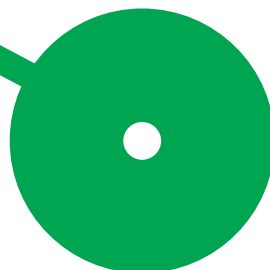




Plano de Negócios para a Criação de um Empreendimento Turístico: “A Guitarra” - Um Hotel Temático sobre o Fado na Cidade do Porto

Inês Filipa Alves de Almeida

2023/2024



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Inês Filipa Alves de Almeida

**Plano de Negócios para a Criação de um Empreendimento
Turístico: “A Guitarra” - Um Hotel Temático sobre o Fado na Cidade
do Porto**

Trabalho de Projeto
Mestrado em Direção Hoteleira
Orientação: Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Vila do Conde, outubro de 2024

Inês Filipa Alves de Almeida

**Plano de Negócios para a Criação de um Empreendimento
Turístico: “A Guitarra” – Um Hotel Temático sobre o Fado na Cidade
do Porto**

Trabalho de Projeto
Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Orientador

Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Arguente

Prof.^a Doutora Cristina Susana Mouta Alves da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, outubro de 2024

Agradecimentos

À minha grande amiga Sara Costa, pelo seu apoio incondicional, pela ajuda constante que me deu ao longo de todo este projeto, pelos sermões, pela paciência, mas sobretudo pelo ânimo, pela alegria e pelo encorajamento que me permitiram concluir este trabalho. Agradeço por todas as sugestões, mas ainda mais pelas críticas de trabalho que me levaram a ser melhor e focar-me cada dia mais. Obrigada do fundo do coração.

Ao meu namorado, Gonçalo, agradeço a paciência, o apoio constante, a motivação diária, mas acima de tudo o amor e compreensão, que fizeram com que eu acreditasse em mim todos os dias mais um bocadinho, até à superação deste desafio.

Aos meus amigos, pela força, pelo incentivo, e pela confiança que sempre me transmitiram para a elaboração deste projeto. Pelo suporte e pela compreensão da minha ausência, em muitas das comemorações que ocorreram durante este período. Um especial obrigado à Márcia, à Andreia, à Sara e ao Carlos.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes, por toda a paciência e por toda a ajuda ao longo destes meses. Agradeço-lhe pela sua boa disposição, compreensão, pelos conselhos e disponibilidade, mas, acima de tudo, pela confiança que depositou em mim.

Resumo

Ao longo dos anos, o setor do turismo tem crescido gradualmente. Por isso, o conceito inicial, por si só, já não é atrativo o suficiente para cativar diferentes públicos-alvo.

O objetivo deste projeto de conclusão de mestrado em Direção Hoteleira é a criação de um empreendimento turístico de carácter diferenciador e inovador. Assim, surge “A Guitarra”, um boutique hotel que procura enaltecer a nossa cultura, dando destaque à música, utilizando o fado como ideia central. Localizado no coração da Cidade do Porto, mais concretamente na freguesia de Campanhã, o hotel tem como finalidade proporcionar aos hóspedes um serviço de qualidade e excelência, enquanto desfrutam de um espaço totalmente pensado para promover o contacto com a cultura, priorizando o conhecimento das tradições portuenses.

Relativamente à metodologia utilizada, foi realizado um estudo de mercado, com a coleta de dados primários através da elaboração de um inquérito por questionário, que foi tratado estatisticamente, enquadrando-se na metodologia quantitativa. Por fim, elaborou-se um plano de negócios, onde destacamos as principais componentes estratégicas e realizamos uma avaliação económico-financeira utilizando modelo disponibilizado pelo IAPMEI-Agência para a Competitividade e Inovação I.P., com o objetivo de verificar a viabilidade do mencionado projeto.

Como resultados, obtivemos um VAL (Valor Atual Líquido) de 3 772 525€ na perspectiva do pós-financiamento; de 1 368 122€ na perspectiva do pré-financiamento e de 2 915 076€ na perspectiva do investidor. Concluimos então que o projeto é viável, uma vez que, o VAL é positivo nas três perspetivas analisadas.

Palavras-Chave: Plano de Negócios; Empreendimentos Turísticos; Fado; Turismo.

Abstract

Over the years, the tourism sector has gradually grow. Therefore, the initial concept, on its own, is no longer attractive enough to captivate different target audiences.

The objective of this final project for the master's degree in Hotel Management is to create a distinctive and innovative tourism enterprise. Thus, "A Guitarra" was created, a boutique hotel that seeks to extol our culture, highlighting music, using Fado as its central theme. Located in the heart of the city of Porto, more specifically in the parish of Campanhã, the hotel aims to provide guests with a quality and excellent service, while enjoying a space entirely designed to promote contact with culture, prioritizing the knowledge of Porto's traditions.

Regarding the methodology used, we highlight the creation of a state of the art study, using scientific articles and journals available in databases on topics such as the tourism sector and its dynamism; cultural tourism; and the importance of fado and gastronomy for the development of the sector and tourist enterprises. In addition to the state of the art, a market study was carried out, with the collection of primary data through the preparation of a questionnaire survey, which was statistically treated, in accordance with the quantitative methodology. Finally, a business plan was drawn up, in which we highlighted the main strategic components and carried out an economic and financial assessment using a model provided by IAPMEI - Agency for Competitiveness and Innovation I.P., in order to verify the feasibility of the aforementioned project.

As a result, we obtained an NPV (Net Present Value) of 3 772 525€ from the perspective of post-financing; 1 368 122€ from the pre-financing perspective and 2 915 076€ from the investor's perspective. We then conclude that the project is viable, since the NPV is positive in the three perspectives analyzed.

Keywords: Business plan; Tourist Enterprises; Fado; Tourism.

Sumário

Agradecimentos.....	4
Resumo.....	5
Abstract.....	6
Lista de Figuras.....	10
Lista de Tabelas.....	11
Lista de Gráficos.....	13
Glossário.....	14
Introdução.....	16
Capítulo 1 – Revisão da Literatura.....	18
1.1. O Setor do Turismo.....	18
1.1.1. O Renascimento do Setor do Turismo Num Cenário Pós-Pandémico.....	18
1.1.2. Previsões Futuras do Setor do Turismo.....	20
1.1.3. O Turismo Cultural.....	26
1.1.4. O Turismo Gastronómico.....	28
1.2. O Setor Hoteleiro.....	30
1.3. O Fado.....	31
Capítulo 2 – Metodologia.....	36
2.1. Objetivo, Tipo de Estudo e Hipóteses.....	36
2.2. Caracterização do Instrumento da Recolha de Dados.....	39
2.3. Construção, Estrutura e Análise do Instrumento de Recolha de Dados.....	40
2.4. Inquéritos e Caracterização da Amostra.....	43
2.5. Apresentação de Resultados.....	49
Capítulo 3 – Plano de Negócios.....	58
3.1. Boutique Hotel “A Guitarra”.....	59
3.1.1. Localização e Justificação do Conceito.....	61

3.1.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	64
3.2. Descrição Operacional do Projeto.....	67
3.2.1. Modelo de Canvas.....	69
3.2.2. Descrição das Funções e Organograma dos Recursos Humanos.....	70
3.3. Análise Estratégica.....	72
3.3.1. Análise do Ambiente Geral.....	73
3.3.2. Análise do Ambiente Competitivo.....	84
3.3.3. Análise do Mercado.....	88
3.3.4. Análise dos Concorrentes.....	89
3.3.5. Análise da Posição Competitiva da Empresa.....	92
3.3.6. Formulação da Estratégia da Área de Negócio.....	94
3.3.7. Estratégia de Marketing.....	96
3.3.8. Marketing-Mix.....	102
3.4. Projeções Económico-Financeiras.....	106
3.4.1. Pressupostos.....	106
3.4.2. Fiscalidade.....	107
3.4.3. Inflação.....	107
3.4.4. Vendas e Prestação de Serviços (Volume de Negócios).....	107
3.4.5. Gastos.....	109
3.4.6 Demonstração de Resultados.....	116
3.4.7. Ponto Crítico.....	117
3.4.8. Balanço.....	118
3.4.9. Cash-Flows.....	121
3.4.10. Análise Económica e Financeira.....	123
3.4.11. Análise da Viabilidade do Projeto.....	124
Conclusão.....	128

Referências Bibliográficas.....	130
Sitografia.....	Erro! Marcador não definido.
Anexos.....	147
Anexo A - Os 17 Objetivos Sustentáveis	147

Lista de Figuras

Figura 1 - Determinação da Amostra.....	40
Figura 2 - Logótipo do Boutique Hotel "A Guitarra"	60
Figura 3 - Terreno de Construção para o projeto	62
Figura 4 - Terreno de Construção para o projeto.....	62
Figura 5 - Estrutura Organizacional do Boutique Hotel "A Guitarra"	72
Figura 6 - Estratégias Híbridas.....	95

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Principais Mudanças no Setor do Turismo até 2040.....	21
Tabela 2 - Os 10 Desafios da Estratégia do Turismo 2027	22
Tabela 3 - Eixos de Atuação do Plano de Ação Reativar o Turismo Construir o Futuro.....	24
Tabela 4 - Os 4 Eixos do Plano de turismo mais sustentável	26
Tabela 5 - Questões que validam ou rejeitam cada uma das hipóteses.....	38
Tabela 6 - Questões Demográficas.....	41
Tabela 7 - Turismo Cultural e Motivações dos Turistas.....	42
Tabela 8 - Escolha do Consumidor face às Preferências do Tipo de Alojamento..	42
Tabela 9 - O Fado e a sua Ligação com o Setor do Turismo	43
Tabela 10 - Apresentação e Caracterização da Empresa.....	60
Tabela 11 - Modelo de Canvas do Modelo de Negócios da "Guitarra"	69
Tabela 12 - Índice de Envelhecimento na Área Metropolitana do Porto.....	78
Tabela 13 - Saldo Migratório na Área Metropolitana do Porto	79
Tabela 14 - Taxa Bruta de Natalidade na Área Metropolitana do Porto.....	79
Tabela 15 - Número de Unidades Hoteleiras entre 2022-2023.....	86
Tabela 16 - Análise da Concorrência: Torel Palace Porto.....	90
Tabela 17 - Análise da Concorrência: Pur Porto Boutique Hotel	90
Tabela 18 - Análise da Concorrência: Porto A.S. 1829 Hotel.....	91
Tabela 19 - Análise da Concorrência: Flores Boutique Hotel & SPA.....	91
Tabela 20 - Análise da Concorrência: One Shot Palácio Cedofeita.....	91
Tabela 21 - Fiscalidade	107
Tabela 22 - Receita de Alojamento (época alta e época baixa).....	108
Tabela 23 - Receita do Restaurante.....	109
Tabela 24 - Fornecimento de Serviços Externos (FSE).....	113
Tabela 25 - Número de Trabalhadores e Remunerações	114
Tabela 26 - Retenção Anual dos Funcionários (Segurança Social e IRS).....	116
Tabela 27 - Outros Gastos com os Funcionários	116
Tabela 28 - Demonstração de Resultados.....	117
Tabela 29 - Análise do Ponto Crítico	118
Tabela 30 - Balanço	120

Tabela 31 - Cash-Flows.....	122
Tabela 32 - Rácios Financeiros.....	124
Tabela 33 - VAL; TIR e Payback.....	126

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Idade dos Inquiridos.....	44
Gráfico 2 - Género dos Inquiridos	44
Gráfico 3 - Nacionalidade dos Inquiridos.....	45
Gráfico 4 - Profissões dos Inquiridos.....	46
Gráfico 5 - Classe Social dos Inquiridos	47
Gráfico 6 - Rendimento Anual Bruto dos Inquiridos.....	47
Gráfico 7 - Motivações Turísticas dos Inquiridos	48
Gráfico 8 - Preferências Voltadas para o Turismo Cultural para os Inquiridos	48
Gráfico 9 - Tipo de Alojamento Utilizado pelos Inquiridos.....	49
Gráfico 10 - Conceito de Boutique Hotel.....	50
Gráfico 11 - Interesse pela Exploração do Conceito de Boutique Hotel.....	50
Gráfico 12 - Fatores Fundamentais a ter em Conta num Boutique Hotel.....	51
Gráfico 13 - Conhecimento sobre a História do Fado	51
Gráfico 14 - Fado como uma Motivação Turística	52
Gráfico 15 - Espetáculo de Fado	52
Gráfico 16 - Fado como uma mais-valia para o setor hoteleiro	53
Gráfico 17 - Experiência de Fado durante o jantar.....	54
Gráfico 18 - Experiência de Fado durante ou depois do jantar.....	54

Glossário

CAE – Código de Atividade Económica

CAPEX – *Capital Expenditure* (Investimento em Capital Fixo)

CAPM – *Capital Asset Pricing Model* (Modelo de Precificação de Ativos de Capital)

CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CML- Câmara Municipal de Lisboa

CP – Capital Próprio

DGC – Direção Geral do Consumidor

EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes* (Lucros antes de Juros e Impostos/Resultado Operacional)

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)

EGEAC- Empresas de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural

FCFE – *Free Cash Flow to Equity*

FCFF – *Free Cash Flow to the Firm*

FM – Fundo de Maneio

FSE – Fornecimento e Serviços Externos

FTTH – *Fibre-to-the-Home* (Tecnologia de Interligação de Residências através de Fibra Ótica)

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação I.P.

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto sobre Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

NFC- Near Field Communication

ONU – Organização das Nações Unidas

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OTA – *Online Travel Agencies*

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RIJET – Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

ROE – *Return on Equity* (Rentabilidade do Capital Investido)

ROIC – *Return On Invested Capital* (Rentabilidade do Capital Próprio)

RV- Realidade Virtual

RAI – Resultado Antes de Impostos

RLP – Resultado Líquido do Período

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

TIC – Terminal Intermodal de Campanhã

TSU – Taxa Social Única

UNESCO- Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

VAL – Valor Atual Líquido

VR – Valor Residual

WACC – *Weighted Average Cost of Capital* (Custo Médio Ponderado de Capital)

Introdução

A Cidade do Porto é, talvez, a cidade que mais sinais de mudança tem apresentando ao longo dos anos, especialmente devido ao setor do turismo. Como afirma Guedes (2017, pág. 1), “já não é só vinho do Porto e futebol – é mais do que isso – com uma oferta cultural interessante, com uma dimensão do património mais clara e uma oferta mais incisiva. Deixou de ser uma cidade com três ou quatro bandeiras para ser uma cidade bandeira”.

Como temática principal, destaca-se o turismo cultural, mais especificamente a música e a gastronomia. De acordo com Rodrigues L. F. (2021), o turismo cultural é a temática mais predominante no setor, uma vez que possui um grande impacto no dinamismo económico, atuando como motor para a reabilitação de imóveis, potencializando a criação de emprego, protegendo tradições, registos históricos e monumentos da degradação e estimulando a conservação para as gerações futuras.

Relativamente à temática escolhida, o foco principal é a promoção da música tradicional portuguesa, o fado, priorizando o seu estilo original. Para Brandão (2020) um dos elementos mais relacionados com a produção cultural, artística e musical portuguesa é, sem dúvida, o fado, que foi considerado Património Cultural e Imaterial da Humanidade pela UNESCO em 2011. E, de acordo com (Nery, 2005), o fado caracteriza-se como sendo uma canção popular portuguesa, com uma voz acompanhada de uma guitarra portuguesa e uma guitarra clássica, abordando temas relacionados aos sentimentos, sobretudo a saudade.

Nesta perspetiva, o segmento-alvo que pretendemos atingir é aquele que busca uma experiência cultural mais aprofundada e um grande espírito de conhecimento, onde a valorização da herança cultural e as tradições prevalecem.

O projeto a desenvolver incide na criação de um empreendimento turístico na freguesia de Campanhã, no Porto, no distrito do Porto. Foi no início do século XX que o fado começou a ser ouvido na cidade e, nos dias de hoje podemos encontrar o fado em diversos locais, destacando-se as adegas, os cafés e as casas típicas que promovam eventos culturais (Horta, 2016). Deste modo, podemos considerar que a construção deste empreendimento turístico se encontra em um local privilegiado,

dado que a expansão e uma grande parte do desenvolvimento desta cultura musical amplificaram-se nesta cidade.

A metodologia utilizada na construção deste projeto de conclusão de mestrado será uma análise de mercado realizada através da coleta dados por meio de questionários presenciais realizados à população residente e flutuante na Cidade do Porto. Para a elaboração do plano de negócios, iremos recorrer a diversos autores que descrevem este plano como sendo o apropriado para o desenvolvimento de um projeto de investimento. Neste sentido, e com o objetivo de perceber a viabilidade do mesmo, iremos realizar uma análise económico-financeira, utilizando uma ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento a 10 anos disponibilizada pelo IAPMEI–Agência para a Competitividade e Inovação.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

Neste capítulo inicial, iremos analisar conceitos-chave que nos permitem enriquecer a principal temática abordada. O foco está no enriquecimento cultural da cidade por meio da aposta em novas tendências turísticas, com o objetivo de aumentar o nível de oferta em relação à procura já existente.

Assim sendo, no decorrer da revisão de literatura, serão abordados subcapítulos como a evolução do setor do turismo, as suas tendências e previsões futuras, a importância da valorização cultural no turismo, a gastronomia na cidade, o impacto que o turismo assume nos empreendimentos turísticos e da cultura musical, o fado.

1.1. O Setor do Turismo

O setor do turismo é um dos principais motores de desenvolvimento de muitas economias mundiais, apresentando taxas de crescimento significativas OCDE (2013). É um setor que está em constantes mudanças e por esse motivo devemos nos manter sempre atualizados, apresentando novas ofertas e ajustar as que já existem consoante a procura.

1.1.1. O Renascimento do Setor do Turismo Num Cenário Pós-Pandémico

Segundo um estudo realizado pelo *The World Travel and Tourism Council Travel and Tourism Economic Report*, em 2019, o setor do turismo era responsável por 144 milhões de postos de trabalho (direto e indireto) a nível mundial, onde muitos destes são assegurados pelo setor hoteleiro e de restauração onde, na sua maioria, lideram as micro, pequenas e médias empresas.

Por este motivo, de acordo com um artigo publicado a 15 de agosto de 2020, pela *University of Porto-Porto Business School* sobre o impacto da Covid-19 no setor do turismo, podemos afirmar que este foi, sem dúvida, o setor mais afetado em comparação aos demais, uma vez que era responsável por um elevado número de postos de trabalho e, por esse motivo, contribuía em grande escala para a economia global.

Devido aos resultados que iam surgindo, estimava-se que a recuperação do setor do turismo seria lenta, visto que a “segurança” era um fator que não se podia

garantir no seu pleno. E que por esse motivo, os receios e as desconfianças de quem viajava eram cada vez maiores O'Callaghan (2020).

O facto é que, com o levantamento das medidas protetivas, os resultados obtidos foram contraditórios em relação aos esperados. De acordo com os dados do Turismo de Portugal I.P. (2023), “o setor do turismo é a maior atividade económica exportadora do país”. O ano de 2022, foi dos melhores anos para o setor o turismo, uma vez que se conseguiu atingir resultados, em alguns indicadores, superiores aos valores recorde referentes ao ano de 2019¹. Assim, a seguir serão analisados de seguida os seguintes indicadores: hóspedes, dormidas, taxas de ocupação, proveitos globais e receitas totais.

Relativamente ao primeiro indicador, em 2022, este número correspondia a mais de 26 500 hóspedes, sendo que 10 732 correspondem a hóspedes nacionais e 16 410 correspondem a hóspedes estrangeiros (Travel BI, 2023). Assumindo assim, uma variação de -2,3% referente ao ano de 2019, onde contávamos com mais de 27 100 hóspedes (Silva, 2023).

No que diz respeito ao segundo indicador, em 2022 foram atingidos valores superiores a 69 600 dormidas, sendo que 22 888 correspondem a dormidas nacionais e 46 805 correspondem a dormidas provenientes do estrangeiro (Travel BI, 2023). Em 2019, o número de dormidas foi superior a 70 000, apresentando uma variação de -0,7% entre os respetivos anos em análise (Silva, 2023).

O terceiro indicador corresponde à taxa de ocupação, que, no ano de 2020², se encontrava nos 49,9% no que diz respeito às camas ocupadas e nos 60,9% no que diz respeito aos quartos ocupados (Travel BI, 2023). Já em 2019, a taxa de ocupação encontrava-se nos 52,2% e nos 65,4% respetivamente (Silva, 2023).

No quarto indicador observamos, observamos os proveitos globais, que, no ano de 2022, se encontravam nos 5 014 milhões de euros, onde o setor da hotelaria se destacou com uma maior contribuição (4 380 milhões), enquanto o turismo em espaço rural apresentou uma contribuição inferior (153 mil) (Travel BI, 2023). Em 2019, os resultados foram inferiores, com um total de proveitos globais de 4 295

¹ ano caracterizado pelo maior *boom* turístico em Portugal.

milhões de euros. Assim como em 2022, os setores que mais se destacaram, pelos mesmos motivos já referidos foram a hotelaria e o turismo em espaço rural (Silva, 2023), apresentando uma variação de 16,7% entre 2022 e 2019.

Como quinto e último indicador, temos as receitas totais do setor do turismo, que, em 2022, rondaram os 21 107 milhões de euros. Contradizendo os indicadores analisados, as receitas totais do setor de turismo em 2022 foram superiores às de 2019, que foram de aproximadamente 18 430 milhões (apresentando uma variação de 15,4%). (Silva, 2023),

Posto isto, podemos afirmar que, embora em 2019 a afluência tenha sido superior em indicadores como número de hóspedes, dormidas e taxas de ocupação, os seus proveitos e as suas receitas não conseguiram superar as de 2022, apesar da afluência menor. Este fenómeno deveu-se, em grande parte, no pós-Covid, onde as pessoas precisavam de sair dos seus locais de residência habituais, libertar problemas acumulados, sentir-se livres novamente e, na sua maioria, escolheram viajar (Pereira, 2023). Em 2022, assistimos a um “renascer do setor do turismo”, onde as pessoas estavam mais dispostas a gastar dinheiro, a descobrir novos lugares e a aumentar o seu conhecimento (sempre em segurança) (Andrade, 2021).

Deste modo, observamos que a pandemia Covid-19 alterou o comportamento do viajante e, ao mesmo tempo, os hábitos criados no setor hoteleiro, uma vez que foram tidos em conta diferentes aspetos que já eram necessários antes, porém não eram tidos em atenção (como, por exemplo: a desinfeção diária de certos espaços comuns) (Prado, 2022).

Assim, os efeitos provocados pela pandemia do Covid-19 desencadearam mudanças positivas e negativas, sendo que as positivas contribuíram para a evolução e inovação do setor do turismo.

1.1.2. Previsões Futuras do Setor do Turismo

O setor do turismo é um setor em constante mudança e que precisa de se auto-reinventar obrigatoriamente para que os viajantes queiram regressar. Assim sendo, Alvarenga (2020) defende que o mundo das “viagens” sofrerá alterações de forma

radical até 2040, na medida em que estas se tornarão mais fáceis e rápidas. A autora realça ainda alguns fatores que contribuirão para essa mudança, como podemos observar na tabela 1.

Tabela 1 - Principais Mudanças no Setor do Turismo até 2040

Mudanças	Justificação
Realidade Virtual Aumentada	A realidade aumentada vai consistir em que os turistas consigam ver o hotel (virtualmente). Aqui terão acesso aos quartos e zonas comuns do estabelecimento; na parte exterior ser-lhes-á permitido “visitar” festas populares, museus, restaurantes, etc... Tudo isto será possível realizar nos seus locais de residência.
Tecnologia de QR Code	Atualmente já assistimos à realização de um check-in através do nosso smartphone assim como a entrada para o avião através de um QR Code. Porém, a autora destaca um outro nível, sendo este o reconhecimento facial que inclusive já está a ser implementado em alguns aeroportos pelo mundo.
Impressão 3D de Tecidos	A ideia passa por “enviar os tamanhos de roupa que usam, antes da chegada e as roupas serão impressas em 3D, reduzindo a quantidade de bagagem que o turista de 2040 terá de transportar. No final da estadia, o viajante deixa as peças para reciclagem no local”.
Comboios Super-Rápidos	Atualmente optamos pelo avião em vez do comboio, em grande parte devido á rapidez e ao confronto que este nos proporciona. No entanto, de acordo com este estudo, os comboios também vão evoluir e tornarem-se mais rápidos atingindo uma velocidade superior a 200km/h.

