotel, com um peso aproximado de 65%. Seguidas as vendas de comidas e bebidas com 20% das vendas totais, os grupos/eventos com 15%, o SPA com 4% e a loja com 1%.

Neste sentido a recuperação do investimento está calculada a 10 anos, o que o torna um projeto, futuro ativo imobiliário, interessante. Os valores apresentados com GOP a 50% levam a acreditar numa recuperação do investimento a menos anos, mas opta-se por uma perspetiva conservadora e com base na meta de investimento de 10 anos. O conceito de Rendibilidade, segundo Barros (2007), “descreve a capacidade do projeto gerar rendimento líquido, podendo ser definida como a relação entre o resultado gerado e os recursos utilizados na obtenção desse resultado”.

Aborda-se um destino onde, apesar do crescimento verificado nos últimos anos, a fragilidade da atividade turística perante a pandemia se faz sentir. E, nessas circunstâncias, a única forma que o promotor terá de se manter em atividade será se tiver tido o cuidado de garantir bons níveis de competitividade, tendo controlado os níveis de investimento em infraestruturas, não ficando assim sujeito a um volume de serviço da dívida que não conseguiria suportar em cenário de crise. Acredita-se que vários investidores hoteleiros tenham desenvolvido uma gestão neste sentido e que estejam em condições de desenvolver um projeto desta dimensão.

9 Considerações finais

O presente projeto tem condições de contribuir positivamente para a implementação de um hotel de 5 estrelas no Aeroporto Humberto Delgado. Os requisitos legais foram abordados e todos se fazem cumprir. O *payback* confere-lhe a qualidade de bom investimento. O projeto cumpre ainda o papel de melhorar a oferta turística da região e inicia a preparação para o aproveitamento de oportunidades que estarão disponíveis no futuro com a constante dinamização da cidade de Lisboa e do Turismo Nacional. As vantagens concorrenciais de um destino derivam de um sistema dinâmico composto de determinantes independentes como a qualidade e a estrutura da oferta e de variáveis suplementares como o desempenho da parte pública.

A Qualidade do projeto é um dos fatores chave para o seu sucesso, pelo que a fundamentação das escolhas a nível arquitetónico permite perceber que foi um projeto pensado ao detalhe para que seja facilmente executável e eficaz. Embora a qualidade seja um conceito horizontal que abrange todas as atividades e todos os sectores da economia, é um fator estruturante do desenvolvimento, um fator competitivo que pode diferenciar os produtos e as competências e apoiar a sua afirmação no mercado.

A qualidade em turismo não se deve restringir ao mero desígnio de satisfação das expectativas dos clientes nos equipamentos turísticos. Pressupõe também: integração ambiental, identidade e valorização cultural, capital humano, criatividade e inovação, critérios estes que foram articulados e estão preparados para servir o propósito deste projeto.

Estando o cliente cada vez mais exigente e a oferta turística melhorada, a qualidade máxima e a oferta diversificada do Hotel tornam-se necessárias para permitir a evolução do negócio, mantendo um bom posicionamento no mercado, evitando os efeitos negativos da concorrência. Para isso, existiu o cuidado de se compararem serviços e instalações das unidades hoteleiras concorrentes e tê-las em consideração no enquadramento do investimento e também na sua operacionalização.

Todo o processo decorre baseado em anos de atividade turística com resultados muito positivos a nível mundial, europeu e nacional. Novas motivações de viagem surgem e Portugal acompanha esta evolução com a total ajuda do Turismo de Portugal.

Relativamente ao mercado em que este projeto se insere, verifica-se que a oferta de hotéis de luxo na zona do aeroporto é inexistente e nas proximidades é média, havendo espaço para esta implementação de acordo com os resultados dos últimos anos dos hotéis concorrentes. O hotel vem preencher as necessidades dos principais segmentos aos quais se destina e que se encontram em crescimento: Gastronomia e Vinhos, Turismo de Negócios, *City Breaks*, *Touring Cultural* e Paisagístico e Saúde e Bem-Estar.

Por outro lado, constatou-se que o perfil dos potenciais clientes corresponderá, na sua maioria, a pessoas entre os 30 e os 65 anos de idade, com níveis socioeconómicos, educacionais e culturais elevados. Na perspetiva de cativar este tipo de clientes, estão planeadas estratégias cujo objetivo será o de conquistar quota de mercado nos primeiros anos de vida do Hotel e posicionar-se como líder de mercado a partir do quinto ano de exploração do mesmo, apostando, para tal, no desenvolvimento de ações de marketing eficazes que garantam a satisfação dos clientes. Neste contexto, o projeto em causa representará um investimento de aproximadamente 39.000.000 €.