Fonte – Elaboração própria de acordo com (Alvarenga, 2020)

Porém, é sempre necessário criarmos estratégias e planos a curto, médio e longo prazo. Por esse motivo, o Turismo de Portugal I.P. decidiu avançar com planos

de ação para que consigamos crescer e evoluir cada vez mais como um destino turístico. (Turismo de Portugal I.P., 2017)

Estratégia do Turismo | 2017- 2027

De acordo com o Turismo de Portugal I.P. (2017), a “Estratégia do Turismo | 2017-2027” é uma estratégia delineada a curto/médio prazo (10 anos) que consiste em cinco eixos estratégicos focados em dez desafios, promovendo a integração política dos setores articulados com os vários agentes turísticos.

Os principais objetivos passavam por: proporcionar um quadro referencial estratégico a dez anos para o turismo nacional; assegurar estabilidade e o compromisso quanto às opções estratégicas para o turismo nacional; promover a integração das políticas setoriais; gerar uma contínua articulação entre os vários agentes do turismo e agir de forma estratégica no presente e no curto/médio prazo (Turismo de Portugal I.P., 2017).

Tabela 2 - Os 10 Desafios da Estratégia do Turismo | 2027

Desafios Globais	Justificação
Pessoas	Promover o emprego, a qualificação e valorização das pessoas e o aumento dos rendimentos dos profissionais do turismo.
Coesão	Alargar a atividade turística a todo o território e promover o turismo como fator de coesão social.
Crescimento em Valor	Ritmo de crescimento mais acelerado em receitas VS dormidas.
Turismo Todo o Ano	Alargar as atividades turísticas a todo o ano, de forma que o turismo seja sustentável.
Acessibilidades	Garantir a competitividade das acessibilidades ao destino Portugal e promover a mobilidade dentro do território.
Procura	Atingir os mercados que melhor respondem aos desafios de crescer em valor que permitem alargar o turismo a todo ano e em todo o território.
Inovação	Estimular a inovação e empreendedorismo.
Sustentabilidade	Assegurar a preservação e a valorização económica sustentável do património cultural e natural e da identidade local,

	enquanto ativo estratégico, bem como a compatibilização desta atividade com a permanência da comunidade local.
Simplificação	Simplificar a legislação e tornar mais ágil a administração.
Investimento	Garantir recursos financeiros e dinamizar o investimento

Fonte - (Turismo de Portugal I.P., 2017)

No entanto, em 2017, quando esta estratégia foi lançada, não se calculou a possibilidade de atravessarmos uma pandemia mundial e como esta poderia afetar tanto o setor do turismo como na realidade afetou. Após o surgimento da pandemia Covid-19, foi necessário reajustar todas as estratégias e planos de ação já implementados (Turismo de Portugal I.P., 2023).

Assim sendo, o líder na ONU, António Guterres, defendeu que seria necessário reestruturar o setor do turismo a longo prazo, de forma a conseguirmos recuperar de um modo rápido e eficaz da crise que se iria fazer sentir mais tarde (Guterres, 2020). Ele propôs a análise dos seguintes pontos:

- A segurança socioeconómica, especialmente das mulheres;
- O estímulo da competitividade e da resiliência do setor, promovendo o turismo a nível nacional e regional;
- Uma utilização mais ampla da tecnologia no turismo, garantindo uma maior resiliência e mais empregos temporários;
- Uma mudança afeta ao crescimento sustentável e verde, para que o setor se torne mais eficiente, competitivo e neutro em carbono;
- A promoção de parcerias que permitam a transformação do setor e um alcance mais rápido dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), colocando as pessoas e a sua segurança em primeiro lugar, facilitando e suspendendo as restrições de viagens de forma responsável e coordenada.

Porém, como já analisado anteriormente, o setor do turismo conseguiu atingir resultados bastante positivos numa realidade pós-pandémica o que significa que, as estratégias e planos de ação idealizados foram imprescindíveis para melhorar o desenvolvimento do setor (Pereira P. , 2023).

Plano de Ação “Reativar o Turismo | Construir o Futuro”

O Plano de Ação “Reativar o Turismo | Construir o Futuro” foi proposto e apresentado pelo Ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital, Pedro Siza Vieira, em 21 de maio de 2021, e tem como principal objetivo incentivar a retoma do setor do turismo nacional e desenvolvê-lo (Turismo de Portugal I.P., 2023).

Através deste plano, espera-se que o setor do turismo recupere de uma forma mais rápida da regressão causada pela Covid-19 e que continue a contribuir, como nas décadas passadas, para a modernização e cumprimento de metas estipuladas para o país (Turismo de Portugal I.P., 2023).

De acordo com o mesmo autor, o centro deste plano de ação são as pessoas e por esse motivo, são 4 os eixos de atuação como podemos observar na tabela 3.

Tabela 3 - Eixos de Atuação do Plano de Ação Reativar o Turismo | Construir o Futuro

Eixos de Atuação	Justificação
Apoio às Empresas	Implementação de instrumentos flexíveis e adaptados às exigências atuais (nível financeiro) de modo a manter o setor operacional a 100% no que toca à continuidade das atividades (nível estratégico). Baseia-se em duas ações específicas sendo elas a preservação do potencial produtivo e emprego e a estratégia operacional.
Fomentar a Segurança	É imperativo conhecermos as novas necessidades criadas por parte dos turistas e fazer com que as empresas ajam em conformidade, seja no desempenho da atividade como no comportamento dos funcionários do setor. Destacam-se iniciativas como o Selo <i>Clean & Safe 2.0</i> ; Programa <i>Seamless Travel</i> ; <i>Adaptar 2.0</i> , entre outros...
Gerar Negócio	Estimulação de mercados, na medida em que facilitamos a compra, promovemos a conectividade e a informação direta aos consumidores.

	São de salientar iniciativas como: o Programa Internacionalizar o Turismo; o Programa de reforço da capacitação do <i>trade</i> internacional; Portugal Events, entre outros...
Construção do Futuro	Promove projetos que façam com que seja mais fácil a implementação de novas empresas e que mantenham no ativo as empresas já existentes, promovendo sempre a inteligência, responsabilidade e a sustentabilidade.

Fonte – Elaboração própria de acordo com o (Turismo de Portugal I.P., 2023)

Além disso, foi ainda implementado, através do Turismo de Portugal, um outro plano designado de “Plano de turismo mais sustentável 2020-2030” com vista a fazer face aos problemas ambientais que se fazem sentir, como iremos ver no subcapítulo a seguir (Turismo de Portugal I.P., 2023).

Plano de Turismo mais sustentável 2020-20230

A criação deste plano deve-se, em grande parte, à necessidade de implementarmos a sustentabilidade em todos os setores, tendo em conta a situação ambiental em que nos encontramos. Por esse motivo, o Turismo de Portugal, através deste plano, tenciona promover a responsabilidade entre os agentes do setor, assim como mobilizá-los a promover o princípio da sustentabilidade a quem nos visita (Turismo de Portugal I.P., 2023).

De acordo com o (Turismo de Portugal I.P., 2023) os princípios orientadores do plano passam por:

- Ajudar no cumprimento das metas propostas na Estratégia Turismo 2027;
- Reforçar o papel que o setor do turismo desempenha nos 17 Objetivos Sustentáveis²;
- Contribuir para a transição energética das empresas turísticas;

² Ver Anexo

- Aproximar os *stakeholders* de modo a fazer com que estes comecem desde cedo a promover a oferta de serviços/produtos sustentáveis;
- Promover uma mudança de atitude em toda a cadeia de valor.

O Plano de Turismo + Sustentável possui 4 pilares eixos que, no fundo, refletem os inúmeros projetos e ações que são necessárias desenvolver junto dos parceiros, sejam estes públicos ou privados.

Tabela 4 - Os 4 Eixos do Plano de turismo mais sustentável

Eixo I	Estruturar uma oferta cada vez mais sustentável;
Eixo II	Qualificar os agentes do setor;
Eixo III	Promover Portugal como um destino sustentável;
Eixo IV	Monitorizar as métricas de sustentabilidade no setor.

Fonte - Elaboração própria de acordo com (Turismo de Portugal I.P., 2023)

Após analisarmos o conceito do setor do turismo, bem como todas as estratégias necessárias para a evolução e inovação do mesmo, iremos abordar no tópico seguinte o conceito de turismo cultural, uma vez que o conceito principal da nossa unidade hoteleira, está voltado para o turismo cultural.

1.1.3. O Turismo Cultural

Segundo (Bennett, 1995), o conceito de cultura pode ramificar-se em produto ou processo. Na primeira opção, o termo cultura está interligado a um resultado de um conjunto de atividades, sejam estas artísticas ou culturais (edifícios, músicas, festivais, dança, entre outros), enquanto na segunda opção, o termo cultura está ligado ao modo de vida de uma determinada população. De modo geral, quando falamos de cultura como um processo, (Volkerling, 1996, pp. 189-212) afirma que “cultura é o conjunto das práticas socialmente estruturadas por meio das quais significados são criados e transmitidos no interior de um grupo”.

Para Alfonso (2003), a cultura é algo que cada vez mais atrai os turistas, especialmente aqueles que procuram conhecer uma realidade diferente daquela que encontram no seu local de residência habitual. A autora defende ainda que o interesse pelo conhecimento de novas culturas enriquece, em todos os sentidos, o mundo em que vivemos, uma vez que nos permite ampliar a nossa visão sobre as realidades existentes.

Foi em 1970 que assistimos ao aparecimento do turismo cultural como um produto ligado à cultura ou herança de um determinado destino (Mckercher & Cross, 2002). Naquela época, o turismo cultural era considerado um nicho no setor.

No entanto, em 1990, com o aumento constante da procura turística, especialmente voltada para o segmento cultural, o turismo cultural passou a ser reconhecido como: “uma atividade de mercado de massa de perfil elevado” (Marujo, 2015, p. 148). Para (Vaquero, 2006) isto significa que “o turismo cultural constitui uma das manifestações do consumo cultural de massas característico das sociedades industriais avançadas (...) Dentro desta modalidade de turismo, a deslocação está motivada pelo desejo de entrar em contacto direto com o objeto de consumo, cujo referente constitui uma identidade, um ambiente histórico especial que resulta impossível de transferir”.

De acordo com Kohler & Durand (2007), o conceito de turismo cultural divide-se em 2 grupos: aqueles que analisam o turismo a partir da procura (focam-se nas motivações, experiências e sensações), centrando a sua viagem no contexto experiencial e nas suas interpretações e não tanto nos espaços ou objetos em si e os que se focam na oferta, que são aqueles que desfrutam dos espaços, equipamentos e edifícios que o destino promove em si.

O turismo cultural é encarado de diferentes formas em cada destino. Existem locais que veem o turismo cultural como um complemento à sua oferta (uma maneira de gerar receitas extra), enquanto outros destinos têm uma oferta fortemente voltada para a cultura, sendo ricos em história devido aos seus antepassados (Richards, 2007). Por este motivo, o turismo cultural é um segmento bastante versátil, pois pode ser implementado de forma direta ou indireta nas motivações que levam um turista a viajar, contribuindo para a entrada de divisas do destino em questão.

Do ponto de vista de Goulart & R (1998), o turismo cultural é entendido como “um fenómeno social, produto da experiência humana, cuja prática aproxima e fortalece as relações sociais e o processo de interação entre os indivíduos e os seus grupos sociais, sejam de uma mesma cultura, ou de culturas diferentes”.

Atualmente, o turismo cultural é um dos segmentos que assume uma maior importância no setor, uma vez que, mesmo que a motivação principal do turista

não seja o turismo cultural, este acaba sempre por “consumi-lo” (Richards, Cultural Tourism, 2013).

Este aumento significativo do segmento cultural no setor do turismo deve-se ao investimento realizado neste segmento, visto que temos cada vez mais atrações turísticas classificadas como culturais (Marujo, 2015). Um desses exemplos é o fado e a forma como este tem sido cada vez mais valorizado e enaltecido.

Todavia, surge neste contexto a necessidade de abordar o tópico seguinte, denominado de turismo gastronómico, uma vez que se insere direta e indiretamente em todos os serviços e produtos turísticos.

1.1.4. O Turismo Gastronómico

O setor do turismo tem vindo a evoluir ao longo dos anos e, conseqüentemente, o setor gastronómico também, uma vez que muitos visitantes buscam a comida tradicional de cada cidade como forma de conhecer as raízes do país. É neste sentido que o setor tem vindo a ganhar cada vez mais importância e, devido a isso, assistimos ao surgimento de um novo conceito: o turismo gastronómico (Richards, 2002).

O turismo gastronómico assume-se como uma peça fundamental do turismo cultural, uma vez que as atividades gastronómicas e culinárias de um destino permitem com que o visitante usufrua, de certa forma, da cultura do país e da sua identidade (Corigliano, 2002). Assim, podemos afirmar que, no turismo cultural, a busca pelas experiências não se limita unicamente a objetos tangíveis, como monumentos e museus, mas também abrange a intangibilidade das emoções e sentimentos por meio das tradições e da cultura (Getz et al., 2014).

Segundo a Organização Mundial do Turismo, o turismo gastronómico tem evoluído significativamente ao longo dos anos, assumindo-se como um dos segmentos mais ativos na indústria do turismo, promovendo a cultura local e considerando valores como a tradição, cultura e autenticidade (World Tourism Organization, 1998).

Em 2019, a *World Food Travel Association* considerou que o turismo gastronómico foi um dos principais fatores que levaram os viajantes a escolher e

dar preferência a determinados destinos, uma vez que esses viajantes acabam por gastar mais dinheiro e tempo em experiências de comida e bebida. Desta forma, podemos afirmar que assistimos a uma crescente procura de novas experiências por parte dos turistas, sendo a gastronomia um elemento de grande importância (Jong & Varley, 2016).

O que torna um destino turístico mais atrativo para os seus visitantes são as atrações que este tem para oferecer, e, sendo a gastronomia um recurso primário, esta assume-se como um produto turístico de extrema importância e destaque (Sampaio, 2010). Assim, o turismo gastronómico deve ser visto como uma mais-valia para os destinos que apostam neste tipo de experiências e criatividade, pois, dessa forma, revitalizam e diversificam o turismo, promovendo, sobretudo, o desenvolvimento económico e a valorização do próprio destino, preservando as tradições. (World Tourism Organization, 2017).

Mediante o que já fora mencionado, e de acordo com Kivela & Crofts (2006), associado ao turismo gastronómico encontramos vários benefícios, entre os quais se destacam:

- O reforço da identidade gastronómica;
- A preservação das tradições, dos produtos e receitas locais;
- O enaltecimento da cultura;
- O enriquecimento do capital cultural da comunidade.

Segundo Hall, Sharples, Mitchell, Macionis, & Cambourne, (2003), a gastronomia desempenha um papel predominante na cultura de um país, o que implica, de certo modo, apreciar e desfrutar de uma boa refeição e de um bom vinho. Quando essas duas vertentes se conjugam, a experiência gastronómica só pode ser fantástica.

Neste sentido, e com o objetivo de criar uma experiência memorável e de excelência, o boutique hotel “A Guitarra” não fica indiferente. Pretendemos, assim, criar, no restaurante da nossa unidade hoteleira, um jantar autêntico, que permita ao hóspede usufruir de uma boa refeição composta por iguarias tradicionais da cidade do Porto, enquanto assiste a um belo espetáculo de fado.

Após conhecermos alguns dos conceitos base para o desenvolvimento do projeto, procura-se agora esclarecer a importância do setor hoteleiro, bem como a sua evolução na região que os recebe e de que forma são classificados esses empreendimentos perante a lei.

1.2. O Setor Hoteleiro

De acordo com (Figueiredo, 2017, p. 10) a hotelaria funciona como uma atividade económica que deve prezar pelo “bem receber dos turistas, explorando os espaços dedicados a esta atividade e prestando serviços”. Para (Abrantes & Cunha, 2019) um empreendimento turístico são todas as “instalações, que de modo regular ou ocasional, fornece dormidas ou estadas aos turistas”.

Após o surgimento de um conjunto de empreendimentos hoteleiros, nasce a indústria hoteleira. Jafari & Xiao (2016) defendem que esta indústria é caracterizada pelos produtos e serviços turísticos que prestam, no entanto, (Matos, 2015, p. 75), defende que a indústria hoteleira é um “negócio que oferece alojamento, comida e bebida aos turistas, pois que para receber um convidado, deve-se estar preparado para satisfazer as suas necessidades”.

Assim, podemos afirmar que a indústria hoteleira é bastante complexa tendo em conta todas as suas especificidades. Para (Baptista, 1990; Keller et al., 2000) a indústria hoteleira é a “espinha dorsal” do setor do turismo uma vez que é um dos, senão o fator mais importante, para a concretização do turismo em si.

O Setor Hoteleiro em Portugal

Portugal é um dos países que mais tem beneficiado do turismo, principalmente a nível económico e financeiro. Em 2006 o Turismo de Portugal criou o primeiro plano estratégico, denominado de Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) e, atualmente foi criada a Estratégia Turismo 2027, uma vez que o setor do turismo é um setor em constante mudança, por isso mesmo precisamos de nos manter atualizados face aos nossos concorrentes (Turismo de Portugal I.P., 2020).

De acordo com a legislação que regula todos os estabelecimentos hoteleiros em Portugal, o Artigo 11.º Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de março afirma que, todos os estabelecimentos hoteleiros encontram-se “destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”.

Existem 5 classificações, conhecidas como “estrelas, possíveis para definirmos o nível de qualidade dos estabelecimentos hoteleiros e, segundo o artigo 3.º da Portaria n.º 327/2008 de 28 de abril é explícito que “os estabelecimentos hoteleiros se classificam nas categorias de 1 a 5 estrelas”. Em Portugal podem ser classificados por: hotéis; hotéis-apartamentos (aparthotéis) e pousadas (Turismo de Portugal I.P., 2014).

De seguida, o nosso último tópico deste capítulo reforçará a importância do fado, uma vez que é o conceito chave para a temática da nossa unidade hoteleira e nos parece importante percebermos um pouco mais da sua história.

1.3. O Fado

Foi no século XIX, na Cidade de Lisboa que nos seus contextos populares nasceu o fado (Monteiro, 2009). O fado, é um género musical proveniente do povo uma vez que, este poderia ser composto por qualquer pessoa fosse qual fosse a altura do dia. Assim sendo, este era muitas das vezes cantado “dentro e fora de portas nas hortas, nas esperas de touros, nos retiros, nas ruas e vielas, nas tabernas, cafés de camareiras e casas de meia-porta” (Pereira S. , 2008).

De acordo com a mesma autora, esta afirma ainda que as principais melodias deste novo género musical realçavam a emergência urbana sentida na época. Numa primeira estância, o fado era bastante associado aos contextos sociais destacando-se a marginalidade e a transgressão (em ambientes voltados para a prostituição), no entanto, no fado conseguimos sentir as suas verdadeiras origens, isto é, a música brasileira (uma vez terá sido o lugar onde surgiu o Fado), a música cabo-verdiana (uma vez que terão sido os escravos provenientes do Brasil que trouxeram o Fado para o outro lado do atlântico) e algum Jazz (Pereira S. , 2008).

A partir de 1930, o fado deixa de expressar preocupações ideológicas, pelo simples facto de ser expressamente proibido sob pena de ser instaurado uma censura, e começa a expressar temas voltados para o “amor, paixão, saúde, perda do ser amado, ao Tejo, a lugares e tempos de Lisboa, becos e vielas, capelas e mercados, e também à vida ligada ao rio e ao mar que, entretanto se juntam modalidades de marialvismo "ribatejano", ligadas à tourada e ao cavalo” (Moura, 2011).

Segundo (Martins M. , 2016, p. 53), “o fado tornou-se desprovido do carácter de improviso. As próprias gravações discográficas e radiofónicas propunham uma triagem de vozes e práticas interpretativas que impunham como modelos a seguir”.

Foi também neste ano que assistimos ao surgimento de companhias de fadistas profissionais que vieram ajudar na promoção de espetáculos em teatros por todo o país, são alguns exemplos disso (Pereira S. , 2008):

- “Grupo Artístico de Fados” -Berta Cardoso, Madalena de Melo, Armando Freire, Martinho d’Assunção e João Mata;
- “Grupo Artístico de Propaganda do Fado” -Deonilde Gouveia, Júlio Proença e Joaquim Campos;
- “Troupe Guitarra de Portugal” -Ercília Costa e Alfredo Marceneiro.

É importante referir que os autores mais populares possuem um papel fundamental e de destaque nesta fase uma vez que, têm como missão continuar a recordar o Fado, a sua técnica e principalmente a mensagem que este sempre tentou passar, de modo a não cair no esquecimento tendo em conta toda a situação de censura que estavam a ultrapassar.

Entre 1940 e 1960 entramos nos conhecidos “Anos de Ouro”, onde observamos o renascer do Fado, na sua mais pura forma. De acordo com (Martins M. , 2016), foi entre estes 20 anos que este género musical se expandiu de uma forma nunca vista, dando origem à atenção mediática na rádio, no cinema (primeiro filme sonoro de nome “Severa”) e na televisão (concurso “Grande Noite do Fado”).

Foi então, que no século XX, Ercília Costa mais conhecida como “Sereia Peregrina do Fado”, “Santa do Fado” e “Toutunegra do Fado”, foi a primeira fadista portuguesa a atingir o reconhecimento internacional (Ferreira, 2003). No entanto, são muitos os cantores que levavam o Fado na boca por este país fora, destacando-se: Carlos Ramos, Alfredo Marceneiro, Maria Amélia Proença, Berta Cardoso, Maria Teresa de Noronha, Hermínia Silva, Fernando Farinha, Fernando Maurício, Lucília do Carmo, Manuel de Almeida, entre outros (Martins M. , 2016).

É em 1950 que assistimos ao surgimento da conhecida “rainha do fado”, Amália Rodrigues, que trouxe para o “fado moderno” através da articulação com a grande literatura conseguindo assim alterar o paradigma musical e acrescentando vários contributos que são atualmente considerados essenciais, (Moura, 2011). Para (Martins M. , 2016) “a fadista foi responsável por popularizar fados com letras de grandes poetas como Luís de Camões, José Régio, Pedro Homem de Mello, Alexandre O’Neill, David Mourão-Ferreira, José Carlos Ary dos Santos, entre outros”.

Como já referido, a Amália permitiu que o fado se torna-se conhecido a nível mundial e também permitiu que novas vozes surgissem. Começaram assim, a surgir novos fadistas, guitarristas e compositores que também se fizeram ouvir e se tornaram igualmente conhecidos.

Desta forma o fado, como qualquer outro elementos, foi sofrendo alterações ao longo do tempo, e começou a globalizar-se, sendo considerado a 27 de novembro de 2011 património cultural imaterial da humanidade pela UNESCO. Reconhecido como a primeira expressão artística a ser declarada com tal distinção pela entidade referida. Foi através desta decisão, que “o Fado passou a integrar a Lista Representativa do Património Cultural Imaterial da Humanidade no âmbito da Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial, adotada pela Conferência Geral da Unesco, em 2003, e que Portugal ratificou no início de 2008. A iniciativa da nomeação foi lançada pela Câmara Municipal de Lisboa, em 2004 e a candidatura foi apresentada em junho de 2010, pela CML/ EGEAC / Museu do Fado” (Silva H. V., 2024).

De acordo com (UNESCO, Fado - Canção Popular Urbana de Portugal, 2012) o fado é, na sua maioria, cantado por um só vocalista, o fadista, sendo acompanhado por uma guitarra acústica e uma ou mais guitarras portuguesas. Podemos ouvir este género musical em concertos ou nas tão conhecidas “casas de fado” por fadistas profissionais ou amadores que fazem parte de diversas associações comunitárias.

Atualmente, através das novas tecnologias, o Fado passou a ouvir-se em diversos aparelhos eletrónicos estando também disponível nas plataformas digitais o que permitiu uma maior difusão.

Este, começou a ser promovido em feiras internacionais como *Miden* ou *Womex*, foi na feira *Womex* que a cantora Mariza começou o seu caminho na música (Campino, 2017). A cantora, com o lançamento do seu primeiro álbum, “Fado em Mim”, atingiu um número de vendas bastante significativo e, obteve o quadruplo platina em Portugal na qual se destaca o tema “Ó Gente da Minha Terra”, tornando-se a artista portuguesa da sua época com maior sucesso.

Não é apenas Mariza que se faz ouvir nesta nova era. Com o decorrer do tempo foram surgindo diversos nomes, que através do seu estilo próprio também levaram o fado para terreno internacional, sendo alguns deles: Kátia Guerreiro, Ana Moura, Raquel Tavares, Cuca Roseta, Filipa Cardoso, Filipa Tavares, António Zambujo, Pedro Moutinho, entre outros.

“Ouve-se o fado em todo o Portugal; aparecem novos fadistas, com diversos estilos e apresentações; o gosto pelo fado renasce na alma de muitos portugueses; à semelhança de outras épocas de ouro desta expressão musical. Aumenta a procura pelos turistas e portugueses por este tipo de espetáculos e casas de fado, com uma oferta diversificada de preços e categorias. Devido ao seu prestígio, estética, contexto e estatuto, as casas de fado de renome praticam preços menos acessíveis aos rendimentos médios portugueses. São os turistas que asseguram a sua sustentabilidade, representam entre 85% a 90% da receita diária dessas casas.” (Campino, 2017, p. 76)

Assim, através da dinamização do setor do turismo, mais concretamente do turismo cultural, o Fado tem se vindo a destacar cada vez mais, sendo incorporado em grande parte dos roteiros turísticos existentes.

O Fado e a sua Ligação ao Setor do Turismo

O fado, além de ser uma tradição bastante valorizada a nível nacional, é também um símbolo do nosso património imaterial e, como tal, torna-se um produto turístico no âmbito cultural a ser explorado (A Severa, 2023).

Atualmente, as novas gerações não possuem os mesmos costumes das gerações passadas, o que faz com que algumas artes e tradições acabem por cair em esquecimento. Isso também aconteceu com o fado, provocando um pequeno declínio no apreço por esta arte, uma vez que as novas gerações já não se deslocam com a mesma regularidade às famosas casas de fado. No entanto, essa realidade está a mudar, e é possível observar um maior interesse e uma crescente exploração por parte desta nova geração. Embora não seja como antes ainda são notórias algumas mudanças (A Severa, 2022).

O setor do turismo tem a missão de dar resposta à procura identificada, através da criação de ofertas turísticas que possam ser exploradas. O fado é um excelente produto a ser promovido, e ambas as dimensões acabam por se complementar (A Severa, 2023).

Assim, ao explorar este género musical como um produto turístico, conseguimos equilibrar o decréscimo da procura, enquanto os estrangeiros se interessam pela nossa cultura, permitindo que certas artes e tradições mais antigas não caiam no esquecimento, mas sejam, ao contrário, exploradas e dinamizadas (A Severa, 2023).

No próximo capítulo deste projeto, será apresentada a metodologia utilizada para alcançar o objetivo principal: conhecer a viabilidade económico-financeira da unidade hoteleira a ser desenvolvida.

Capítulo 2 – Metodologia

A metodologia a aplicar no nosso projeto passará pela realização de uma análise do estudo de mercado, através da recolha de dados através de questionários presenciais com recurso à plataforma *Google Forms*.

O método a ser utilizado será o quantitativo, através de uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, visto que os questionários serão realizados nas ruas da Cidade do Porto. De acordo com (Fortin, 2003, p. 202), a técnica de amostragem é um “procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com o fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada. Os principais conceitos que se relacionam com a amostragem são: a população, a amostra, o plano de amostragem, a caracterização da população, a representatividade e o erro de amostragem”.

Com vista à elaboração do plano de negócios, recorrer-se-á à utilização de uma ferramenta de avaliação de projetos de investimento a 10 anos disponibilizada pelo IAPMEI, com o objetivo de realizar a análise económico-financeira e descobrir a viabilidade do projeto.

Assim, serão apresentados os objetivos, o tipo de estudo e as hipóteses, bem como a exposição da caracterização e construção da estrutura de instrumento de recolha de dados, o procedimento adotado, a caracterização da população e o cálculo da amostra.

2.1. Objetivo, Tipo de Estudo e Hipóteses

De acordo com Silva & Menezes (2005), as etapas de pesquisa pressupõem a escolha do tema e posteriormente a revisão de literatura. Desta forma, serão encontrados os elementos necessários para a formulação do problema e determinação dos objetivos, tanto geral como específicos. Assim, nesta etapa já nos é possível definir a metodologia, onde será determinada a população, a amostra, o instrumento de recolha de dados e a análise desses mesmos dados.

Objetivo

Este projeto tem como principal objetivo compreender a viabilidade económico-financeira da criação de um empreendimento turístico cujo temática é o fado na Cidade do Porto, através da elaboração de um plano de negócios e como objetivos específicos, visamos promover a cultura portuguesa assim como as suas tradições; reconhecer a importância do fado e dos seus valores e desenvolver uma simbiose entre o setor hoteleiro e o fado. Para tal, a questão de investigação à qual se pretende responder na conclusão deste projeto é: Qual a viabilidade económico-financeira de um empreendimento turístico cujo temática é o fado, na Cidade do Porto?

Tipo de Estudo

Relativamente ao tipo de estudo, como reforçado anteriormente, optou-se por utilizar uma metodologia quantitativa através da construção de um inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados. Uma vez que, a pesquisa quantitativa detém apenas uma fonte de dados sendo esta de natureza instantânea, o quadro teórico e hipóteses devem ser previamente definidos (Gerhardt & Silveira, 2009).

Este processo é objetivo tanto na recolha como na análise desses mesmos dados, visto que se trata de dados numéricos analisados estatisticamente.

Hipóteses

De acordo com (Zanotto, 2024) uma hipótese é uma questão que introduz uma pesquisa e propõe um resultado esperado, é parte integrante do método científico que forma a base de qualquer experiência. Para além disso, necessitamos também de construir mais do que uma hipótese testável e robusta para a experiência científica.

Desta forma, desenvolvemos 3 hipóteses, sendo elas:

Hipótese 1 – Há relação entre o género do visitante e as motivações que o levam a viajar.

Hipótese 2 – Há relação entre a classe social do visitante e o interesse pela escolha de um *Boutique Hotel*.

Hipótese 3 – Há relação entre a idade do visitante e o interesse em usufruir de uma experiência de fado durante a sua estadia.

Todas as hipóteses estão integradas no grupo de testes por associação. A hipótese 1 possui duas variáveis nominais, para a qual será aplicado o teste de Qui-quadrado (X^2). A hipótese 2 envolve uma variável ordinal e uma nominal, sendo que será aplicado o teste de Qui-quadrado (X^2) seguido pelo teste de *Kruskal-Wallis*. Já a hipótese 3 possui duas variáveis ordinais, para a qual serão aplicados tanto o teste de *Kruskal-Wallis* quanto o teste não paramétrico de correlação de *Spearman*.

Na tabela 5 constam as questões que permitirão validar ou rejeitar as diferentes hipóteses apresentadas.

Tabela 5 - Questões que validam ou rejeitam cada uma das hipóteses

Hipóteses	Variáveis	Questões	Variáveis	Questões
H1: Há relação entre o género do visitante e as motivações que o levam a viajar	Género do indivíduo	N.º 2	Motivações que o levam a viajar	N.º 7
H2: Há relação entre a classe social do visitante e o interesse pela escolha de um boutique hotel	Classe social do indivíduo	N.º 5	Interesse pela escolha de Boutique Hotel	N.º 11
H3: Há relação entre a idade do visitante e o interesse em usufruir de uma experiência de fado durante a sua estadia	Idade do indivíduo	N.º 1	Interesse pela prática de experiência de fado	N.º 17

Fonte - Elaboração Própria

2.2. Caracterização do Instrumento da Recolha de Dados

Segundo (Gerhardt & Silveira, 2009), quando realizamos um inquérito por questionário dirigimo-nos diretamente a um determinado grupo de indivíduos que respondem de forma anónima a uma série de questões que nos ajudarão na obtenção de características e opiniões dos mesmos.

Relativamente ao nosso questionário este é constituído por 18 questões que se encontram divididas por 5 secções. Na primeira secção encontramos o consentimento informado, a segunda secção é voltada para as características sociodemográficas dos inquiridos, na terceira secção procuramos entender mais sobre as motivações que levam o turista a viajar, aprofundando cada vez mais o turismo cultural. Na quarta secção, focámo-nos nas preferências de alojamento por parte dos consumidores e quais os seus conhecimentos sobre o conceito de um “*Boutique Hotel*”, na quinta secção destacamos o fado como uma peça importante para o setor do turismo. No fim do questionário é agradecida a participação do inquirido e a confirmação da submissão das respostas.

Procedimento

Após a conclusão do corpo do questionário, deslocámo-nos para as ruas mais movimentadas da cidade do porto, nomeadamente a rua de Santa Catarina, a estação de São Bento, Aliados e Clérigos. A recolha das primeiras respostas deu-se no dia 14 de fevereiro de 2024, a segunda recolha no dia 18 de fevereiro de 2024 e a última no dia 2 de março de 2024.

Importa salientar que, para a construção do questionário utilizamos a plataforma *Google Forms* e para a recolha das respostas na rua foi utilizado um *iPad* que continha o questionário. Mais tarde, as respostas obtidas foram transferidas para o *Software SPSS*, onde posteriormente, seriam analisadas. Recorremos à utilização de uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que os questionários foram realizados nas ruas da cidade do porto.

Caracterização da População

O questionário, que fora aplicado na cidade do Porto, contou com a colaboração de diversas pessoas, sendo que, todos os indivíduos que responderam possuíam idade superior a 18 anos, na sua maioria portugueses, mas também estrangeiros que já praticaram, em algum momento, uma deslocação onde a sua motivação ou necessidade fosse voltada para o turismo cultural.

Amostra

A amostra (n) calculada para um nível de confiança de 95% que corresponde a um valor z tabelado de 1,96 (valor da divisão padronizada para o nível de confiança solicitado) e a uma margem de erro (e%) de 5%, em que o p% diz respeito à dimensão que pertence a uma categoria específica e o q% diz respeito à dimensão que não pertence a uma categoria específica, é de 41 indivíduos, como pode ser observado pelo cálculo da figura n.º 1.

Figura 1 - Determinação da Amostra

$$n = p\% * q\% * \left[\frac{z}{e\%} \right]^2$$
$$n = 50\% * 50\% * \left[\frac{1,96}{5\%} \right]^2 = 38$$

Fonte - Adaptado de (Colosimo, 2011)

Através da aplicação da fórmula anterior, conclui-se que será necessário aplicar o questionário a uma amostra com um tamanho mínimo de 38 pessoas para garantir um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%.

2.3. Construção, Estrutura e Análise do Instrumento de Recolha de Dados

A secção 1 do questionário é constituída pelo consentimento informado, aqui o inquirido poderá entender melhor o que se vai suceder, uma vez que fornecemos

uma breve explicação acerca do estudo, bem como quais são os seus objetivos e informamos ainda sobre a confidencialidade do mesmo.

“Pedimos por favor que leia a informação com atenção de modo a perceber se de facto deseja contribuir para a realização do estudo. A participação no presente estudo é voluntária e poderá desistir a qualquer momento. Com vista a desenvolver um estudo de investigação científica, dirigido pela investigadora Inês Almeida, discente da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto (ESHT) do Instituto Politécnico do Porto (IPP).

Este questionário foca-se na importância do Fado como um complemento à oferta turística, explorando a opinião do consumidor. Para participar na sessão é necessário compilar um breve questionário, com a duração de cerca de 10 minutos. É fundamental que leia tudo atentamente e que responda da forma mais acertável possível. No que diz respeito ao tratamento de dados, somente o utilizarei para fins académicos. Caso tenha alguma dúvida, por favor contacte o seguinte email: 41220048@esht.ipp.pt.”

A secção 2 é composta pelos dados sociodemográficos do inquirido com o objetivo de caracterizar a amostra, tal é ilustrado na tabela 6.

Tabela 6 - Questões Demográficas

Seção 2: Questões Demográficas		
Questão	Objetivo	Opções de Resposta
1. Idade	Caracterizar a amostra	<ul style="list-style-type: none"> • 18-30 • 31-45 • 46-60 • +60
2. Género		<ul style="list-style-type: none"> • Feminino • Masculino • Não definido
3. Nacionalidade		Resposta aberta
4. Profissão		Resposta aberta
5. Qual a classe económica a que pertence?		<ul style="list-style-type: none"> • Baixa • Média Baixa • Média • Média Alta • Alta
6. Salário bruto anual?		<ul style="list-style-type: none"> • Até 20.000€ • 20.001€ - 30.000€ • 30.001€ - 40.000€ • 40.001€ - 50.000€ • + 50.000€

Fonte - Elaboração Própria

A secção 3 diz respeito ao turismo cultural enquanto motivação turística e tem como objetivo definir as preferências e motivações da nossa amostra, como é visível na tabela 7.

Tabela 7 - Turismo Cultural e Motivações dos Turistas

Secção 3: O Turismo Cultural e as Motivações dos Turistas		
Questão	Objetivo	Opções de Resposta
1. Que motivação o levaria a escolher a cidade do Porto como destino final?	Definir as preferências e motivações da amostra enquanto turistas	<ul style="list-style-type: none"> • City Breaks • Cultural • Gastronomia • Negócios • Outra
2. Que tipo de turismo cultural mais o fascinaria?		<ul style="list-style-type: none"> • Artesanato • Monumentos • Museus • Música/Arte • Gastronomia • Outra

Fonte - Elaboração Própria

A secção 4 é voltada para a escolha do consumidor em relação ao tipo de alojamento que costuma priorizar, conforme ilustrado na tabela 8.

Tabela 8 - Escolha do Consumidor face às Preferências do Tipo de Alojamento

Secção 4: Escolha do Consumidor face às Preferências do Tipo de Alojamento		
Questão	Objetivo	Opções de Resposta
1. Qual o tipo de alojamento que costuma ficar?	Definir as preferências da amostra relativamente ao tipo de alojamento	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamento local; • Boutique Hotel; • Hotel Rural; • <i>Hostel</i>; • Pensão; • Resort.
2. Conhece o conceito de Boutique Hotel?		<ul style="list-style-type: none"> • Sim; • Não
2.1. Se sim, considera um conceito interessante a ser explorado?		<ul style="list-style-type: none"> • Sim; • Não
3. Quais os fatores fundamentais que o levariam a experimentar um Boutique Hotel?		<ul style="list-style-type: none"> • Atividades Complementares; • Localização; • Preços Praticados; • Qualidade do Serviço; • Serviços Complementares

Fonte - Elaboração Própria

A secção 5 faz referência à importância que o fado, seguindo a perspetiva do consumidor, possui no setor hoteleiro e como pode vir a ser uma motivação turística, como é visível na tabela 9.

Tabela 9 - O Fado e a sua Ligação com o Setor do Turismo

Secção 5: O Fado e a sua Ligação com o Setor do Turismo		
Questão	Objetivo	Opções de Resposta
1. Conhece a história do Fado?	Perceber a importância que o Fado ocupa em cada turista que visita o porto, de modo a conseguirmos expandir/explorar essa motivação.	<ul style="list-style-type: none"> • Sim; • Não.
2. Seria o Fado um fator importante de motivação que o levaria a viajar?		<ul style="list-style-type: none"> • Sim; • Não; • Talvez.
3. Já alguma vez assistiu a um espetáculo de Fado?		<ul style="list-style-type: none"> • Sim; • Não
4. As atividades turísticas ligadas ao Fado poderão ser uma mais-valia para completar a oferta hoteleira?		<ul style="list-style-type: none"> • Sim; • Não; • Talvez
5. Se ficasse num hotel onde pudesse assistir a um espetáculo de Fado durante o jantar, quão enriquecedora seria esta experiência?		Avaliação numa escala de 1-5
6. Na sua opinião, seria mais adequado assistir a um espetáculo de Fado durante ou depois do jantar?		<ul style="list-style-type: none"> • Durante o Jantar; • Depois do Jantar.

Fonte - Elaboração Própria

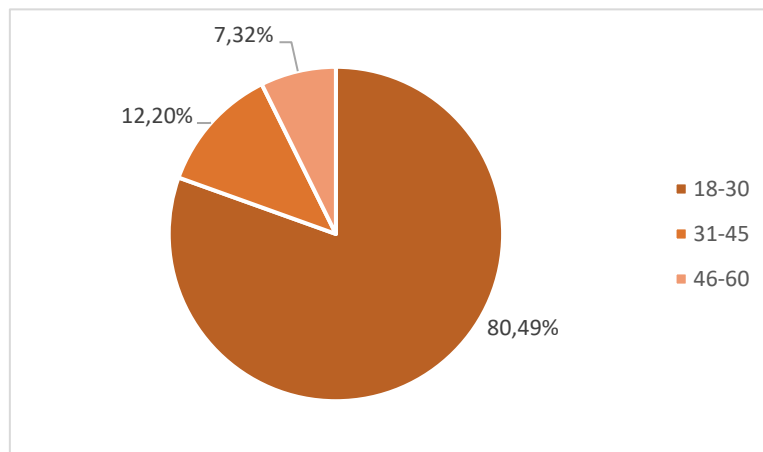
2.4. Inquéritos e Caracterização da Amostra

Neste capítulo serão apresentados os resultados dos inquéritos distribuídos à população, primeiramente, será divulgada a caracterização da amostra e posteriormente, será possível conhecer os resultados após a análise das respostas recolhidas

Caracterização da Amostra

A nossa amostra é composta por 41 indivíduos. Todos os questionários recebidos foram validados e analisados. Relativamente à idade dos inquiridos, foi possível compreender que os respondentes estão distribuídos pelas diferentes faixas etárias, sendo que a faixa etária entre os 18-30 anos corresponde a uma maior percentagem de respondentes 80,49% (n=33), seguido da faixa etária 31-45 anos que corresponde a 12,20% (n=5), com 46 a 60 anos 7,3% (n=3) e com mais de 65 anos não foi obtida nenhuma resposta, como se pode observar no gráfico 1.

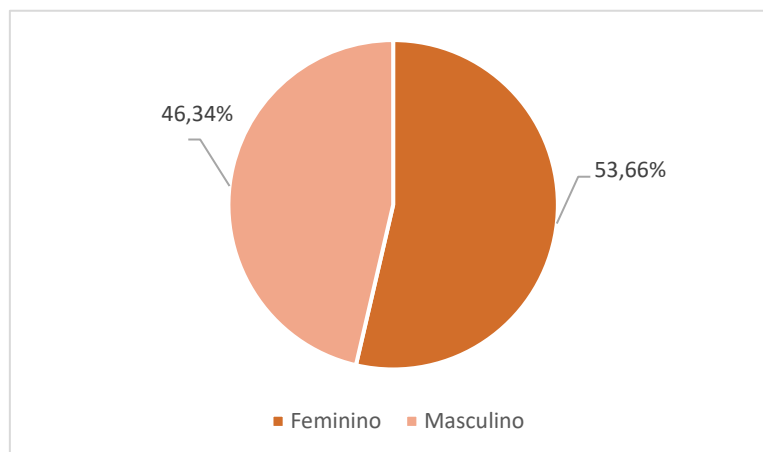
Gráfico 1 - Idade dos Inquiridos



Fonte - Elaboração Própria

Destes inquiridos, 53,66% (n=22) são do género feminino e 46,34% (n=19) são do sexo masculino, conforme verificamos no gráfico 2.

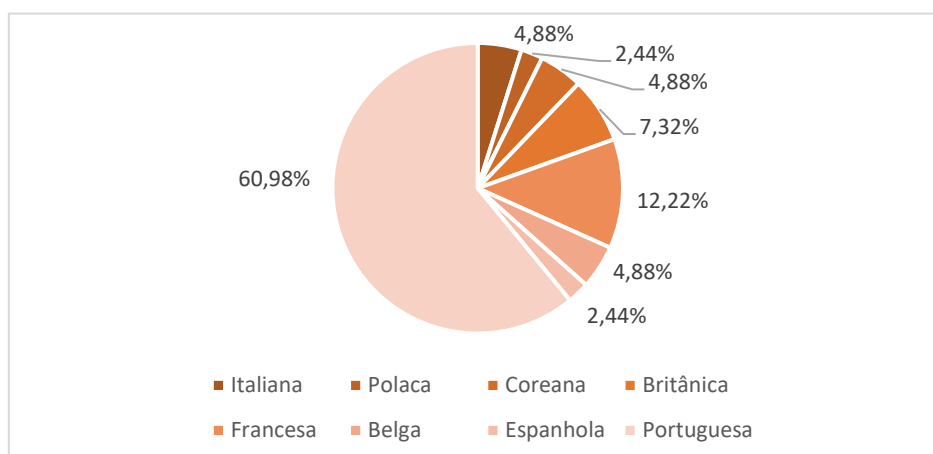
Gráfico 2 - Género dos Inquiridos



Fonte - Elaboração Própria

No que diz respeito à nacionalidade dos respondentes, apuramos que, 4,88% (n=2) são italianos, 2,44% (n=1) são polacos, 4,88% (n=2) são coreanos, 7,32% (n=3) são britânicos, 12,22% (n=5) são franceses, 4,88% (n=2) são belgas, 2,44% (n=1) são espanhóis e 60,98% (n=25) são portugueses, como podemos ver no gráfico 3.