Para estudos futuros recomenda-se a continuidade do trabalho de viabilidade económica que permita perceber entre outros indicadores se a taxa de esforço da empresa escolhida é aceitável. Sugerem-se análises mais profundas a este nível. O risco de investimento que o projeto apresenta é baixo, enquanto os benefícios a considerar são elevados.

Em suma, a pesquisa desenvolvida respondeu ao objetivo proposto e ampliou a sua compreensão. Trata-se de uma oportunidade de mercado que foi aqui revelada e trabalhada.

Bibliografia

Abecassis, F., & Cabral, N. (1991). *Análise Económica e Financeira de Projetos*.

Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

AHP - www.ahp-monitor.pt/. Consultado a 20 de novembro 2021.

Almeida, A. (2010). El deleite del consumidor como antecedente de la fidelidad:

análisis de la calidad de servicio de spas en hoteles de cinco estrellas en Portugal.

(Dissertação de doutoramento). Universidad de Extremadura Facultad de Ciencias

Económicas y Empresariales, Badajoz.

Almeida, N. (2017). Marketing and Tourism Promotion. In M. Pańkowska (Ed.) *Economics and Management in Information Technology Context*, Katowice: Publisher of the University of Economics in Katowice (pp. 35-47).

Ambitur - www.ambitur.pt. Consultado a 8 de junho 2021

Araújo, A. (2003). *Análise de Projetos de Investimento*. Lisboa: Rei dos Livros.

Barros, C. (2007). *Avaliação Financeira de Projetos de Investimento*. Lisboa: Editora Vulgata, Lda.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981) *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. In: Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 47-51.

Brealey, R., Allen, F., & Myers, S. (2008). *Princípios de Finanças Empresarias*, McGraw-Hill Companies, Inc.

Confederação de Turismo Português, (2016). *Relatório e Contas Exercício 2016*. Lisboa.

Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D., & Shepherd, R. (1998). *Turismo: Princípios e Prática* (2ª. Ed). São Paulo: Bookman (tradução).

Crowne Plaza Changi – www.changiairport.crowneplaza.com. Consultado a 1 de fevereiro 2021

Direção de Estudos e Planeamento Estratégico (2012). *Guia de Boas Práticas de Acessibilidade na Hotelaria*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.

Evasões - www.evasoes.pt. Consultado a 8 de junho 2021

Freitas, I. (2014). *Os millennials em Portugal: estudo exploratório a partir de um corte etário sobre engagement consumidor-marca*. (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.

Guia Michelin – www.guide.michelin.com/pt. Consultado a 8 de junho 2021

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.

Hoteis.com - <https://pt.hoteis.com>. Consultado a 12 de junho de 2021

Hotel Valuation Index - <https://hvi.hvs.com>. Consultado a 15 outubro 2021

Hoti Hotéis - www.hotihoteis.com. Consultado a 15 de março de 2021

Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Estatísticas do Turismo 2019*. Lisboa: INE

Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Destaque Atividade Turística Agosto 2021*.

Lisboa: INE.

Instituto Nacional de Estatística - www.ine.pt. Consultado em 15 novembro 2021

Ladeiras, A. L., & Figueiredo, A. (Coord.) (2012). *Manual de Boas Práticas para Spas em Empreendimentos Turísticos*. Chaves: Delegação de Turismo de Saúde e Bem-Estar.

Leading Hotels of the World - <https://www.lhw.com>. Consultado a 15 de outubro 2021

Marques, J. A. (2007). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Civilização Editora.