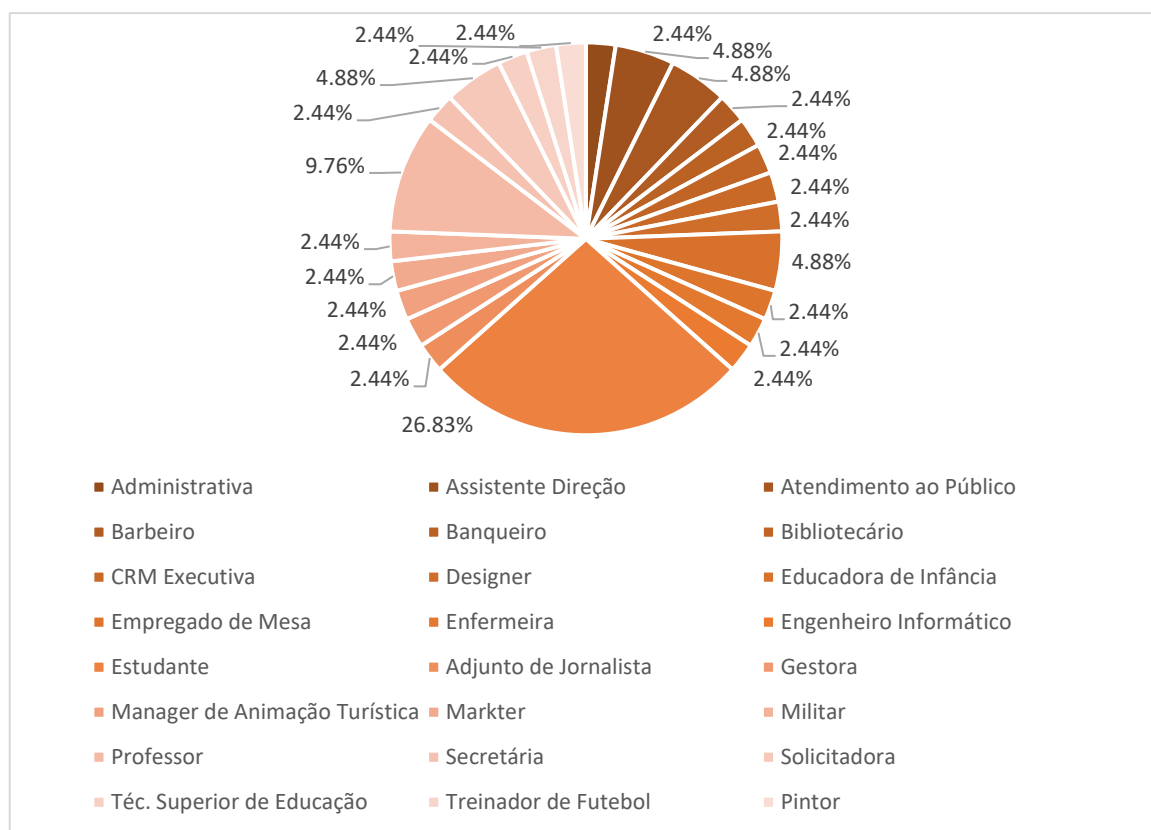
Gráfico 3 - Nacionalidade dos Inquiridos



Fonte - Elaboração Própria

Quanto à situação profissional dos inquiridos, 2,44% (n=1) é administrativa, 4,88% (n=2) são assistentes de direção, 4,88% (n=2) fazem atendimento ao público, 2,44% (n=1) é barbeiro, 2,44% (n=1) é banqueiro, 2,44% (n=1) é bibliotecário, 2,44% (n=1) é CRM executiva, 2,44% (n=1) é designer, 4,88% (n=2) são educadores de infância, 2,44% (n=1) é empregado de mesa, 2,44 (n=1) é enfermeiro, 2,44% (n=1) é engenheiro informático, 26,83% (n=11) são estudantes, 2,44% (n=1) é adjunto de jornalista, 2,44% (n=1) é gestor, 2,44% (n=1) é manager de animação turística, 2,44% (n=1) é *marketer*, 2,44% (n=1) é militar, 9,76% (n=4) são professores, 2,44 (n=1) é secretária, 4,88% (n=2) são solicitadores, 2,44% (n=1) é técnica superior de

Gráfico 4 - Profissões dos Inquiridos

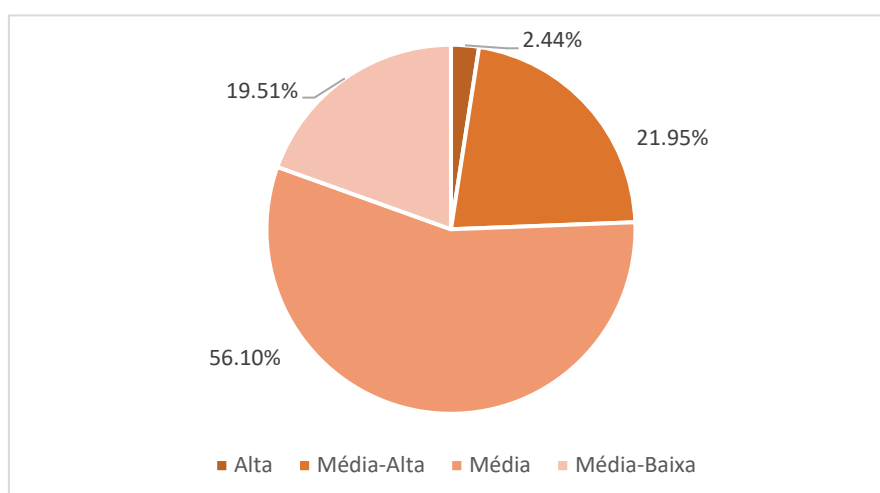


Fonte - Elaboração Própria

educação, 2,44% (n=1) treinador de futebol e 2,44% (n=1) é pintor, tal é ilustrado no gráfico 4.

Relativamente à classe social na qual cada indivíduo considera que se insere, 2,44% (n=1) pertence à classe alta, 21,95% (n=9) pertence à classe média-alta, 56,10% (n=23) pertence à classe média e 19,51% (n=8) pertence à classe média-baixa, conforme verificamos no gráfico 5.

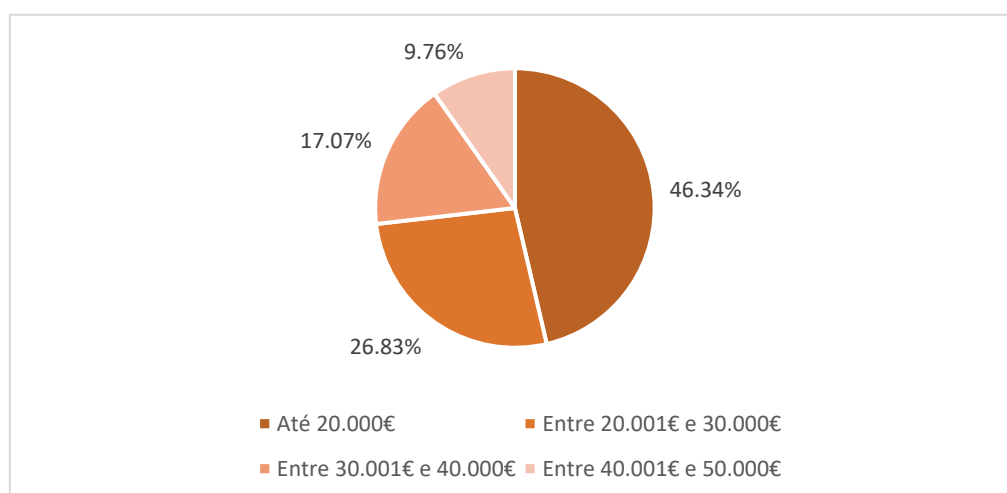
Gráfico 5 - Classe Social dos Inquiridos



Fonte - Elaboração Própria

Quanto ao rendimento anual bruto, 46,34% (n=19) afirmam receber até 20.000€, 26,83% (n=11) afirmam receber entre 20.001€ e 30.000€, 17,07% (n=7) afirmam receber entre 30.001 e 40.000€ e 9,76% (n=4) entre 40.001€ e 50.000€, visível no gráfico 6.

Gráfico 6 - Rendimento Anual Bruto dos Inquiridos

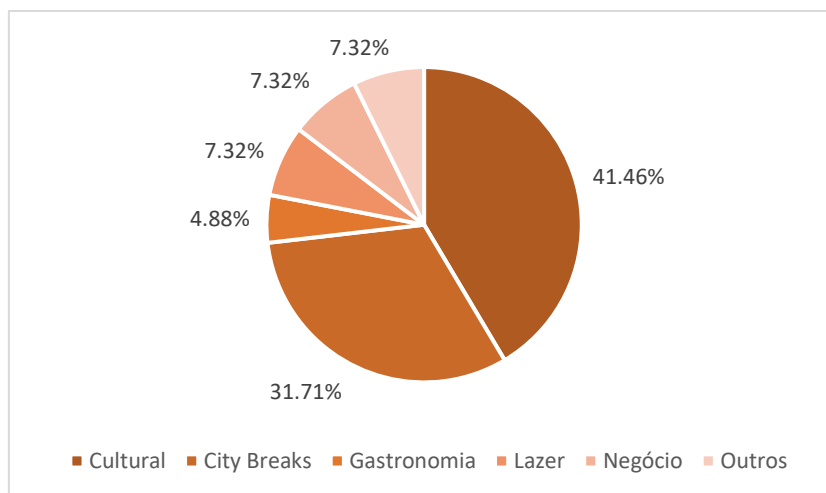


Fonte - Elaboração Própria

No que diz respeito às motivações turísticas que levam os inquiridos a visitar a cidade do Porto, foi possível apurar que a motivação mais presente foi a cultural correspondendo a 41,46% (n=17), seguindo de *city breaks* com 31,71% (n=13) e gastronomia com 4,88% (n=2). As motivações lazer, negócios e outros,

apresentaram cada uma um total de 3 respostas correspondendo a 7,32%, tal é ilustrado no gráfico 7.

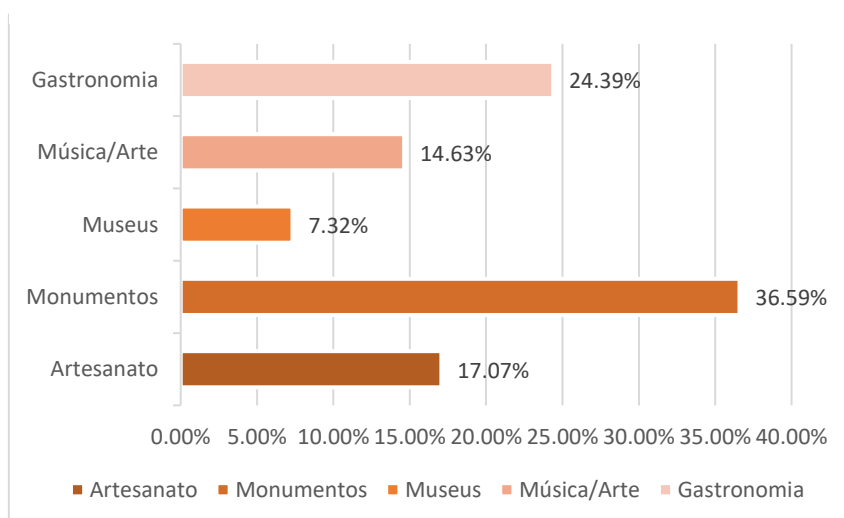
Gráfico 7 - Motivações Turísticas dos Inquiridos



Fonte - Elaboração Própria

Relativamente às preferências relacionadas com o turismo cultural por parte dos indivíduos que constituem a amostra, foi possível apurar que o que estes têm preferência por visitar Monumentos 36,59% (n=15), seguindo-se do interesse pela Gastronomia 24,39% (n=10) e Artesanato 17,07% (n=7); 14,63% (n=6) preferem a Música/Arte e apenas 7,33% (n=3) têm preferência por Museus, como é possível verificar no gráfico 8.

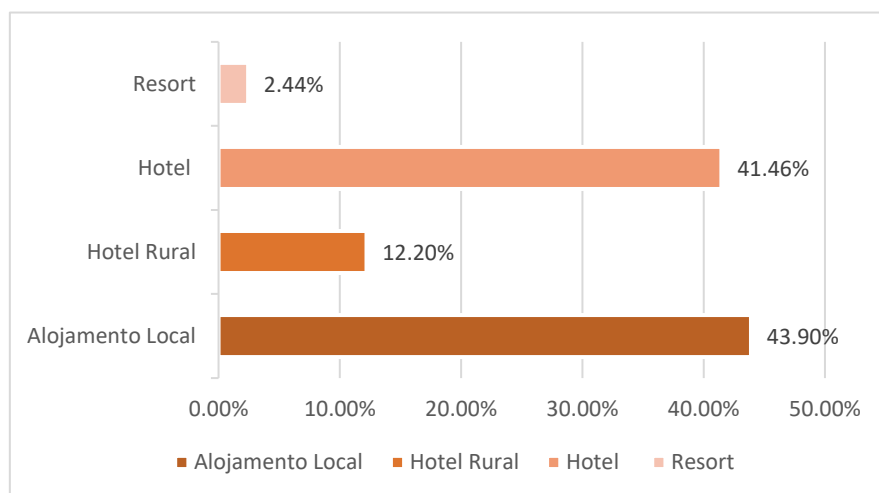
Gráfico 8 - Preferências Voltadas para o Turismo Cultural para os Inquiridos



Fonte - Elaboração Própria

Quanto ao tipo de alojamento que usam habitualmente enquanto turistas, 43,90% (n=18) dos inquiridos enaltecem que preferem se hospedar em Alojamento Local; 41,46% (n=17) preferem Hotel; 12,20% (n=5) têm preferência por Hotel Rural e 2,44% (n=1) prefere Resort, tal como é possível observar no gráfico 9.

Gráfico 9 - Tipo de Alojamento Utilizado pelos Inquiridos



Fonte - Elaboração Própria

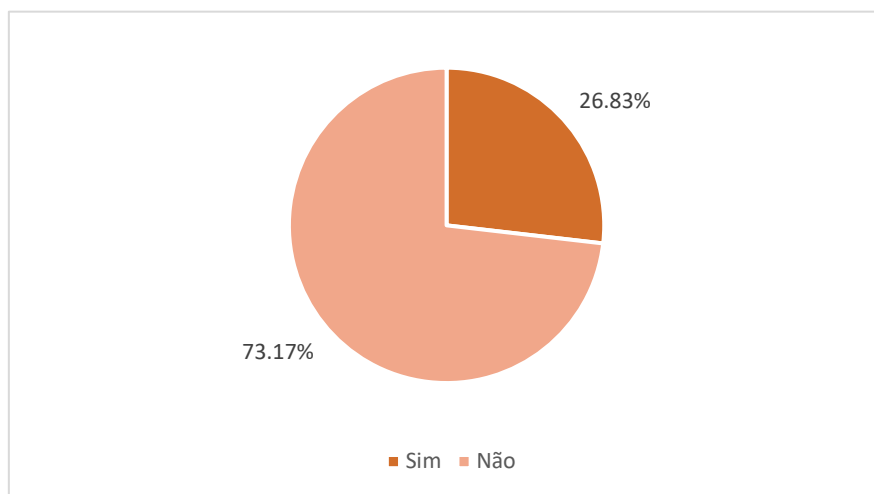
No subcapítulo seguinte, será possível apurar se as atividades e eventos oferecidos pelo *boutique hotel* “A Guitarra” são bem recebidos pela população e se o conceito do fado desperta o interesse por parte dos inquiridos, de modo a alcançar o objetivo pela qual foi feita a distribuição dos inquéritos, ou seja, compreender se os espetáculos de fado são vistos como uma mais-valia no interior da unidade hoteleira, e se estes devem ter início durante ou depois do jantar.

2.5. Apresentação de Resultados

Conhecimento do conceito de *boutique hotel*:

Com base na análise das respostas por parte dos inquiridos ao questionário, foi possível compreender que 73,17% (n=30) não conheciam o conceito de *boutique hotel*, apenas 26,83% (n=11) é que tinham conhecimento, conforme é possível verificar no gráfico 10.

Gráfico 10 - Conceito de Boutique Hotel

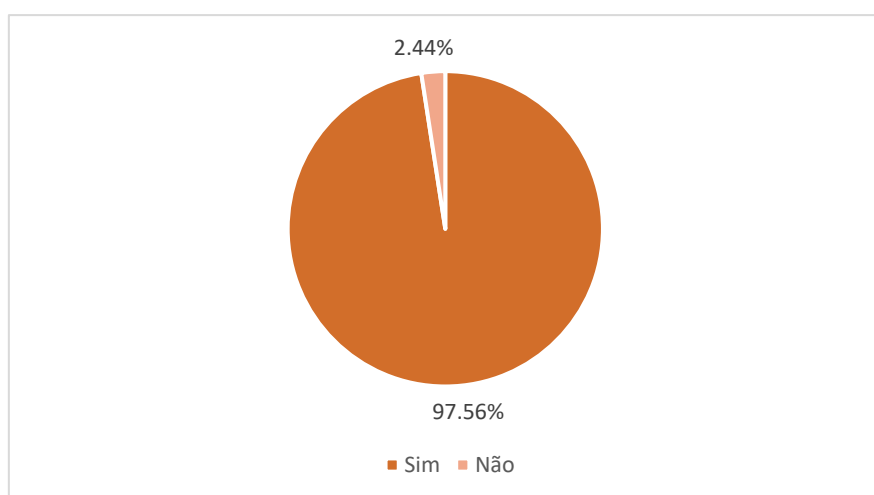


Fonte - Elaboração Própria

Interesse em explorar o conceito de *boutique hotel*:

Aquando de questionados pelo interesse em explorar mais sobre um boutique hotel, 97,56% (n=40) demonstrou-se interessado e apenas 2,44% (n=1) disse que não estava disposto, como é ilustrado no gráfico 11.

Gráfico 11 - Interesse pela Exploração do Conceito de Boutique Hotel

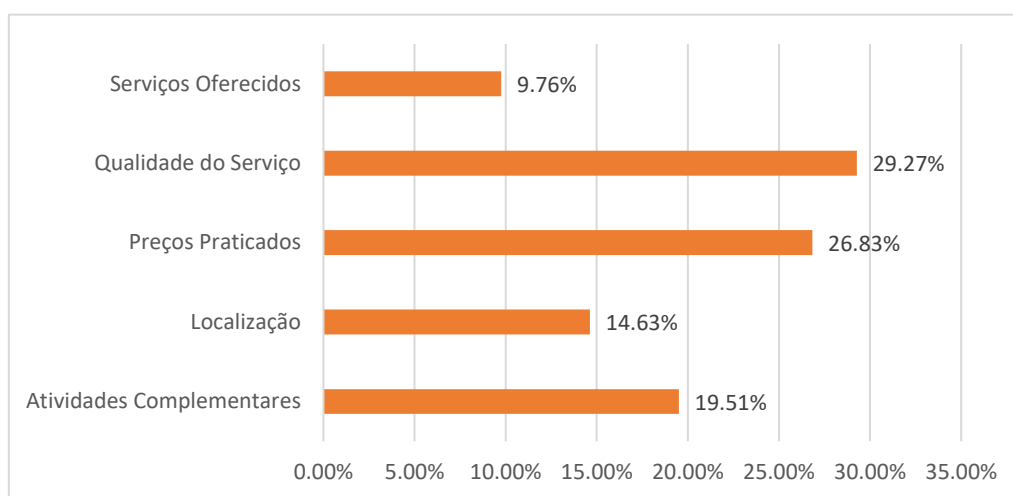


Fonte - Elaboração Própria

Fatores fundamentais que levam os inquiridos a experimentar um *boutique hotel*:

No que diz respeito aos fatores fundamentais a ter em conta num *boutique hotel*, 29,27% (n=12) dos inquiridos valorizam a qualidade do serviço; 26,83% (n=11) têm em conta os preços praticados; 19,51% (n=8) valorizam as atividades complementares; 14,63% (n=6) preferem a localização e apenas 9,76% (n=4) têm preferência pelos serviços oferecidos, conforme é possível verificar no gráfico 12.

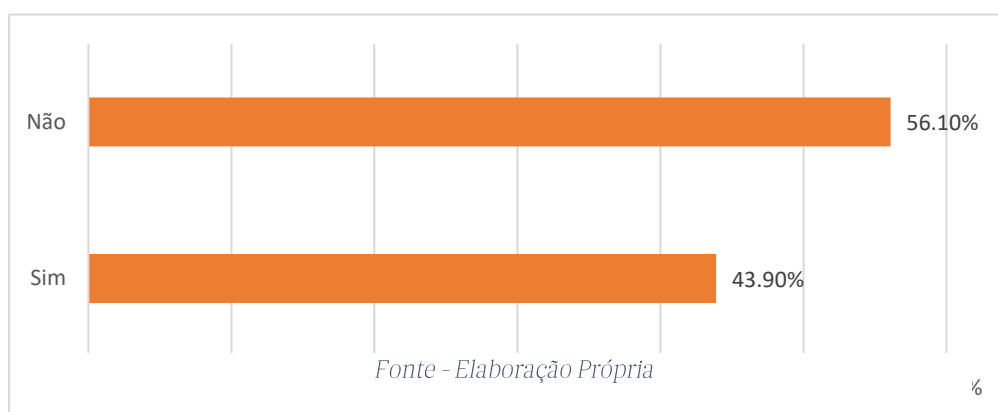
Gráfico 12 - Fatores Fundamentais a ter em Conta num Boutique Hotel



Fonte - Elaboração Própria

Conhecimento da história do fado:

Gráfico 13 - Conhecimento sobre a História do Fado

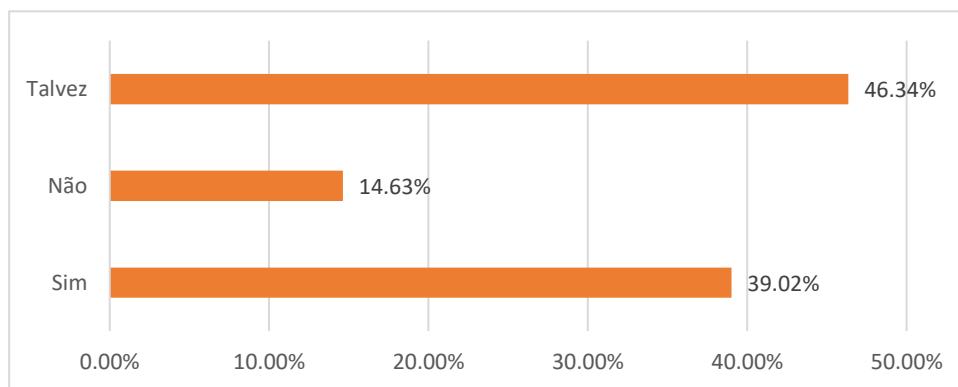


No que concerne ao conhecimento da história do fado 56,10% (n=23) disseram que não conheciam, no entanto, 43,90% (n=18) têm conhecimento, como ilustrado no gráfico 13.

Fado como motivação para viajar:

Relativamente ao facto de o fado ser visto como uma motivação que levaria os inquiridos a visitar a cidade do Porto, 46,34% (n=19) disseram que talvez o fado os motivaria a visitar; 39,02% (n=16) afirmaram que sim e apenas 14,63% (n=6) responderam que não, conforme podemos verificar no gráfico 14.

Gráfico 14 - Fado como uma Motivação Turística

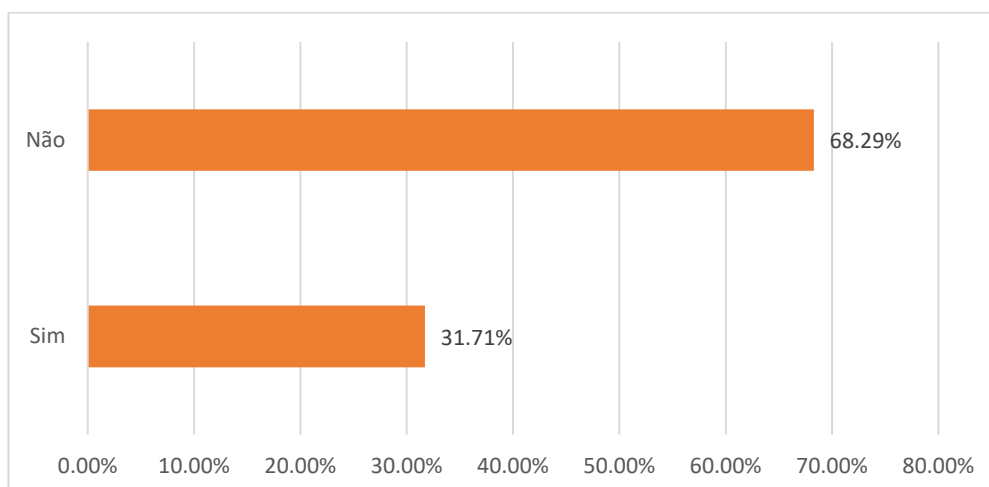


Fonte - Elaboração Própria

Assistiu a espetáculo de fado:

Quanto à questão sobre se alguma vez assistiram a um espetáculo de fado, a maioria dos inquiridos respondeu que não 68,29% (n=28) e somente 31,71% (n=13) responderam que sim, como é visível no gráfico 15.

Gráfico 15 - Espetáculo de Fado

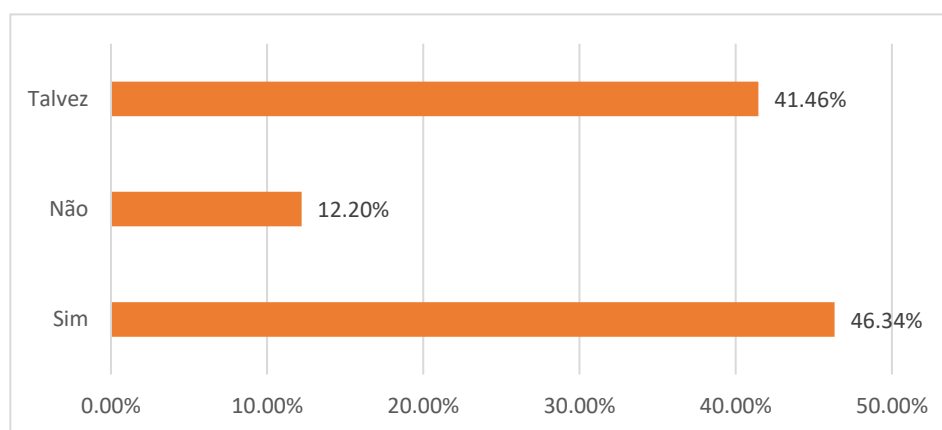


Fonte - Elaboração Própria

Possibilidade de as atividades turísticas ligadas ao fado serem uma mais-valia para a hotelaria:

No que diz respeito às atividades turísticas ligadas ao fado serem vistas como uma mais-valia para completar a oferta hoteleira, 46,34% (n= 19) dos inquiridos afirma que são; 41,46% (n=17) acredita que talvez possam ser e apenas 12,20% (n=5) afirma que não são, tal está ilustrado no gráfico 16.

Gráfico 16 - Fado como uma mais-valia para o setor hoteleiro

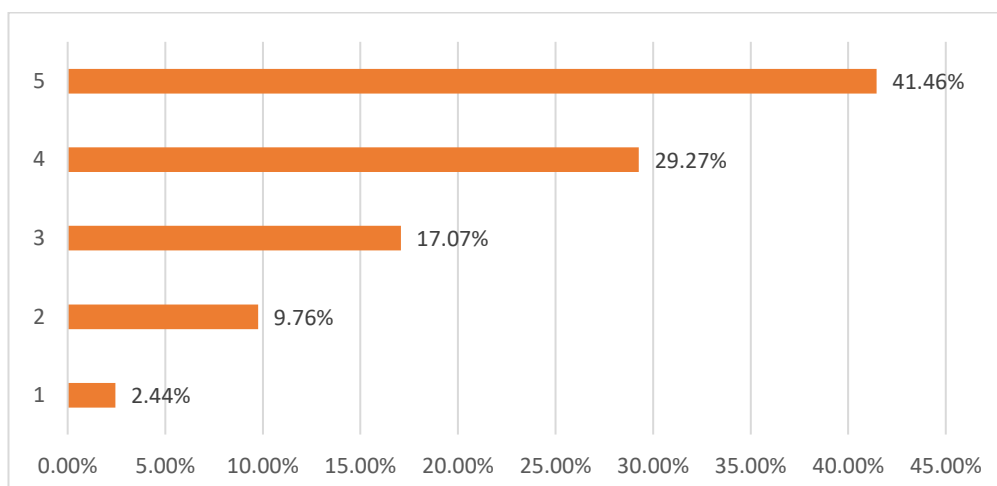


Fonte - Elaboração Própria

Avaliação dos inquiridos quanto à experiência do fado durante o jantar ser enriquecedora:

Aquando questionados, os inquiridos, numa escala de 1 a 5 (sendo que 1 é pouco e 5 é muito) sobre quão enriquecedora seria a experiência de assistir a um espetáculo de fado durante o jantar na sua estadia, 41,46% (n=17) responderam “5”; 29,27% (n=12) responderam “4”; 17,07% (n=7) disseram “3”; 9,76% (n=4) responderam “2” e apenas 2,44% (n=1) disse “1”. Como está presente no gráfico 17.

Gráfico 17 - Experiência de Fado durante o jantar

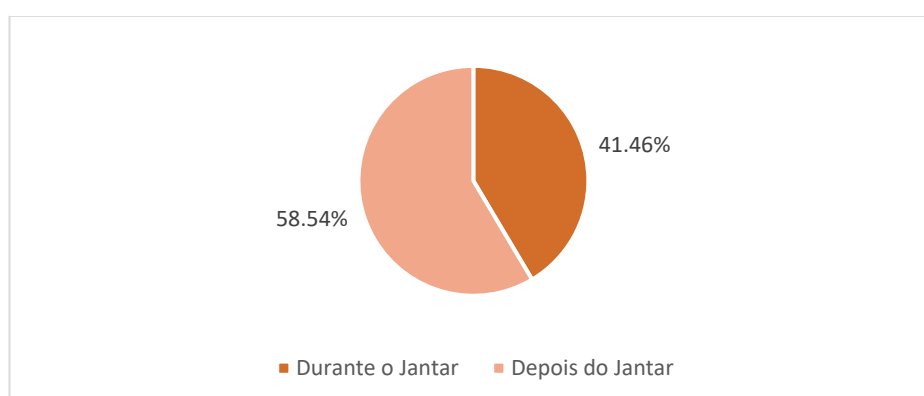


Fonte - Elaboração Própria

Experiência de fado durante ou depois do jantar:

Quando questionados sobre se seria mais adequado assistir a um espetáculo de fado durante ou depois o jantar, 58,54% (n=24) afirmaram que seria mais adequado depois do jantar e 41,46% (n=17) durante o jantar. Como podemos ver no gráfico 18.

Gráfico 18 - Experiência de Fado durante ou depois do jantar



Fonte - Elaboração Própria

Assim sendo, e com base na interpretação dos questionários aplicados, podemos concluir que, embora grande parte dos inquiridos não conheçam o conceito de boutique hotel, a maioria demonstra um interesse notório em conhecê-lo e sobretudo, explorá-lo.

Relativamente ao fado, são poucos os respondentes que conhecem a sua história e que já assistiram a um espetáculo, no entanto, o interesse em conhecer sobressai e é bastante positivo, sendo este considerado uma mais-valia para a nossa unidade hoteleira, que deverá ser aplicado depois do jantar.

Teste de Hipóteses

Após a análise das respostas ao questionário, foi realizado um teste de hipóteses através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 28, que vai permitir rejeitar ou validar as hipóteses anteriormente definidas, no capítulo da metodologia.

Para a **Hipótese 1**: “Há relação entre o género do visitante e as motivações que o levam a viajar”, foi realizado o teste de qui-quadrado no qual se obteve um valor de associação de 2,013 e uma significância assintótica de 0,847, este valor é superior a 0,05, no entanto 8 células esperavam uma contagem menor que 5, logo, a contagem mínima esperada é de 0,93. O valor do qui-quadrado é baixo, o que indica que as diferenças observadas entre as categorias das variáveis não são significativas, do mesmo modo que o valor de P é superior ao valor comum de 0,05, o que indica que não há evidência suficiente para rejeitar a hipótese, ou seja, podemos afirmar que como não existe uma relação estaticamente significativa entre as variáveis analisadas, e como não há evidência de associação, **não devemos rejeitar a hipótese**, concluindo que tanto os indivíduos do género feminino como os indivíduos do género masculino têm diferentes motivações que os levam a viajar, em que 45,5% dos indivíduos do género feminino têm interesse pela cultura, 22,7% por *city breaks*, 9,1% por lazer, 9,1% por negócios, 9,1% por outros e apenas 4,5% (n=1) tem interesse pelo lazer. Do género masculino, 36,8% têm interesse pela cultura, 42,1% por *city breaks*, 5,3% pela gastronomia, 5,3% pelo lazer, 5,3% por negócios e 5,3% por outros.

Para a **Hipótese 2**: “Há relação entre a classe social do visitante e o interesse pela escolha de um boutique hotel” Para esta hipótese foi também realizado o teste de qui-quadrado no qual se obteve um valor de associação de 4,228 e uma significância assintótica de 0,238, este valor é superior a 0,05, no entanto 5 células esperavam uma contagem menor que 5, logo, a contagem mínima esperada é de

0,02. Sendo o valor do qui-quadrado maior que 0,05 **não devemos rejeitar a hipótese**, uma vez que não existem evidências fortes para concluir que existe uma associação entre as variáveis, no entanto, o facto de existir 5 células que esperavam uma contagem menor pode não viabilizar o teste.

Deste modo, e como forma de compreender se realmente há relação entre a classe económica dos inquiridos e a escolha pelo *boutique hotel* procedemos ao teste de *Kruskal-Wallis* e, mediante os resultados obtidos foi possível apurar que a classe económica “alta”, “média-alta” e “média” têm um posto médio que corresponde a 20,50, enquanto que a classe “média-baixa” tem um posto médio de 23,06, o que indica que os indivíduos da classe “média baixa” demonstram um maior interesse pela escolha de um *boutique hotel* em comparação aos indivíduos das outras classes, embora a diferença não seja muito significativa.

Com base na interpretação do teste de *Kruskal-Wallis* o H apresentou um valor de 4,125 e uma significância de 0,248, sendo este valor de p maior que 0,05 expressa que não há diferenças significativas nas medianas das variáveis, ou seja, **não rejeitamos a hipótese**, uma vez que não há dados suficientes para afirmar que a classe económica influencia o interesse pela boutique hotel, isto porque, apesar da classe económica “média-baixa” ter um posto médio superior aos demais, as diferenças não são significativas, o que compreende que as classes económicas não demonstram variações notórias pelo interesse no boutique hotel.

Logo, de acordo com o resultado de ambos os testes podemos concluir que não há indícios que comprovem que as variáveis se relacionam, isto é, de que a classe económica influencia a escolha dos inquiridos.

Para a **Hipótese 3**: “Há relação entre a idade do visitante e o interesse em usufruir de uma experiência de fado durante a sua estadia” foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis* no qual se obteve um valor H (diferença entre as distribuições das categorias das variáveis) de 3,376 e uma significância (p) de 0,185, este valor, sendo maior do que 0,05 fornece a informação de que **não se rejeita a hipótese**, uma vez que não existem provas suficientes para concluir que a idade do indivíduo tem impacto na experiência pelo fado e, embora o posto médio da faixa etária dos 46-60 anos seja o mais elevado (28,17) o que significa que este grupo poderá ter uma

experiência mais satisfatória e positiva em relação ao fado, este contou apenas com 3 participantes, o que acaba por limitar os resultados. A faixa etária dos 31-45 apresenta o menor posto médio (13,60) o que significa que este grupo pode ter uma experiência menos positiva, no entanto, a análise dos dados revelou uma grande diferença de respostas na faixa etária de 18-30, visto que este grupo conta com 33 participantes o que pode influenciar os resultados e questionar a viabilidade do estudo, logo, e de acordo com o valor do teste efetuado, estes resultados sugerem que, com base na nossa amostra, a idade não influencia a experiência do fado, não existindo uma relação clara entre as variáveis.

Além disso, foi ainda aplicado um teste não paramétrico, o teste de correlação de *Spearman*, de modo a compreender a correlação entre as variáveis em análise, através do qual se obteve um coeficiente de correlação de -0,056, o que indica que a correlação é muito fraca e negativa entre as variáveis, ou seja, a sua correlação é praticamente nula, e uma significância de 0,730, sendo este valor maior que o comum 0,05, o que indica que não há evidências suficientes para rejeitar a hipótese.

No entanto, podemos concluir que não há relação significativa entre as variáveis em estudo e que estas não estão relacionadas, pelo menos com base na nossa amostra.

Contudo, a implementação de um projeto eficiente só será possível, após o desenvolvimento de um plano de negócios que irá permitir avaliar a viabilidade do negócio, assim sendo, é então apresentada a importância de constituir este plano.

Capítulo 3 – Plano de Negócios

São diversos os conceitos que nos ajudam a definir o que é um plano de negócios. Para alguns empreendedores um plano de negócios não passa de uma formalidade que é necessária para a concretização das suas ideias, no entanto, para os mais ambiciosos o plano de negócios é uma ferramenta que eles podem utilizar para a fomentação da sua estratégia; identificação de potenciais parceiros; avaliações e monitorizações de desenvolvimento; captação de recursos; entre outros (Getulio et al., 2013).

De uma forma mais específica, (Dornelas, 2001, p. 96) define plano de negócios como “um documento usado para descrever um empreendimento e modelo de negócios que sustentam a empresa. A sua elaboração envolve um processo de aprendizado e autoconhecimento, e, ainda, permite situar-se no seu ambiente de negócios”. Querendo isto dizer que, um plano de negócios para além de descrever por completo a empresa e aquilo que esta se propõe a realizar, contribuí para a minimização dos riscos que possam vir a existir.

Seguindo a mesma lógica de pensamento, (Longenecker et al., 1997, p. 161) afirma que “o plano de negócios descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta os aspetos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para os três a cinco primeiros anos. O seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo à desilusão e ao fracasso”. É importante referirmos que o plano de negócios não é o negócio em si, mas sim, a sua descrição.

Através de um plano de negócios conseguimos perceber qual o nível potencial de sucesso de um determinado projeto assim como o nível de realidade para a criação do mesmo, tendo em consideração todos os aspetos jurídicos e legais (Dolabela, 2008).

Logo, podemos concluir que o empreendedorismo é composto por: oportunidade, recursos disponíveis e uma equipa (Greggio & Jaronski, 2020). Assim sendo, o plano de negócios funciona como uma ligação entre as oportunidades que surgem e os recursos que temos disponíveis, conseguindo assim avaliar a melhor


forma de maximizarmos o potencial da ideia criada. Através deste alinhamento bem estruturado, conseguimos criar uma equipa equilibrada e motivada (Dourado, 2023).

3.1. Boutique Hotel “A Guitarra”

“A Guitarra” é caracterizada como sendo um *boutique hotel* que procura promover a nossa cultura dando destaque à música, utilizando o fado como ideia chave. Este tem como finalidade proporcionar aos hóspedes um serviço de qualidade e excelência, enquanto estes desfrutam de um espaço totalmente pensado para promover o contacto com a cultura priorizando o conhecimento das tradições portuenses.

O logótipo da nossa unidade hoteleira faz jus ao nome escolhido para a mesma, na imagem está presente uma guitarra portuguesa, o instrumento musical que se faz sentir mais presente no fado e que faz parte da identidade nacional, simboliza o destino e a saudade.

Tabela 10 - Apresentação e Caracterização da Empresa

Nome / Denominação Social	<i>Boutique Hotel “A Guitarra”</i>
Logótipo	<p data-bbox="751 342 1273 371"><i>Figura 2 - Logótipo do Boutique Hotel "A Guitarra"</i></p>  <p data-bbox="866 745 1145 775"><i>Fonte- Elaboração Própria</i></p>
Promotores	Câmara Municipal do Porto, Junta de Freguesia de Campanhã, Douro Acima e <i>City Sightseeing</i> .
CAE – Código de Atividade Económica	55111 – Hotéis com Restaurante.
Forma Jurídica	Empresa criada com o estatuto jurídico de Sociedade por Quotas.
Participações Sociais e Repartição pelos Sócios	<p data-bbox="667 1066 1356 1155">A Empresa possui um capital social de 3.000.000€ que serão divididos da seguinte forma:</p> <ul data-bbox="715 1167 1230 1234" style="list-style-type: none"> • Inês Almeida (Sócia A: 900.000€) • Sara Costa (Sócia B: 900.000€) <p data-bbox="667 1245 1356 1308">Sendo que o valor restante será solicitado ao banco em capital alheio.</p>

Fonte - Elaboração Própria

O empreendimento turístico será idealizado e construído num terreno com 898 metros quadrados na Freguesia de Campanhã, disporá de 4 pisos e um total de 30 quartos, sendo que 7 são individuais, 15 duplos, 6 *twins* e 2 suites, cuja decoração terá como tema específico o fado, fazendo jus ao nome que lhe fora atribuído, e pretende-se que em cada piso esteja destacado uma personalidade de renome desta cultura musical.

Contará com receção disponível 24 horas, um espaço verde e ainda com um restaurante, onde será servido diariamente o pequeno-almoço, o almoço e o jantar. É ainda neste espaço que serão realizados os eventos diários, isto é, os espetáculos de fado, que decorrerão depois do horário do jantar, com vista a que o hóspede

usufrua de uma experiência memorável enquanto desfruta de uma ementa composta por sabores típicos da cidade.

Como promotores deste negócio destacamos:

Inês Almeida, tem 24 anos, reside na cidade do Porto, é licenciada em turismo. Possui experiência em atendimento ao público, eventos e serviços de catering. Encontra-se, neste momento, a frequentar o segundo ano de Mestrado em Direção Hoteleira, o que permite um aumento de conhecimentos nomeadamente em gestão, marketing e empreendedorismo e trabalha em Vila Nova de Gaia numa unidade hoteleira de 4 estrelas.

Sara Costa, tem 23 anos, reside em Vila Nova de Gaia, é licenciada em Turismo. Possui experiência alargada na área de atendimento ao público e atualmente encontra-se a trabalhar numa unidade hoteleira de 4 estrelas.

3.1.1. Localização e Justificação do Conceito

Com vista à realização do projeto inframencionado, foi selecionado o imóvel que consideramos o mais pertinente para a localização da unidade hoteleira.

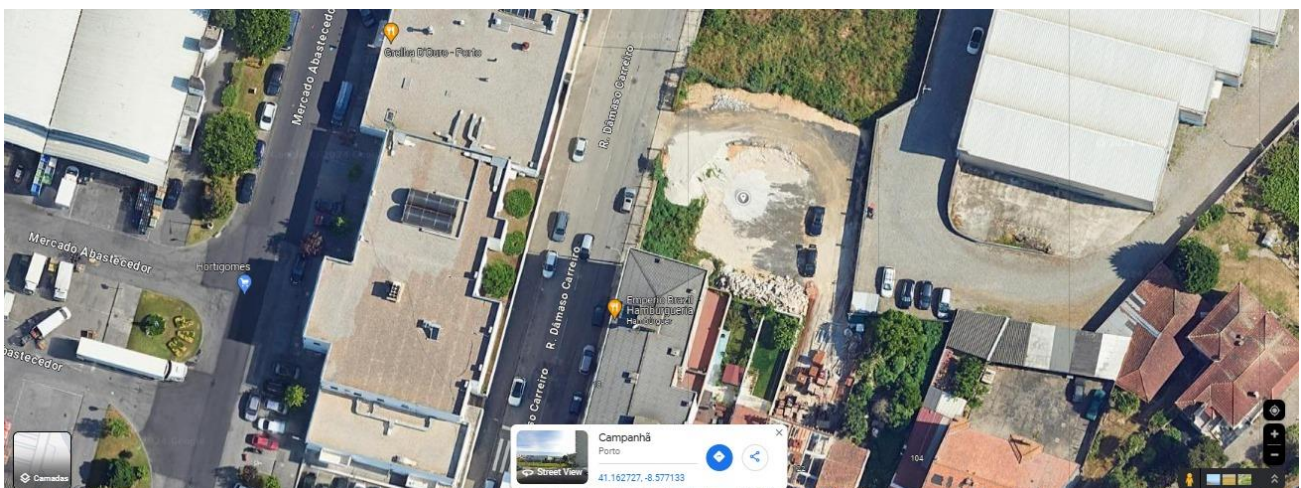
Após analisar criteriosamente vários sites imobiliários, selecionamos um imóvel localizado na cidade do Porto, mais concretamente na freguesia de Campanhã e planeia ter 30 unidades de alojamento e restaurante. Assim sendo, o boutique hotel “A Guitarra” será classificado, segundo a nova legislação, na tipologia de hotel com Restaurante (CAE 55111).

Figura 3 - Terreno de Construção para o projeto



Fonte - Google Maps

Figura 4 - Terreno de Construção para o projeto



Fonte - Google Maps

A cidade do Porto é considerada a segunda maior cidade do país, e é procurada na sua maioria por turistas com motivações culturais devido aos monumentos, tradições e costumes que nela estão enraizados (Rodrigues L. F., 2021).

Não é ao acaso que no dia 5 de dezembro de 1996 o centro histórico do Porto, a ponte D. Luís I e o mosteiro da serra do Pilar foram considerados Património Cultural da Humanidade pela UNESCO (UNESCO, 1996). Além disso, a atratividade da cidade despertou o interesse dos prémios *World Travel Awards* tendo

conquistado em 2020 o prémio de “O Melhor Destino de *City Break* da Europa”; em 2022 “O Melhor Destino de Cidade do Mundo” e “O Melhor Destino de Cidade da Europa” e em 2023 “O Principal Destino de *City Break* da Europa”.

A região é detentora de uma diversidade gastronómica, reconhecida por um considerado número de pessoas nomeadamente, a francesinha; o bacalhau à gomes de sá; as tripas à moda do Porto e o caldo verde. Não podemos esquecer, que está localizada na região vinhateira do alto douro que em 14 de dezembro de 2001 foi considerado Património da Humanidade na categoria de “Paisagens Cultural”. (UNESCO, 2001), onde são produzidos diversos vinhos de excelência.

A freguesia de Campanhã é considerada a maior do concelho do Porto com uma área de 8,13 quilómetros quadrados. A sul encontra-se delimitada pelo Rio Duro; a este e a nordeste pelo município de Gondomar e a oeste pelas freguesias de Bonfim e Paranhos (Meireles & Rodrigues, 1991).

Inserida na cidade do Porto, a freguesia de Campanhã é privilegiada no que toca aos acessos á cidade assim como às cidades que se localizam nas proximidades destacando-se Vila Nova de Gaia (A44), Vila do Conde (A28), Braga (A3), Guimarães (A3 e A7), Vila Real (A42 e A4), Aveiro (A1), Coimbra (A20 e A1), Fátima (A1) e Lisboa (A1). Relativamente aos transportes intermodais destacamos o metro do Porto, os autocarros e o comboio que são meios de transporte alternativos e acessíveis que permitem aos turistas explorar a cidade, uma vez que estes percorrem os pontos turísticos mais emblemáticos (Explore Porto, 2024).

Quanto ao metro destacamos a linha violeta (E) do metro que faz a ligação entre o Aeroporto Francisco Sá Carneiro e a estação da trindade, que é necessária para trazer o hóspede à nossa unidade de alojamento, este só necessita de efetuar um transbordo para a linha verde (C) ou linha laranja (F), sair na estação do estádio do dragão e caminhar cerca de 8 minutos (Metro do Porto, 2024). Relativamente aos comboios, a sua funcionalidade é muito similar ao metro, com a diferença que este só leva os nossos hóspedes até à estação de Campanhã, onde será necessária a realização de um transbordo para a linha de metro com destino à estação do estádio do dragão (CP Comboios de Portugal, 2023).

No que concerne aos autocarros, destacamos o Terminal Intermodal de Campanhã (TIC) que consiste numa infraestrutura preparada para receber autocarros de pequeno, médio e longo curso e que faz ligação com outros meios de transporte (STCP, 2023).

A freguesia de Campanhã conta com uma agenda cultural bastante significativa, atraente e muito dinamizadora. Seremos fulcrais e atentos no acompanhamento das iniciativas e programas propostos pela freguesia e consequentemente pelo município (Junta de Freguesia de Campanhã, 2024).

As festas e romarias realizadas ao longo do ano, são uma mais-valia, na interação e entusiasmo dos nossos hóspedes no contacto mais próximo com a cultura e origens desta região. De realçar a festa S. Pedro de Campanhã; festa Nossa Senhora do Calvário; festa Nossa Senhora de Campanhã e por fim temos as rusgas de S. João que são festejadas por todo o município e conta com a participação de associações e várias coletividades da cidade (Junta de Freguesia de Campanhã, 2024).