- Marques, M. O. (2005). *Turismo e Marketing Turístico*. Mem Martins: Edições CETOP.
- Martins, A., Augusto, M., Gonçalves, G., Silva, P., & Cruz, I. (2011). *Manual de Gestão Financeira Empresarial*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Melia Hotels Internacional - <http://www.melia.com>. Consultado a 15 de novembro 2021
- Melia Lisboa Aeroporto - <http://www.melialisboaaeroporto.com>. Consultado a 15 de novembro 2021
- Moro, S., Lopes, R., Esmeraldo, J. & Botelho, M. (2020), Service quality in airport hotel chains through the lens of online reviewers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, pp. 1-10
- Mota, A., Ferreira, M., & Nunes, J. (2006). *Finanças Empresariais - Teoria e Prática*. Publisher Team Oxford Economics. Consultado em <http://www.oxfordeconomics.com/>
- Nini Andrade Silva - www.niniandradesilva.com. Consultado a 1 de fevereiro 2021
- Organização Mundial do Turismo - www.unwto.org. Consultado a 15 de novembro 2021
- Publituris - <https://www.publituris.pt>. Consultado a 8 de junho 2021
- QREN - <https://portaldosincentivos.pt>. Consultado a 10 de junho 2021
- Shostack, G. L. (1984), Designing Services That Deliver, *Harvard Business Review*, 62, pp. 132-139.
- Silva, L. M. T. D., Medeiros, C. A. F., & Costa, B. K. (2009). Qualidade dos serviços turísticos no setor de restaurantes: uma aplicação do modelo SERVPERF. *Revista Hospitalidade*, 6(2), 115-139.
- Skytrax - www.airlinequality.com. Consultado a 1 de fevereiro de 2021
- Star Inn Lisbon - www.hotelstarinn.com. Consultado a 19 de maio 2021
- The Fork - www.thefork.pt. Consultado a 8 de junho 2021

The Yeatman Hotel - www.the-yeatman-hotel.com. Consultado a 8 de junho 2021

THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.), para o Turismo de Portugal, I. P. (2006), *City Breaks*, Lisboa.

THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.), para o Turismo de Portugal, I. P. (2006), *Gastronomia e Vinhos*, Lisboa.

THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.), para o Turismo de Portugal, I. P. (2006), *Touring Cultural e Paisagístico*, Lisboa.

THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.), para o Turismo de Portugal, I. P. (2006), *Turismo de Negócios*, Lisboa.

THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.), para o Turismo de Portugal, I. P. (2006), *Saúde e Bem-Estar*, Lisboa.

Timeout - www.timeout.pt. Consultado a 8 de junho 2021

Turismo de Portugal - www.turismodeportugal.pt. Consultado a 10 de junho de 2021

Turismo de Portugal I.P. (2012). *Guia de Boas Práticas de Acessibilidade na Hotelaria*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P.

Turismo de Portugal I.P. (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo– Revisão e Objetivos*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P.

Turismo de Portugal I.P. (2013). *Plano Estratégico Nacional do Turismo – Revisão e Objetivos (2013-2015)*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P.

Turismo de Portugal I.P. (s/d). *Turismo 2020. Cinco Princípios para uma Ambição*. (Documento de consulta pública). Lisboa: Turismo de Portugal I.P.

Turismo de Portugal I.P. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Lisboa: Turismo de Portugal I.P.

UP Magazine - www.flytap.com/pt-pt/a-bordo/up-magazine - consultado a 8 de junho 2021

Umay Resort - www.umay.pt. Consultado a 1 de fevereiro 2021

UNWTO - World Tourism Barometer (2016). *International Tourism Results and Prospects for 2017*. Madrid, Spain: World Tourism Organization.

UNWTO (2021). *International Tourism and Covid-19*. Consultado a 20 de setembro de 2021. www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19

Vasco Vieira Arquitectos - <https://vascovieiraarquitectos.com>. Consultado a 1 de fevereiro 2021

Vila Joya - <https://www.vilajoya.com>. Consultado a 8 de junho 2021

World Luxury Spa Awards - www.luxuryspaawards.com. Consultado a 23 de setembro 2021

Legislação

Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março - Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro - - Regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios.

Decreto-Lei n.º 48/2011, de 1 de abril - Regime de instalação e modificação dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas.

Portaria n.º 215/2011, de 31 de maio - Requisitos específicos relativos às instalações, funcionamento e regime de classificação aplicáveis aos estabelecimentos de restauração e de bebidas, incluindo os que se integram em empreendimentos turísticos.

Portaria n.º 1063/97, de 21 de outubro - Legislação específica de segurança; Segurança contra risco de incêndio, aplicável na construção, instalação e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

Portaria n.º 358/2009, de 6 de abril - Requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos (espaços destinados à prática da atividade física com carácter recreativo e de bem estar).

Portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro - Requisitos dos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos e Apartamentos Turísticos.