A nossa escolha prende-se devido ao mar de oportunidades que a cidade por si só nos oferece, tendo em conta a procura existente. Embora a cidade do Porto já se encontre bastante massificada com a hotelaria (Now, 2024) é necessário continuarmos a apostar na inovação e criação de ofertas distintas. Assim sendo, o *boutique hotel* “A Guitarra” apresenta um conceito inovador no sentido em que o hóspede poderá usufruir de três serviços no mesmo espaço, sendo eles o alojamento, a restauração e o entretenimento.

3.1.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos

Segundo (Chiavenato, 2005) a missão de uma entidade/empresa é uma declaração formal onde estão descritos vários critérios que são fundamentais para o desenvolvimento da mesma. Esta declaração possui um propósito orientador na medida em que ajuda na perceção do tipo de atividades que se propõem a realizar enquanto, ao mesmo tempo promovem a união dos seus integrantes (Cruz, 2009).

Assim sendo, “A Guitarra” tem como missão:

Oferecer uma experiência memorável aos nossos hóspedes através de um serviço de qualidade articulando a hotelaria, gastronomia e o turismo cultural.

- Criação de um estabelecimento turístico diferenciador dos existentes, na medida em que possui um design interior distinto;
- Acompanhamento personalizado do hóspede, desde o momento da sua chegada até ao momento da sua partida (tendo em atenção todos os pedidos solicitados pelos mesmos);
- Inclusão dos costumes gastronómicos locais no nosso departamento de F&B, através da apresentação de um menu voltado para os pratos tradicionais portuenses.
- Criação de uma ligação entre a degustação gastronómica e a promoção cultural, através de espetáculos de Fado.
- Divulgação do Fado como um estilo musical típico português.
- Honrar a cidade do Porto bem como do seu património;

Quando falamos de Visão, (Oliveira D., 2005) defende que deve ser criado um cenário ideal onde a empresa almeja chegar. Assim sendo, a visão de uma empresa deve conter todos os objetivos de posicionamento num plano a longo prazo (Rodrigues et al., 2009). É de consenso que “quando assumimos uma visão organizacional de boa qualidade, com clareza e fortes fundamentos, somos capazes de orientar a evolução de uma empresa” da forma mais positiva (Meireles A. J., 2017).

Assim sendo, “A Guitarra” tem como visão:

Ser reconhecido como um dos principais Boutique Hotel na Região Norte de Portugal, através da qualidade dos serviços prestados e da preferência por parte dos consumidores.

- Evidenciar-se no mercado, proporcionando os valores da responsabilidade social e cultural;
- Auxiliar no desenvolvimento social, económico, turístico e cultural da Cidade do Porto;

- Superar as expectativas de todos os intervenientes diretos e indiretos que usufruem dos serviços da empresa;
- Gerar impacto positivo na comunidade local, promovendo o desenvolvimento socioeconómico e a preservação da cultura local.

Os valores de uma empresa funcionam como um conjunto de princípios que resultam na criação da imagem desejada da empresa, dando suporte para a tomada de decisões (Oliveira D. , 2005). De um modo mais específico, (Azeitão & Roberto, 2009, p. 8) acrescentam ainda, que os valores devem descrever aquilo em que a empresa acredita, “nomeadamente, padrões de comportamento perante clientes e fornecedores, relações entre órgãos de gestão de empregados, e outros considerados relevantes para um bom desempenho”.

Assim sendo, “A Guitarra” tem como valores:

- Apostar nos recursos humanos assim como na sua formação;
- Prezar a satisfação do cliente;
- Incluir sempre a ética nos negócios.

Com base na definição de missão, visão, valores e objetivos apresentados anteriormente, pode-se concluir que estes três conceitos são de grande valor na apresentação de uma estratégia eficaz para o futuro do estabelecimento hoteleiro.

Segundo Souza (2018) os objetivos SMART traduzem-se em identificarmos os objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e delimitados num determinado período.

Deste modo, pretendemos no final do terceiro ano de exploração:

- Atingir a pontuação de 9,0 no *Booking*;
- Assumir uma posição de liderança de mercado;
- Atingir resultados de excelência
- Aumentar, em pelo menos, 10% o volume de reservas efetuadas diretamente seja através dos nossos canais diretos ou das nossas extranets, face ao ano anterior;
- Aumentar o número de visitas website e redes sociais em 35% em relação ao mesmo período do ano anterior;

- Atingir 90% de nível de satisfação dos hóspedes, avaliado através de questionários.

3.2. Descrição Operacional do Projeto

A “Guitarra” visa ser um estabelecimento hoteleiro diferenciador, que procura dar resposta a uma necessidade de mercado, no sentido em que conjuga o alojamento, a restauração e a cultura musical local no mesmo ambiente. O público-alvo que pretendemos atingir, trata-se principalmente de um turista cultural que procura conhecer os costumes e as tradições locais, no entanto, de modo geral, tencionamos ainda alcançar um público que preze a qualidade e a excelência do serviço.

Assim sendo, o nosso segmento de mercado está voltado para individuais, casais e famílias que se encontrem numa faixa etária compreendida entre os 30 e os 65 anos e que pertençam a uma classe média, média alta ou alta.

Atualmente existem espaços que promovem o fado e a degustação gastronómica, nomeadamente restaurantes, cafés e casas de fado, no entanto, não há qualquer tipo de estabelecimento hoteleiro que possua espetáculos de fado diários no seu interior. É neste sentido que surge a “A Guitarra” funcionando como uma resposta ao mercado, na medida em que consagra em si um espaço de alojamento com uma vertente mais lúdica.

O que torna este projeto distinto dos seus concorrentes são os produtos e serviços criados e adaptados para um público de classe média, média-alta e alta, que se encontrem dispostos a pagar o valor intrínseco na qualidade e excelência dos mesmos. A juntar a isto, destacamos o fator-chave de diferenciação, que passa pela implementação de espetáculos diários de fado enquanto os hóspedes usufruem de uma degustação gastronómica.

Relativamente à passagem de informação para com os nossos clientes iremos possuir um departamento de marketing que irá atuar no sentido de transmitir uma comunicação clara e concisa através da criação de um *website* e de redes sociais nomeadamente o *Facebook*, o *Instagram* e o *Linkedin*. No que diz respeito aos

canais de distribuição optamos por plataformas como *Booking*, *Hotelbeds*, *CN Travel*, *Sidetours* e *Expedia*.

Quanto aos custos suportados, como equipamentos básicos, iremos necessitar de: mobiliário, roupa de cama e banho; loiça para a restauração; máquinas e eletrodomésticos; produtos de limpeza; material de escritório, material eletrónico e segurança/vigilância. Para além disto, será necessária a contratação de fornecedores de produtos alimentares e bebidas e de produtos de limpeza, o prazo de pagamento aos fornecedores será de 30 dias. Relativamente aos serviços externos, iremos optar exclusivamente pela contratação de encargos de lavandaria.

Numa fase inicial, os gastos pensados serão inerentes a toda a estrutura da unidade hoteleira desde a sua construção até á sua decoração. Nos anos seguintes, os gastos centrar-se-ão nos custos fixos, isto é, na água, na eletricidade, no gás e nos salários, e nos custos varáveis, ou seja, nos fornecedores e nos serviços externos, e na manutenção a estrutura em si.

No que diz respeito à obtenção de rendimentos iremos alcançar receitas através da venda dos serviços prestados, sendo eles, o alojamento, a restauração e a animação turística.

3.2.1. Modelo de Canvas

Segundo (Larry, 2021) o modelo de canvas tem como objetivo simplificar os fatores essenciais que devem de ser tidos em conta quando estamos a descrever a parte operacional de um modelo de negócios.

Tabela 11 - Modelo de Canvas do Modelo de Negócios da "Guitarra"

Parcerias Chave	Atividades Chave	Ofertas de Valor para o Cliente	Relacionamento com os Clientes	Segmentação de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Câmara Municipal do Porto; - Junta de Freguesia de Campanhã; - Douro Acima; - <i>City Sighting</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espetáculos de fado com degustação gastronómica; - Passeios de barco pelo Rio Douro; - Passeios de autocarro panorâmico pela Cidade do Porto; 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação preço-qualidade; - Ambiente tranquilo; - Contacto com a cultura local; - Produto diferenciador; - Gastronomia local; 	<ul style="list-style-type: none"> - Componente educacional; - Experiência multigeracional; - Transmissão de conhecimentos entre visitante e residentes; 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuais; - Casais; - Famílias; - Indivíduos com interesse pela cultura local.
Recursos Chave		Canais de Distribuição		
<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliários (móveis, roupa de cama, banho e loiça); - Máquinas e Eletrodomésticos; - Material de escritório e eletrónico; - Fornecedores de produtos alimentares e bebidas; - Fornecedores de produtos de limpeza. 		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Website</i>; - <i>Instagram</i>; - <i>Facebook</i>; - <i>Linkedin</i>; - <i>Booking</i>; - <i>Hotel Beds</i>; - <i>CN Travel</i>; - <i>SideTours</i>; - <i>Expedia</i> 		
Estrutura de Gastos		Estrutura de Rendimentos		
<ul style="list-style-type: none"> - Custos financeiros do empréstimo bancários; - Despesas gerais da estrutura hoteleira (seguros e impostos); - Custos fixos e variáveis; - Serviços de trabalhadores especializados; - Conservação de máquinas e outros equipamentos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Venda de serviços prestados: alojamento, restauração e animação turística; - Outros serviços (parcerias com empresas ligadas ao setor do turismo).; 		

Fonte - Elaboração Própria

Os recursos humanos do *Boutique Hotel* “A Guitarra” são constituídos por 23 colaboradores internos distribuídos pelos 7 departamentos existentes. Embora seja um estabelecimento hoteleiro com dimensões pequenas, contamos com uma equipa disposta e qualificada para as funções a desempenhar.

3.2.2. Descrição das Funções e Organograma dos Recursos Humanos

“A Guitarra” conta com 7 departamentos, sendo eles: direção, receção (24H); *housekeeping*, financeiro, *food & beverage* e manutenção.

De uma forma mais específica, o nosso estabelecimento hoteleiro possuirá 23 colaboradores, distribuídos da seguinte forma:

- Direção: 1 elemento;
- Financeiro: 1 elemento;
- Receção: 6 elementos (sendo que um é o chefe de receção);
- *Housekeeping*: 3 elementos;
- *Food & Beverage*: 9 elementos;
- *Marketing*: 1 elementos;
- Manutenção: 2 elementos

De acordo com o Boletim do Trabalho e Emprego, nº48, em 29/12/2021, presentes no Anexo III – Definição de Funções, seguem-se as descrições de cada função de cada departamento:

- **Direção**- Dirige e supervisiona os demais departamentos; avalia a satisfação dos clientes; elaboração de orçamentos; assegura o cumprimento das normas relativas à higiene, saúde e segurança no trabalho. O Diretor Geral é aquele que deve motivar os seus colaboradores, apresentando as soluções e as regras necessárias para criar um bom ambiente de trabalho. Deve ser resiliente, saber agir sob pressão e essencialmente possuir uma boa comunicação.
- **Financeiro**- Pessoa responsável pelo controlo da contabilidade do hotel nomeadamente as atividades de planeamento financeiro; contas (a pagar e a receber); cobranças; coordenação das atividades da

tesouraria e de controlo; planeamento, análise e acompanhamento das execuções orçamentais de custo e estudos económicos financeiros.

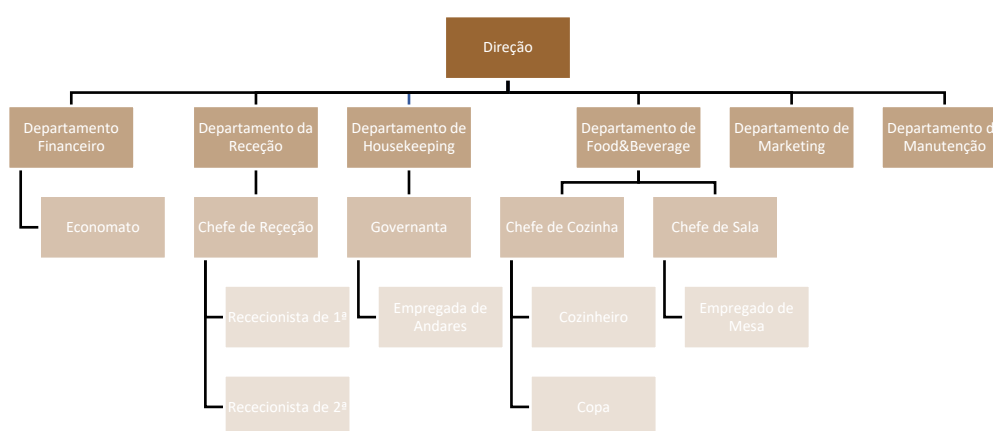
- **Receção**- Encarregue do acolhimento do hóspede; inserção dos dados dos mesmos em sistema, assim como a emissão de faturas; atendimento de chamadas; solicitações e reclamações dos hóspedes; lançamento dos consumos externos, entre outros. A receção funcionará durante 24H (*Check-in*: após as 14H00 - *Check-out*: até ao 12H00). O horário dos funcionários da receção será: 08H00-16H00; 16H00-00H00; 00H00-08H00.
- **Housekeeping**- Estes colaboradores terão como principais responsabilidades a limpeza, inspeção e desinfeção dos quartos e áreas comuns, gestão de roupas em lavandaria, elaboração de inventários mensais e semanais, requisições e recebimento de material e produtos para o funcionamento do departamento. O horário dos funcionários de *housekeeping* será: 08H00-17H00.
- **F&B**- O chef de cozinha coordena e organiza os trabalhos da cozinha; possui a arte de saber emprar; elabora as ementas e as fichas técnicas. O cozinheiro é o responsável pela confeção das refeições; ajuda na elaboração de ementas e segue as boas práticas de higiene e segurança alimentar. O copeiro é o responsável pela limpeza da louça e utensílios de cozinha utilizada no serviço. O chef de sala é responsável pela organização, colocação e disposição das mesas de forma a conseguir realizar o *missenplace*, a sua função passa também por dar formação aos seus colaboradores para um melhor atendimento e um ótimo serviço. O empregado de mesa deve corresponder às expectativas do cliente, isto é, deve saber preparar a sala, serviço de mesa e receber e atender o cliente; servir os clientes à mesa; saber aconselhar pratos e bebidas; esclarecer dúvidas dos clientes e realizar a faturação dos serviços, cumprindo com as regras de segurança e higiene do setor alimentar. A equipa do pequeno-almoço terá o seguinte horário: 05H30 – 11H30, já a equipa do

restaurante contará com horários repartidos, sendo eles: 10H30-15H30 – 18H30-22H30.

- **Marketing**- responsável pelos acordos comerciais do hotel com vista à promoção da unidade de alojamento e gere de forma corrente o conteúdo das redes sociais e do *website*, com o objetivo de atrair um maior de consumidores, aumentando assim as vendas.
- **Manutenção**- assegura o bom funcionamento e o estado de conservação das instalações e equipamentos.

Para conseguirmos formar as respetivas equipas, estes departamentos necessitam de criar uma comunicação de fácil compreensão entre todos, com vista a que exista sempre uma comunicação direta com o cliente e com as equipas, alcançando assim um serviço de excelência.

Figura 5 - Estrutura Organizacional do Boutique Hotel "A Guitarra"



Fonte - Elaboração Própria

3.3. Análise Estratégica

A análise estratégica do nosso projeto será composta pela análise do ambiente geral; análise do ambiente competitivo; análise de mercado; análise da empresa e da sua posição competitiva, além disso, serão ainda estruturados dois planos estratégicos relativamente à área de negócios e ao marketing, cujo objetivo passa

por percebermos de que modo podemos potencializar o nosso negócio tendo em conta o meio envolvente onde estamos inseridos.

3.3.1. Análise do Ambiente Geral

Modelo PESTAL

De forma a compreendermos o tipo de análise que será utilizada, importa sabermos como funciona e qual o objetivo da sua utilização. A análise PESTAL funciona como uma atualização/melhoria da análise PEST, sendo a atual muito mais completa onde assistimos à entrada de dois novos fatores (ambientais/ecológicos e legais) (Sammut-Bonnici & Galea, 2014).

De acordo com (Tempesta, 2020), a ferramenta PESTAL ou PESTEL é um acrónimo que corresponde à agregação de diversos fatores, sendo eles:

- Fatores políticos (P)– Diz respeito aos efeitos que o governo pode possuir sobre a atividade económica de uma determinada empresa, seja através da criação de políticas interventivas ou pela regulação que exerce sobre essa mesma atividade;
- Fatores económicos (E)– Engloba o crescimento económico, as taxas de juro, as taxas de câmbio e as taxas de inflação;
- Fatores sociais (S)– Compreende os padrões de compra, bem como as taxas de crescimento e tendências de estilo de vida;
- Fatores tecnológicos (T)– Diz respeito à legislação tecnológica;
- Fatores ambientais (A) ou ecológicos (E)– Engloba a sustentabilidade, a redução da pegada ecológica e regulamentos ambientais;
- Fatores legais (L)– Envolve os aspetos de legislação que se encontram em vigor relativamente ao enquadramento legal ligado à atividade

Fatores Políticos

Portugal é um dos 27 países que constituem a União Europeia, uma organização política e económica que promove a cooperação entre os países membros, com vista à sua prosperidade, garantindo a paz e estabilidade entre eles (União Europeia, 2023).

Além disso, a União Europeia encarrega-se de tomar decisões importantes no que diz respeito a leis e políticas que podem afetar os Estados-Membros. Desta forma, o facto de Portugal pertencer à União Europeia proporciona-lhe coesão financeira para avançar com investimentos privados e públicos (União Europeia, 2023).

Os fatores políticos interferem de forma direta no setor do turismo e, consequentemente, no ramo hoteleiro. Existem diversas situações e intervenientes que acabam por impactar na hotelaria, nomeadamente as taxas, os impostos, os orçamentos de Estado, a proteção de dados e todas as medidas implementadas, devido à situação pandémica mundial (Pernice & Kuzhym, 2024).

Ainda segundo os mesmos autores, com essa nova realidade, foram adotadas medidas de contenção que, inevitavelmente, levaram ao encerramento de algumas unidades de alojamento, uma vez que estas não atingiam taxas de ocupação que permitissem a rentabilidade do estabelecimento, devido à falta de segurança e ao medo que os clientes tinham de serem infetados.

Entre 2022 e 2023, Portugal atravessou uma crise política, na medida em que os partidos que constituíam o governo não alcançavam um consenso comum em muitas matérias, o que provocou a reprovação de dois orçamentos de Estado (Pinto et al., 2021). Agravando o cenário já existente, no dia 7 de novembro de 2023, assistimos à demissão apresentada pelo ex-primeiro ministro António Costa, na sequência de uma investigação realizada ao mesmo pelo Supremo Tribunal de Justiça (Sapage, 2023).

Posto isto, o presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, tomou a decisão de dissolver o parlamento, convocando assim eleições antecipadas, o que fez com que o orçamento de estado para 2024 não avançasse, e o país ficasse em

duodécimos. Isso significa que podemos gastar o que ficou determinado no orçamento do ano anterior (Espírito, 2023).

Em 2023, o Orçamento de Estado propunha a valorização do setor do turismo através da promoção da coesão territorial, preservação do património e dos recursos. Para tal, o Turismo de Portugal dispôs de vários planos de ação, nomeadamente: Estratégia Turismo 2027; Plano Turismo mais Sustentável 20-23; Estratégia Nacional Portugal 2030; Algarve 2030–Estratégia de Desenvolvimento Regional elaborada pela CCDR; Plano Intermunicipal de Adaptação às Alterações Climáticas do Algarve; Plano de Ação de Mobilidade Urbana Sustentável par o Algarve; Plano de Marketing Estratégico para o Turismo (Assembleia da República, 2023).

Desta forma, percebemos que, num futuro próximo, o país poderá não atingir a estabilidade política necessária. No entanto, cremos que, no que diz respeito ao setor do turismo, não assistiremos a um impacto negativo que possa comprometer o nosso projeto.

Fatores Económicos

Sendo Portugal um dos países membros da União Europeia fez com que este adota-se o euro como moeda oficial do país, o que traz vantagens, nomeadamente na estabilidade do câmbio e na maior facilidade com as transações comerciais com outros países membros, no entanto, também apresenta desvantagens para a economia uma vez que, esta adoção ao euro limita a capacidade que o governo possui em aturar na política monetária (Direção-Geral dos Assuntos Económicos e Financeiros (Comissão Europeia), 2009).

A política fiscal e as taxas de juro adotadas pelo governo apresentam um impacto bastante significativo na economia, isto porque, taxas de juro mais baixas e uma política fiscal expansiva permitem estimular o investimento e sobretudo o consumo, no entanto, o oposto pode contribuir para o atrasado da economia (Moreira & Rocha, 2011).

Em 2024, a inflação em Portugal tem vindo a mostrar sinais de desaceleração após o pico dos anos de 2022 e 2023 (Almeida, 2024). Com base nos dados mais

recentes do INE, a inflação em vindo a abrandar, embora ainda acima dos níveis normais. Em 2023, a inflação anual média foi elevado impulsionada pelo aumento dos preços sobretudo da energia, dos alimentos e dos bens industriais (Gonçalves F., 2024). No entanto desde o final de 2024 e ao longo do ano corrente, o aumento dos preços tem começado a moderar-se embora a taxa de inflação ainda não tenha retornado aos níveis baixos antes da pandemia. (Machado, 2024).

No que diz respeito á taxa de desemprego Portugal registou uma diminuição no segundo trimestre de 2024, situando-se nos 6,1% (Pereira C., 2024). No entanto, em comparação com o meso período de 2023, os valores permanecem inalterados. De acordo com os dados do INE o início de 2024, teve uma taxa de desemprego de 6,8 ou seja, a população empregada, alcançou um nível mais elevado dos últimos 10 anos (Santos, 2024).

Localmente, a taxa municipal turística implementada pelo Município do Porto é de 2.50 € por noite, por pessoa, com um montante máximo correspondente a 7 noites, no entanto, prevê-se um ligeiro aumento deste montante, e a subida traduz-se em aumentar o valor da taxa de cidade para cerca de 3.00 € (Câmara Municipal do Porto, 2024).

Considerando o período de 2020-2022 menos positivo devido à situação pandémica, o setor económico foi o que apresentou um maior declínio, uma vez que assistimos ao encerramento de vários estabelecimentos, nomeadamente no setor hoteleiro, o que provocou a falta de empregabilidade e quebras nos ordenados (ainda que o governo tenha prestado auxílio através do *lay-off*³) (Martins J., 2021).

Embora o cenário planeado para o ano de 2022 não fosse o mais desejado, a verdade é que o setor do turismo conseguiu alcançar receitas que estavam 24,4%

³ “O *Lay-off* consiste na redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa das empresas, durante um determinado tempo, devido a: motivos de mercado; motivos estruturais ou tecnológicos e catástrofes ou outras ocorrências que tenham afetado gravemente a atividade normal da empresa. Desde que tais medidas se mostrem indispensáveis para assegurar a viabilidade económica da empresa e a manutenção dos postos de trabalho” (Chiavenato, 2005)

acima de 2019⁴, atingindo 21,1 mil milhões de euros e apresentando um crescimento de 60% das chegadas globais de turismo (TravelBI, 2023).

Em 2023, o cenário esperado era que as receitas subissem 30% face ao ano anterior, no entanto, assistimos a um crescimento de apenas 18,9%, correspondendo a 25,1 mil milhões de euros de receitas geradas. O facto é que, atualmente, devido às divergências entre a Ucrânia e a Rússia, os elevados custos do combustível, eletricidade e alimentação são custos que tendem a vir a aumentar para as empresas como para os consumidores (Lloyd et al., 2022).

Por fim, de forma mais detalhada, ao olhar para o ano de 2023 na cidade do Porto, podemos afirmar que foram registados 2 772 398 hóspedes, enquanto o número de dormidas para o mesmo período foi de 5 872 363, quanto à estada média esta corresponde a 2,1 dias (INE, 2024). Relativamente ao imposto aprovado em 2016 e aplicado desde 2018 referente à Taxa Municipal Turística, esta sofreu uma alteração desde o dia 1 de abril de 2024, sendo que o valor da mesma atualmente se encontra nos 3.00 € para o centro do Porto e 2,50 € nas restantes freguesias, este imposto é cobrado a cada hóspede por noite com um montante máximo que corresponde a 7 noites (Magalhães, 2024).

Fatores Socioculturais

Relativamente ao domínio social, Portugal é caracterizado como um país envelhecido, devido às suas baixas taxas de natalidade, o que resulta em um maior número de pessoas idosas (Campos, 2022). Este problema afeta o país em vários aspetos, nomeadamente no avanço e na criação de novos projetos que sejam capazes de se distinguir no mercado a nível da inovação e distinção.

Esta baixa natalidade ocorre, em grande parte, devido aos baixos incentivos de apoio. Em Portugal alguns exemplo são: abono pré-natal; subsidio parental (substituição de ordenados de trabalho durante o período de licença de parentalidade); dedução no IRS e no IMI (por cada dependente que o casal possua); apoio nas creches (alargamento da gratuitidade das creches nomeadamente para

⁴ Comprovando o que o nosso primeiro-ministro, António Costa, reforçou no seu discurso sobre o setor do turismo em Portugal.

quem pertence ao 1º e 2º escalão de rendimento); passes e material escolar gratuitos, e oferta de lanches nas escolas do 1º ciclo, entre outros (EPortugal.Gov.Pt, 2024). Além do facto de as medidas acima descritas não serem as mais apelativas, a emancipação da mulher é um tema cada vez mais discutido, que consiste na criação de uma estabilidade pessoal e financeira da parte da mulher antes de pensar em ter o seu primeiro filho (Pinto C. , 2018).

A área metropolitana do Porto, é o espelho da situação do país, registando cada vez mais um envelhecimento progressivo como podemos observar na tabela 12.

Tabela 12 - Índice de Envelhecimento na Área Metropolitana do Porto

Local de Residências (NUTS-2024)	Índice de Envelhecimento (N.º) por Local de Residência (NUTS-2024); anual		
	2021	2022	2023
Área Metropolitana do Porto	174,8	179,7	185,4
Cidade do Porto	221,1	217,7	215,2

Fonte - (INE, 2024)

Como podemos observar, o índice de envelhecimento tem apresentado um ligeiro aumento anual na área metropolitana do Porto. Existem várias razões pelas quais este fenómeno ocorre, sendo duas delas o elevado número de pessoas que deixam o seu país de origem em busca de um futuro melhor em termos monetários e a baixa natalidade.

Em contrapartida, a cidade do Porto, em particular, tem apresentado uma estatística contraditória, onde observamos que o índice de envelhecimento nesta região tem diminuído. Esta ocorrência deve-se ao facto de Portugal ser um país bipolarizado, isto é, existem duas grandes cidades que se destacam (Lisboa e Porto) devido às elevadas oportunidades que oferecem, nomeadamente nos setores do comércio e da educação. Por este motivo, assistimos à imigração, principalmente de jovens, para estas duas cidades, em busca de oportunidades que não conseguem encontrar nas suas localidades de origem (Avesso, 2021).

Tabela 13 - Saldo Migratório na Área Metropolitana do Porto

Local de Residências (NUTS-2024)	Saldo Migratório (N.º) por Local de Residência (NUTS-2024); anual		
	2021	2022	2023
Área Metropolitana do Porto	17 150	29 078	26 736
Cidade do Porto	4 376	8 173	6 748

Fonte - (INE, 2024)

Na tabela 13 é-nos possível afirmar que o saldo migratório tem apresentado aumentos significativos anuais. Estes números representam o desequilíbrio económico presente no nosso país, nomeadamente na cidade do Porto, onde a população sente a necessidade de deixar o país em busca de melhores condições de vida (Gois & Marques, 2018).

De acordo com o mesmo autor, alguns dos problemas que justifiquem este aumento gradual são:

- Elevados custos para a remuneração mensal definida;
- Baixas oportunidades para a população mais jovem (nomeadamente para aqueles que se encontram no início das suas carreiras);
- Instabilidade económica e política, que se traduz em medidas onde o apoio ao jovem é muito pouco retratado ou abordado;
- Iniciativas pouco convidativas/apelativas à permanência de jovens/adultos em território nacional.

Tabela 14 - Taxa Bruta de Natalidade na Área Metropolitana do Porto

Local de Residências (NUTS-2024)	Taxa Bruta de Natalidade (%) por Local de Residência (NUTS-2024); anual		
	2021	2022	2023
Área Metropolitana do Porto	7,3	7,4	7,4
Cidade do Porto	7,8	8,0	7,8

Fonte - (INE, 2024)

De acordo com a tabela 14, podemos concluir que a taxa de natalidade se mantém estável e equilibrada entre o período de 2021-2023. No entanto, isso não é algo positivo, uma vez que Portugal é um país que necessita de um aumento da taxa de natalidade, com o objetivo de combater o índice de envelhecimento presente.

Alguns dos principais problemas que definem este baixo índice são (Eurocid, 2022):

- Os salários não correspondem (em muitos casos) aos custos de vida;
- Os familiares optam por procriar mais tarde, devido à instabilidade financeira;
- A emancipação da mulher, que busca um futuro melhor para si mesma, “atrasando” a ideia de querer ser mãe;

Em muitos casos, devido a esse mesmo “retardamento”, os casais optam por ter apenas um filho. Para que possamos obter um índice de renovações de gerações em Portugal, necessitaríamos que os nossos casais procriassem 2/3 filhos (Reuters, 2024).

Fatores Tecnológicos

Em relação aos fatores tecnológicos, o setor da hotelaria tem apresentado uma evolução positiva ao longo dos últimos anos. Atualmente, os estabelecimentos turísticos procuram implementar novas tecnologias de modo a aumentar a qualidade e eficácia do serviço, com o objetivo de elevar o grau de satisfação dos hóspedes (Jesus, 2013). Essas novas tecnologias incluem a implementação de sistemas de informação, que facilitam a partilha de dados e comunicação nas unidades hoteleiras, permitindo ao hoteleiro tomar decisões mais acertadas perante a informação recebida (Alcatel, 2022).

As adoções destes novos mecanismos digitais são fundamentais para o sucesso dos empreendimentos turísticos. Alguns exemplos de meios tecnológicos incluem a criação de um *website* apresentado, cuidado e de fácil compreensão; redes sociais organizadas e integração nas *OTA's* (*Booking, Expedia, Airbnb*, entre outras). A utilização desses meios pode contribuir significativamente para o aumento da notoriedade no mercado e, conseqüentemente, para o aumento das vendas (Souza, 2020). É importante ressaltar que não basta apenas estar nestas plataformas, é também necessário trabalhar nelas. Não é por acaso que a maioria dos empreendimentos turísticos, especialmente os de maior dimensão, investe grandes quantias em departamentos de marketing, com pessoas especializadas na melhoria de imagem online (Serra et al., 2020).

No que diz respeito a melhorias tecnológicas nos hotéis, podemos citar como exemplo, a implementação do *check-in* online, *self-check in*, cartões de quarto virtuais que permitem ao hóspede ter uma chave no telemóvel, utilizando a tecnologia NFC e a tecnologia de Realidade Virtual (RV) que tem como objetivo fornecer aos hóspedes uma visão de como são os quartos no hotel em dimensões virtuais (Darios, 2022).

Importa ainda realçar que o bom acesso á internet é fundamental em qualquer estabelecimento, sendo um fator que pode levar a críticas menos positivas caso não funcione como desejado (Malheiros & Mondo, 2021).

Com o objetivo de amplificar e potencializar o negócio, iremos fazer uso dos meios de comunicação digitais, nomeadamente o endereço eletrónico e as redes sociais tal como o *Facebook*, o *Instagram* e o *Linked-In*.

Posto isto, através do nosso *website*, pretendemos transmitir as ideia-chave relativas ao nosso estabelecimento hoteleiro, uma vez que é o meio de comunicação *online* que promove uma passagem de informação direta com o cliente, possibilitando-lhe ter uma visão mais ampla dos tipos de quartos existentes, bem como dos produtos e serviços disponíveis. Além disso, é possível efetuar as respetivas reservas. Assim sendo, e com vista a tornar ainda mais apelativo e claro o nosso *website*, iremos proceder à contratação de um fotógrafo profissional com experiência em hotelaria.

Por fim, embora tenhamos um website próprio, contaremos com a nossa presença em canais de distribuição, como, por exemplo, *Booking*, *Expedia*, *Airbnb*, entre outros.

Fatores Ambientais e/ou Ecológicos

Perante os problemas ambientais que temos vindo a viver nos últimos tempos, é urgente a necessidade de aplicar de medidas com vista a reverter os efeitos negativos, sendo necessário prosseguir a um melhoramento contínuo. Daí ser fundamental identificar e avaliar os riscos climáticos e ambientais como um eixo prioritário.

Neste sentido, e face à necessidade de nos reinventarmos e melhorarmos de forma significativa, o Portugal 2030 prevê vários apoios ambientais através do Programa Temático para a Ação Climática e Sustentabilidade - Sustentável 2030. Este projeto é financiado pelo fundo de coesão e é um instrumento imprescindível para o país enfrentar os desafios da transição energética e climática, com o objetivo de alcançar a neutralidade carbónica em 2050 (Portugal 2030, 2023).

O Programa Temático para a Ação Climática e Sustentabilidade - **Sustentável 2030** engloba desafios como: a adaptação às alterações climáticas; a prevenção dos riscos e resiliência a catástrofes; a transição para uma economia circular e a mobilidade urbana sustentável. Os seus objetivos estratégicos passam por (Sustentável 2030, 2024):

- **"OP2 - Uma Europa mais «verde»"**, aplicação da transição energética, nas energias renováveis e no combate contra as alterações climáticas.
- **"OP3 - Uma Europa mais conectada"**, que incorpora os investimentos designados ao desenvolvimento de uma Rede Transeuropeia de Transportes sustentável.

Face a isto, o setor do turismo não ficou indiferente, especialmente no ramo da hotelaria, que apresentou grandes mudanças, reajustando a sua oferta de modo a adotar práticas mais sustentáveis (Miranda, 2019)

O setor do turismo é uma das maiores de fontes económicas do mundo, uma vez que está ligado a diversas partes da economia e, conseqüentemente, promove a mobilização de um vasto número de pessoas por inúmeras razões, entre as quais se destaca a ambiental (Pinto, 2024).

Atualmente assistimos a uma maior preocupação e consciencialização ambiental, e devido a este carácter de responsabilidade social, a sustentabilidade ganhou um papel de destaque na indústria hoteleira, tornando-se até numa estratégia para atrair clientes, uma vez que marcas de carácter sustentável e amigo do ambiente são facilmente percebidas como positivas e apreciadas (Teixeira, 2023).

Com base em um estudo realizado por (Patrício, 2020), constatou-se a importância da sustentabilidade ambiental a nível geral, mas sobretudo no setor hoteleiro. No entanto, as práticas sustentáveis desenvolvidas por uma unidade hoteleira não são vistas como o elemento que influencia a escolha da mesma por parte do hóspede.

Através dos inquéritos realizados durante o estudo concluiu-se que 72% dos inquiridos se disponibilizariam a contribuir com uma fração do valor da estadia para apoiar o desenvolvimento de ações sustentáveis por parte das unidades hoteleiras. Simultaneamente, constatou-se que os hóspedes não relacionam a importância da sustentabilidade ambiental com fatores como o preço, localização, classificação e comodidades gerais.

Assim, os dados obtidos permitiram compreender que a sustentabilidade ambiental tem vindo a ganhar cada vez mais notoriedade e importância na área da hotelaria.

Fatores Legais

A nível nacional, o (Turismo de Portugal, 2023) gere o processo de regulação fiscal como uma instituição que promulga leis regulamentares, autoriza a utilização de empresas para fins turísticos, emite licenças, fornece classificação, registo, sistemas informáticos, entre outros.

Ainda de acordo com o (Turismo de Portugal, 2023), esta entidade exige que, para poder ser registado nos termos da lei em vigor, o estabelecimento estará sujeito ao Alvará de Construção de Equipamentos Turísticos do Regime dos Empresários Turísticos (RJET).

Existe ainda um conjunto de normas de saúde e segurança que é necessário respeitar, incluindo a conservação, manutenção e higiene dos equipamentos do alojamento e, sobretudo, um cuidado maior no acondicionamento das refeições.

Neste sentido, a formação dos recursos humanos é fundamental e de grande importância com vista a evitar possíveis erros (Direção Geral do Consumidor, 2023). A DGC estabelece ainda um sistema de proteção do consumidor previsto na Constituição da República Portuguesa e deve proceder a um serviço de fiscalização,

de modo a garantir que as empresas prestam serviços de qualidade, equilibrados e competitivos, bem como proteção da saúde e segurança.

Desta forma, a legislação portuguesa estabelece várias normas e regulamentos. De modo a destacarmo-nos positivamente, é fundamental compreendê-las e cumpri-las eficientemente.

3.3.2. Análise do Ambiente Competitivo

Modelo das 5 Forças de *Porter*

O modelo das cinco forças de *Porter* tem como objetivo determinar a rentabilidade de um produto ou serviço, bem como saber quais os mercados que são mais adequados para o produto em questão (Casarotto, 2020).

Este modelo considera as variáveis envolvidas (concorrentes, fornecedores, compradores, novos entrantes e substitutos), a forma como estes se relacionam e como podem influenciar positivamente os seus negócios (Casagrande, 2022). Michael Porter criou este modelo na década de 1970, mas este só foi apresentado pela primeira vez em 1980, no seu livro “Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”. O modelo continua a ser amplamente utilizado nos dias de hoje, justamente porque muitas empresas ainda o utilizam no planeamento de estratégias como meio de entender o que fortalece os concorrentes e o que pode colocar em risco o sucesso de uma empresa.

As 5 forças de *Porter* são constituídas pelas seguintes variáveis:

1. Ameaças de Novos Entrantes;
2. Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos;
3. Rivalidade entre Concorrentes;
4. Poder dos Fornecedores;
5. Poder dos Compradores.

Ameaça de Novas Entradas

Atualmente, a cidade do Porto está sobrecarregada de comércio, com a predominância focada no setor turístico, nomeadamente em hotelaria e

restauração. Em 2023 a cidade contava com 98 hotéis em fase de licenciamento que somando aos 148 já existentes, aumenta a capacidade hoteleira em 60% (Neves, 2024).

Assim sendo, a entrada de novos produtos e serviços é uma constante na cidade do Porto, o que se traduz numa ameaça para o nosso projeto. No entanto, a forma como nos dispomos a vender um produto ou a transmitir uma determinada mensagem reflete-se na autenticidade do nosso serviço.

Embora existam diversas unidades de alojamento que promovem o contacto com o fado, estas optam por estabelecer parcerias com casas de fado locais, nas quais os hóspedes precisam deslocar-se até essas casas para usufruir desse serviço. Em contraste, “A Guitarra” apresenta uma vertente distinta, pois oferece aos hóspedes uma experiência que combina o alojamento, restauração e fado no mesmo local.

Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

Na sequência do que foi mencionado no ponto anterior, existem alguns estabelecimentos provenientes de outros setores, que também podem representar uma ameaça de produtos substitutos. Estes não vendem o mesmo produto, mas oferecem alternativas que visam atender às mesmas necessidades ou que desempenham funções semelhantes. No fundo, vendem produtos com a mesma finalidade, que podem impactar diretamente o mercado. Produtos como estes, podem impactar a rentabilidade de algumas empresas na indústria, forçando a mudança de algumas estratégias (Casarotto, 2020)

A cidade do Porto, encontra-se massificada (Now, 2024) no que diz respeito ao ramo da hotelaria. Como produtos substitutos, consideramos a criação de novas unidades hoteleiras. Através da tabela 15 conseguimos perceber que, em menos de um ano, o número de unidade hoteleiras aumentou em 12% da cidade do Porto (sem contar com os alojamentos locais e outras tipologias inerentes a esta prática). Quer isto dizer, que a tendência atual é para que esta massificação se intensifique, no entanto, de uma forma mais reestruturada, no sentido em que vão optar por serviços mais personalizados às necessidades dos clientes (Porto Canal, 2024).

Tabela 15 - Número de Unidades Hoteleiras entre 2022-2023

Localização Geográfica (Porto)	Estabelecimentos de alojamento turístico (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); anual	
	Unidades Hoteleiras	
	2022	2023
	141	161

Fonte - (INE, 2024)

De um modo geral as ofertas acabam por ser semelhantes, uma vez que a finalidade acaba sempre por ser o alojamento. Como pontos diferenciadores destacamos a agregação de dois serviços e um produto num só lugar.

Rivalidade entre Concorrentes

A rivalidade entre concorrentes é um fator determinante que deve ser analisado, uma vez que é importante compreendermos o posicionamento da concorrência no mercado, com o objetivo de adaptar e melhorar as estratégias necessárias ao desenvolvimento do nosso projeto (Casarotto, 2020)

No mercado onde se insere “A Guitarra”, existem vários concorrentes diretos e indiretos, o que indica que vendem produtos e serviços semelhantes. Com base nessa informação, podemos afirmar que a nossa unidade hoteleira está inserida em um mercado com alta rivalidade, e a disputa pela quota de mercado também. No entanto, os nossos grandes pontos diferenciadores são:

- Atendimento personalizado (atenção ao detalhe e a capacidade de adaptar o serviço às necessidades individuais de cada cliente pode gerar fidelização e satisfação);
- Contacto próximo com o cliente (manter um contacto próximo e contínuo com o cliente é uma extensão natural do atendimento personalizado);
- Qualidade das facilidades (a qualidade das infraestruturas pode ser um dos diferenciadores mais palpáveis);

- Jardim (oportunidade única de lazer e descanso, proporcionando aos hóspedes um local ideal para momentos de descontração ou socialização);
- Facilidades intermodais muito próximas (Terminal Intermodal de Campanhã);
- Agregação (no mesmo espaço) de dois produtos tradicionais e típicos: fado e a gastronomia local;
- Possuirmos um restaurante que nos permite realizar espetáculos musicais (atraindo não só os hóspedes, mas também o público em geral, melhorando assim as receitas anuais);

Por outro lado, como aspetos menos positivos, destacamos:

- O facto de não possuirmos um estacionamento próprio;
- Localização, uma vez que não fica na zona histórica.

Poder dos Fornecedores

Os fornecedores desempenham um papel crucial e de grande importância para o bom funcionamento da unidade hoteleira, uma vez que o seu poder de negociação define a sua posição no mercado, permitindo-lhes uma margem para alteração de valores sem repercussões (Casarotto, 2020).

No ramo da hotelaria, encontramos uma vasta oferta de fornecedores direcionados para as diferentes matérias-primas indispensáveis a este setor. Desta forma, é fundamental trabalhar com fornecedores eficientes, visando garantir a qualidade, excelência e o bom funcionamento dos serviços e produtos prestados.

Esta oferta traduz-se em fornecedores regulares e fornecedores de periodicidade. Os primeiros garantem produtos como alimentação, *amenities*, serviços de lavandaria, entre outros. Já os segundos, embora não sejam requisitados com tanta frequência são os que nos fornecem os têxteis e equipamento de hotelaria. Ambos são importantes, no entanto os fornecedores regulares possuem um menor poder de negociação uma vez que os hotéis acabam por investir em grandes quantidades com maior frequência. Por outro lado, a capacidade de

negociação dos fornecedores é maior, uma vez que as compras efetuadas são mais pontuais.

Poder dos Compradores

O poder de negociação dos clientes é influenciado pela competitividade e pelo mercado em geral. Quanto maior é o seu poder de compra, maior é a influência que estes têm para negociar valores em seu próprio benefício. Um exemplo disso são as empresas, as agências de viagens e os operadores turísticos que direcionam um grande número de pessoas para a unidade hoteleira, conseguindo assim obter preços mais competitivos e benéficos ao contrário de um consumidor comum (Amenabar, 2023).

Os acessos a diversos sites de reserva de alojamento permitem ao cliente selecionar a melhor opção, tendo em conta as suas preferências, com base nos comentários e avaliações de hóspedes antecedentes.

Importa referir que, a unidade de alojamento deve sempre manter padrões de qualidade em sintonia com os preços praticados, de modo a reduzir os comentários e as avaliações menos positivas. Através destes detalhes conseguimos manter classificações positivas, que acabam por atrair um maior número de hóspedes e de fidelizar dos mesmos, uma vez que os serviços prestados correspondem a realidade esperada.

3.3.3. Análise do Mercado

Fatores Críticos de Sucessos

É fundamental que a análise dos fatores críticos de sucesso seja realizada numa pré-abertura do empreendimento. Este é um dos aspetos considerado essenciais para que a marca ou empresa sejam bem-sucedidos (Ribas, 2020).

De acordo com Gonçalves, Colauto, & Beuren (2004), é importante que a organização consiga identificar os fatores críticos de sucesso, uma vez que estes são cruciais para o desenvolvimento, além de serem integrados no plano estratégico e sistemas de informação, de modo a complementar as atividades de análise competitiva.

Desta forma podemos considerar como fatores críticos de sucesso da nossa unidade hoteleira:

- A localização, uma vez que esta se situa no coração da cidade, nomeadamente na freguesia de Campanhã, onde o fácil acesso ao centro é garantido através de meios de transporte disponíveis ou de forma pedonal;
- A existência de diversas atividades turísticas externas é uma mais-valia, uma vez que para além de suscitar interesse, alia a história e a cultura da cidade, motivando o hóspede a procurar conhecer e compreender mais sobre as tradições locais, contribuindo assim para que a viagem em si não seja enfadonha.
- A oferta de uma experiência memorável através da promoção de um espetáculo de Fado tradicional, aliando-se uma degustação gastronómica no interior da unidade hoteleira, que visa dar a conhecer a verdadeira essência desta arte;
- A aposta de um serviço personalizado voltado para as necessidades e expectativas de novos clientes e/ou dos já reincidentes.
- O investimento em formações profissionais para os nossos colaboradores, especialmente ao nível do acolhimento e atendimento.
- A qualidade do conteúdo partilhado nas redes sociais, de modo a tornar a imagem da unidade hoteleira mais apelativa e cativante.

3.4.4. Análise dos Concorrentes

A obtenção de uma análise mais completa é fundamental, por isso decidimos analisar os nossos concorrentes e perceber a oferta que já se encontrava instalada (Gaspar, 2023). Para tal, baseamo-nos nos seguintes critérios:

- Localização geográfica;

- Tipologia do empreendimento;
- Preço Médio.

Para a obtenção destes dados, utilizamos os meios de pesquisa mais usuais com recurso às principais *Online Travel Agencies* (OTA) e o contacto direto (através de chamadas telefónicas) com os 5 principais concorrentes elegidos.

Atualmente na cidade do Porto existem 161 unidades hoteleiras (INE , 2024). Destes, foram seleccionados 5 que se destacam pela tipologia semelhante ao que nos propomos a realizar. As tabelas 16, 17, 18, 19 e 20 descrevem as unidades hoteleiras seleccionadas.

Tabela 16 - Análise da Concorrência: Torel Palace Porto

Classificação RNET Hotel *****	Torel Palace Porto	
	Localização	Porto
	Conceito	City Break
	Tipologia	Estabelecimento Hoteleiro: Hotel
	Oferta de Alojamento	25 Quartos
	Preço Médio	Época Alta: 550€ Época Baixa: 225€
	Website	https://www.torelpalaceporto.com/
	Outros Serviços	Piscina exterior; <i>Welcome Drink</i> ; restaurante; bar; oferta de uma experiência de culinária às cegas (<i>Blind Emotions</i>); <i>transfer</i>

Fonte – Elaboração Própria através de dados fornecidos pelo (RNET, 2024)

Tabela 17 - Análise da Concorrência: Pur Porto Boutique Hotel

Classificação RNET Hotel ****	Pur Porto Boutique Hotel By Actahotels	
	Localização	Porto
	Conceito	City Break
	Tipologia	Estabelecimento Hoteleiro: Hotel
	Oferta de Alojamento	53 Quartos
	Preço Médio	Época Alta: 120€ Época Baixa: 70€
	Website	https://www.puroportohotel.com/pt/
	Outros Serviços	Receção 24H; bar; lounge e parque de estacionamento para os hóspedes

Fonte- Elaboração Própria através de dados fornecidos pelo (RNET, 2024)

Tabela 18 - Análise da Concorrência: Porto A.S. 1829 Hotel

Classificação RNET Hotel ****	Porto A.S. 1829 Hotel	
	Localização	Porto
	Conceito	City Break
	Tipologia	Estabelecimento Hoteleiro: Hotel
	Oferta de Alojamento	41 Quartos
	Preço Médio	Época Alta: 200€ Época Baixa: 100€
	Website	https://www.artsoulgroup.com/
	Outros Serviços	Restaurante

Fonte - Elaboração Própria através de dados fornecidos pelo (RNET, 2024)

Tabela 19 - Análise da Concorrência: Flores Boutique Hotel & SPA

Classificação RNET Hotel ****	Flores Boutique Hotel & SPA	
	Localização	Porto
	Conceito	City Break & Wellness
	Tipologia	Estabelecimento Hoteleiro: Hotel-Apartamento
	Oferta de Alojamento	20 Quartos
	Preço Médio	Época Alta: 190€ Época Baixa: 130€
	Website	https://www.ocahotels.com/hoteles/oca-flores-hotel-boutique
	Outros Serviços	Piscina interior; SPA (centro de saúde e bem-estar); bar; ginásio; sauna e banho turco.

Fonte - Elaboração Própria através de dados fornecidos pelo (RNET, 2024)

Tabela 20 - Análise da Concorrência: One Shot Palácio Cedofeita

Classificação RNET Hotel *****	One Shot Palácio Cedofeita	
	Localização	Porto
	Conceito	City Break & Wellness
	Tipologia	Estabelecimento Hoteleiro: Hotel-Apartamento
	Oferta de Alojamento	72 Quartos
	Preço Médio	Época Alta: 227€ Época Baixa: 140€
	Website	https://www.hoteloneshotpalaciocedofeita.com/pt
	Outros Serviços	Restaurante; piscina exterior; ginásio e sauna; estacionamento; serviço de transfer

Fonte - Elaboração Própria através de dados fornecidos pelo (RNET, 2024)

Foram selecionadas cinco unidades hoteleiras que se destacaram pelas suas semelhanças com o projeto que nos propomos a realizar. Assim, foram analisados três hotéis de quatro estrelas e dois hotéis de cinco estrelas. O *Torel Place*, embora

apresente uma tipologia diferente da que pretendemos no nosso projeto, possui um conceito muito único e diferente dos restantes, pelo que decidimos incluí-lo no nosso leque de concorrentes, uma vez que nos propomos a fazer algo do parecido.

Através desta análise, podemos concluir que a expectativa do cliente é cada vez maior, e que os principais investidores estão atentos a isso, apresentando cada vez mais produtos/serviços diferenciados dos já existentes, criando assim uma inovação constante no mercado. Relativamente aos 5 concorrentes analisados, estes possuem pontuações e classificações bastante elevadas, no entanto “A Guitarra” tem como objetivo corresponder a todos estes requisitos e atingir os mesmos níveis de satisfação e excelência.

3.3.5. Análise da Posição Competitiva da Empresa

Segundo (Casarotto, 2019), a análise S.W.O.T. trata-se de uma ferramenta de gestão que permite definir o planeamento estratégico da organização, a partir do qual conseguimos analisar, identificar e compreender quais as nossas forças internas e externas.

De acordo com o mesmo autor, a Sigla S.W.O.T. significa: *strengths* (pontos fortes); *weakness* (pontos fracos); *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Assim sendo, a respetiva análise referente à nossa hoteleira, é a seguinte:

***Strengths* (Forças)**

1. Localização, uma vez que o posicionamento geográfico é abundado com boas acessibilidades rodoviárias que permitem estabelecer conexão rápida com os principais eixos rodoviários inter-regionais;
2. As sócias já possuem experiência na área;
3. Implementação de um serviço que ainda não existe na região (criação de uma unidade hoteleira onde o promove espetáculo de Fado com jantar gastronómico nas mesmas instalações);
4. Tipos de produtos e serviços adaptados a todos os público-alvo;
5. Criação de um produto que retrata os valores que a cidade defende.
6. Instalações modernas;
7. Serviço de restauração que tem por base a gastronomia local;

8. Hospitalidade;
9. Atendimento personalizado ao cliente (excelência dos serviços prestados e relação de qualidade com o cliente)

Weaknesses (Fraquezas)

1. Falta de mão de obra qualificada;
2. Poluição sonora.
3. Elevados custos iniciais (nomeadamente pelos aspetos ligados á sustentabilidade);
4. Pouca acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida;
5. Poucos quartos no interior da unidade de alojamento;
6. Tempo que irá demorar para a unidade hoteleira estar 100% concluída e a funcionar corretamente;
7. Iniciar um projeto numa altura em que as taxas de juro estão em alta e os custos com a construção subiu 200% desde o ano 2020 (após COVID e também devido à guerra com a Ucrânia.

Opportunities (Oportunidades)

1. Visível aumento da procura turística na região Norte;
2. Recursos naturais e património que a região oferece;
3. Reconhecimento crescente do potencial turístico na região Porto e Norte de Portugal, com elevados níveis de satisfação turística;
4. Zona turística em crescimento (tendo em conta o investimento em novas infraestruturas de suporte turístico);
5. Recuperação e revalorização do património edificado presente no concelho, existindo uma Cooperativa de Recuperação de Património Edificado do Porto, tendo, nos últimos anos, investido em diversas remodelações e reconstruções;
6. Aumento no número de turistas internacionais com elevado poder de compra;

7. Flexibilização e adequação dos horários praticados nas atrações turísticas e nos estabelecimentos comerciais, praticando horários mais alargados;
8. Criação de empregos;
9. Contacto direto com o fado (ideal para quem procura locais culturais);
10. Possibilidade de outros segmentos de mercado serem explorados;

Threats (Ameaças)

1. Elevados custos de mão de obra qualificada;
2. População envelhecida, tornando difícil a contratação de pessoal com experiência e estudos;
3. Aumento da inflação e taxas de juros;
4. Tempo perdido em burocracias e licenças de construção;
5. Dificuldade em atrair e manter recursos humanos qualificados devido aos horários e períodos de trabalho do setor hoteleiro;

3.3.6. Formulação da Estratégia da Área de Negócio

Segundo (Porter, 1980), a liderança em custo, o foco e a diferenciação são constituídas como sendo as três principais estratégias genéricas competitivas. O uso das mesmas no interior de uma organização permitirão gerar um desempenho significativo com vista a colmatar e lidar com os problemas de concorrência, no entanto, apenas quando aplicada uma das três estratégias.

No quadro em baixo apresentado, desenvolvido por *Porter* encontra-se as estratégias genéricas.

Figura 6 - Estratégias Híbridas

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte - <https://www.google.pt/search?q=estrategias+hibridas+micheale+porter&tbm> - visto em 15-06-2024

Estratégia de Liderança de Custo

A aplicação da estratégia de liderança em custo tem como objetivo principal ingressar no mercado mais facilmente, através da prática de preços mais baixos e acessíveis do que o dos concorrentes, disponibilizando produtos mais básicos, mas com qualidade admissível (Oliveira et al., 2012).

A adoção de preços mais baixos funciona como uma medida defensiva por parte da empresa, uma vez que atua diretamente na rivalidade dos concorrentes. Em muitas ocasiões, esta estratégia funciona e traz vantagens, nomeadamente quando se fala no surgimento de novas empresas, pois permite dar a conhecer e fazer com que esta siga um rumo diferente. Alternativamente, a empresa pode optar por continuar com a estratégia inicialmente definida. No entanto, não consideramos que esta seja a melhor estratégia de *Porter* a ser aplicada na nossa unidade hoteleira, uma vez que teríamos de praticar preços mais baixos, assegurando um determinado nível de qualidade, sendo este limitado, quando na realidade não é o nosso foco. Prezamos pela qualidade e excelência de serviço, e, para tal, é necessário que os valores praticados estejam em consonância com o serviço prestado (Alves, 2022).

Estratégia de Liderança de Foco

No que diz respeito à liderança de foco, esta consiste essencialmente em direcionar os produtos e serviços disponíveis por uma empresa para um determinado grupo de clientes, de forma seletiva, correspondendo sempre às necessidades de um segmento específico de mercado, mas sem nunca deixar de parte outros possíveis compradores (Rodrigues, 2004).

Neste sentido, o objetivo central é corresponder à necessidade do segmento em questão e não propriamente focarmo-nos na competição com a demais concorrência. Assim, conseguimos oferecer um único produto, em que este poderá ser de baixo custo, de diferenciação ou até mesmo englobar ambas.

Estratégia de Liderança de Diferenciação

A estratégia de diferenciação consiste em ter um produto ou serviço diferente dos da concorrência, que seja único aos olhos do mercado (Beuren & Oro, 2014).

A ideia passa por criar valor e introduzir no mercado um produto diferenciador, autêntico e inovador, que esteja dentro dos padrões de consumo dos nossos compradores, mas que seja diferente e se destaque dos demais concorrentes.

Embora a estratégia de diferenciação possa ser um pouco arriscada, justamente por ser algo inovador e que não conseguimos prever até que ponto funcionará, esta será certamente a estratégia que iremos adotar, uma vez que com base nas respostas obtidas através dos questionários implementados conseguimos ter a percepção que será algo que despertará o interesse por parte do consumidor e que, à partida, resultará em resultados bastante positivos.

3.3.7. Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing na implementação de um projeto de empreendedorismo é um elemento desafiador, uma vez que o processo depende de uma renovação contínua. O que capta hoje a atenção do público pode não ser o

mesmo de amanhã, daí a necessidade de ter sempre em conta aspetos essenciais, tais como os objetivos concisos, personas sólidas, canais de comunicação e distribuição eficientes, ferramentas de qualidade e a elaboração de uma análise bem estruturada e minuciosa dos resultados (Souza G. , 2018).

Desta forma, é necessário proceder a uma análise de diagnóstico com vista a facilitar a construção da melhor estratégia de marketing e, acima de tudo, que nos permita reconhecer os fatores de sucesso e bloqueio, tanto a nível interno como a nível externo.

Assim sendo, iremos apresentar o mercado em que está inserido o *boutique hotel* “A Guitarra”, os nossos concorrentes, clientes, bem como as oportunidades e desafios, de modo a formar as estratégias mais eficientes á unidade hoteleira.

3.3.7.1. Análise Interna

A nossa unidade hoteleira encontra-se localizada na freguesia de Campanhã, no distrito do Porto, e será um *boutique hotel* de 4 estrelas.

Para proporcionar experiência única e memorável ao hóspede, “A Guitarra” promove simultaneamente a cultura musical portuguesa e gastronómica, com uma ênfase na cultura musical, nomeadamente no fado que nos é tão intrínseco.

Procuramos, através dos nossos serviços de excelência tornar-nos uma referência a nível nacional no setor hoteleiro. No entanto, reconhecemos as dificuldades no processo de concretização desses mesmo objetivos, especialmente pelo facto de sermos um hotel independentemente, ou seja, não estamos associados a nenhum grupo hoteleiro ou marca reconhecida no mercado, o que dificulta um pouco esse processo.

Contudo, com base nos nossos objetivos estratégicos - a nossa missão, visão e valores- procuramos atingir elevados níveis de reconhecimento, com vista a criar uma marca forte e distinta na hotelaria em Portugal.

3.3.7.2. Análise Externa

O *boutique hotel* “A Guitarra”, inserido na área metropolitana do Porto dispõe de uma localização bastante privilegiada, uma vez que possui fácil acesso a transportes intermodais, permitindo ao hóspede um rápido acesso ao centro da cidade, onde é possível encontrar os pontos turísticos mais emblemáticos.

Além disso, a freguesia, assim como a cidade, possui uma agenda cultural bastante significativa, promovendo um contacto direto com a cultura, costumes e tradições locais.

É importante salientar que a localização representa uma mais-valia, visto que a cidade do Porto se encontra no seu “*boom*” turístico, permitindo-nos aumentar o nível de vendas, desde que consigamos nos posicionar no mercado de forma eficiente.

Para tal, é necessário a apresentação e criação de um conjunto de ideias empreendedoras e, sobretudo, estratégicas que possibilitem a potencialização de um maior número de vendas e, ao mesmo tempo contribuam para os processos de fidelização de clientes, como:

- Criação de um *website* oficial (cujo objetivo é facilitar os processos de venda e o acesso a informação pertinente sobre a unidade hoteleira);
- Aposta nas redes sociais (*Instagram, Facebook e LinkedIn*);
- Realização de parcerias locais nomeadamente com a Junta de Freguesia de Campanhã e a Câmara Municipal do Porto; Douro Acima e *City Sightseeing*;
- Criação de cartões de visita (entregues a todos os clientes que passarem pela receção);
- Cesto de boas-vindas para clientes *Booking* (uma vez que estes pagam um valor mais elevado pelas suas reservas e ainda conseguem deixar o seu feedback on-line e é gratificante se este for positivo)

Importa ainda referir que o marketing da marca deve ser visível tanto online quanto offline. Ou seja, apesar da aposta nas redes sociais, é fundamental focarmo-

nos na estratégia de “boca-a-boca” uma vez que este tipo de marketing apresenta resultados bastante positivos. Neste sentido, e para melhorarmos essa estratégia e, conseqüentemente, aproximarmos-nos do nosso público, iremos realizar promoções sazonais; campanhas junto dos nossos principais parceiros; atenções especiais para aniversariantes e a criação de pacotes promocionais temáticos, sempre enfatizando a importância que o cliente assume para a unidade hoteleira, além de impactar o processo de fidelização e superação dos padrões de qualidade nos serviços.

3.3.7.3 Segmentação do Mercado

De acordo com (Gabriel, 2017, p. 1) a “segmentação de mercado é um método baseado na identificação de características, necessidades, preferências e hábitos de consumo comuns a diferentes grupos que fazem parte do mesmo público-alvo. Essa segmentação possibilita um conhecimento aprofundado sobre tal público, favorecendo a criação e otimização de estratégias de comunicação e marketing”.

Segundo Eusébio, Castro, & Costa (2008) as características demográficas dos turistas funcionam como a base de segmentação devido á sua facilidade de quantificação e tendo em conta as necessidades e motivações por parte dos consumidores.

Atualmente, é necessário termos em consideração o fator económico, ou seja, olharmos para as despesas dos visitantes, no seu global, como um elemento estratégico e competitivo, uma vez que estas não são apenas provenientes do alojamento, mas também de gastos das viagens, dos extras (como atividades complementares) e do comércio local, potencializando assim a região na sua envolvente (Wang et al., 2006). Assim sendo, é bastante importante percebermos quais são os comportamentos de consumo que o nosso público-alvo adota na sua viagem e principalmente quais os principais fatores que podem influenciar esses consumos (Lima & Eubébio, 2010).

Segundo Bazanini, Ferreira, Féris, & Ravagnani (2016) em turismo, o processo de segmentação segue as bases de análise de mercado de bens e consumo, assente em quatro critérios, sendo eles:

- **Demográfico:** Compreende o género, estado civil, ocupação, idade, competências escolares, origem étnica e religião. Assim sendo, “A Guitarra” visa receber turistas com idade entre os 30 e 65 anos de idade, podendo estes ser homens ou mulheres que se desloquem sozinhos, em casal ou em família.
- **Comportamental:** Este critério relaciona-se com estilos de vida, interesses, hábitos de consumo e classe social. “A Guitarra” valoriza as tradições, a cultura musical, a gastronomia local e o bem-estar. Desta forma, a unidade hoteleira irá atrair turistas que compartilhem os mesmos interesses e valores, pertencendo a uma classe social média, média alta ou alta.
- **Psicográfico:** Descreve os consumidores tendo em conta os traços da sua personalidade, como o grau de consciência do produto, as vantagens em usufruir um determinado serviço e as ocasiões especiais da viagem. Relativamente a este critério, a unidade hoteleira pretende receber turistas com diferentes traços de personalidade, uma vez que o nosso foco não se centra exclusivamente neste aspeto.
- **Geográfico:** Tal como o nome indica, este critério corresponde ao país, cidade ou região de onde é proveniente o turista. Na unidade hoteleira, pretendemos receber predominantemente turistas internacionais dos principais mercados emissores, uma vez que o mercado nacional não é propriamente o nosso objetivo.

Sendo assim e após uma análise, concluímos que as segmentações de mercado que mais caracterizam a nossa unidade hoteleira são, essencialmente o segmento cultural, o de lazer e o gastronómico. Para tal tivemos em atenção a envolvente territorial e as principais atrações que esta disponibiliza, no entanto, o facto de o nosso produto ser versátil e distinto poderá estender-se a novos segmentos.

Através disto, podemos afirmar que é uma zona que valoriza e preza o contacto com a cultura, ao mesmo tempo disponibilizando um conjunto de

atividades complementares que ajudam a promover a dinamização da mesma. A gastronomia e as tradições locais, são sem dúvida dois pontos fortes que caracterizam a região e por esse mesmo motivo faz todo o sentido implementarmos todos estes elementos no interior da nossa unidade hoteleira.

3.3.7.4. Seleção do Mercado-Alvo

Identificar o nosso mercado-alvo é um passo indispensável para o sucesso de qualquer negócio. Assim, segundo (Lacerda, 2020), as estratégias e campanhas a serem implementadas deixam de ser destinadas a um todo para se dirigirem a um grupo de consumidores específico, com perfis demográfico, comportamental e psicográfico semelhantes.

A segmentação de mercado para “A Guitarra” está dividida em três grupos, sendo eles os individuais, casais e famílias. Cada um destes segmentos abrange as faixas etárias que vão desde jovens adultos até seniores, tanto internacionais quanto nacionais. No entanto, entendemos que o nosso foco principal será o mercado internacional.

A unidade hoteleira destina-se essencialmente àqueles que procuram aprofundar os seus conhecimentos sobre a cultura nacional, as tradições e costumes inerentes na à cidade e à freguesia e, sobretudo, àqueles que possuem um especial gosto pela vertente musical e gastronómica que nos é tão intrínseca. Além disso, a motivação pelo lazer e bem-estar também estará muito presente.

3.3.7.5. Posicionamento no Mercado

De acordo com (Vaz, 2018), o posicionamento no mercado determina a forma como a marca surge na mente do cliente. Para isso, é fundamental a criação de estratégias com foco no seu direcionamento.

Ao definirmos a nossa posição no mercado, torna-se mais simples ajustar o produto e serviço que pretendemos oferecer, como forma de nos destacarmos e diferenciarmos da concorrência (Cavalcanti et al., 2012).

Para atingir esse posicionamento, é importante conhecer as necessidades dos nossos consumidores, ter em mente qual o produto/serviço implementado e

identificar as nossas forças e fraquezas bem como a nossa concorrência (Toledo & Hemzo, 1991).

Segundo Oliveira, Campomar, & Luis (2008) existem seis estratégias para o posicionamento de um produto. Passamos a citar (Eidelwein, 2016):

1. **Por atributo** – ocorre quando se posiciona um produto com base em uma ou mais características ou benefícios oferecidos;
2. **Por preço ou qualidade** – relaciona-se o produto a um determinado nível de preço, qualidade ou valor, como, por exemplo, alta qualidade e preço alto;
3. **Por uso ou aplicação** – associa-se o produto como sendo o melhor ou mais adequado para uma determinada finalidade;
4. **Por usuário ou classe de usuários** – liga-se o produto a um grupo específico de usuários, como por exemplo, atletas;
5. **Por classe de produtos** – associa-se o produto a uma determinada categoria, o que é comum em casos complexos para se apresentar o produto;
6. **Pela concorrência** – realizam-se comparações entre o produto da empresa e os produtos similares dos concorrentes.

Com base nisso, “A Guitarra” pretende ser um dos *boutiques* hotéis mais referenciados da cidade do Porto, tanto em termos de alojamento quanto dos serviços/produtos prestados. O objetivo é ser o primeiro hotel a combinar, música, gastronomia e alojamento no mesmo espaço. Através da adoção desse conceito, conseguimos mitigar, em certa parte, o fator sazonalidade, uma vez que o cliente não precisa sair da unidade hoteleira para usufruir dos serviços oferecidos. Por fim, a proximidade com o cliente será um ponto forte, pois o objetivo é que este se sinta em “casa”.

3.3.8. Marketing-Mix

O marketing-mix funciona como um conjunto de atividades que têm como objetivo promover e comercializar uma marca ou um produto num determinado

mercado (Paredes, 2021). Este conceito engloba 4 P's: *Product* (Produto), *Pricing* (Preço), *Place* (Distribuição), *Promotion* (Promoção) (Peçanha, 2020)

1. Produto

O produto é algo que pode ser apreciado, adquirido, usado ou consumido num determinado mercado, onde o seu único objetivo passa pela satisfação das necessidades de um público-alvo específico (Kotler & Armstrong, 2014).

Posto isto, “A Guitarra” contará com um leque de produtos e serviços direcionados para o cliente, dos quais destacamos o alojamento, o restaurante e animação turística, nomeadamente os espetáculos de fados diários.

2. Preço

De acordo com Etzel, Walker, & Stanton (2001) é fundamental serem criadas estratégias de preços, ou seja, criarmos uma linha estratégica em que esteja disponível todas as variações de preços necessárias no decorrer do ano. A “construção” desta linha temporal vai permitir-nos perceber quais as oscilações que serão necessárias fazer tendo em conta a época do ano, bem como possíveis promoções e/ou campanhas.

Assim sendo, os preços médios praticados na nossa Unidade Hoteleira numa fase inicial passam pelos seguintes:

- Época Baixa – 130€
- Época Alta – 200€

3. Praça

A praça consiste na localização do nosso negócio e, de há uns tempos para cá, segundo (Churchill & Peter, 2008), a localização é considerada uma das maiores influenciadoras de sucesso.

Assim sendo, “A Guitarra” localiza-se na cidade do Porto, na Freguesia de Campanhã, sendo esta uma localização privilegiada e de destaque, dado os motivos já enumerados.

4. Promoção

A promoção destina-se ao processo de estimulação e, conseqüentemente à divulgação dos produtos e serviços que estamos dispostos a vender. De acordo com (Maso, 2010) “a promoção é o meio no qual as organizações utilizam para promover seus produtos, comunicar e informar os consumidores sobre os seus benefícios”.

A promoção dos produtos e/ou serviços presentes em “A Guitarra” passa essencialmente pelo marketing digital, nomeadamente através de redes sociais como o *Instagram*, *Facebook*, *Linkedin* e pelo nosso *Website* oficial.

Numa fase inicial de divulgação da unidade, procederemos à implementação de cartazes e folhetos distribuídos ao longo de todo o município, com especial destaque na Câmara Municipal do Porto e na Junta de Freguesia de Campanhã. É importante salientar que a nossa prioridade será sempre o bem-estar dos nossos clientes fazendo com que estes se sintam, de certa forma em casa e que numa próxima visita tragam consigo novos clientes, ou seja, a estratégia de marketing “boca-a-boca”.

3.3.8.1. Estratégia de Marketing Digital

Segundo (Yejas, 2016), o uso do marketing digital por parte das empresas intensifica a relação com os consumidores, tornando-a melhor e mais eficiente, além de facilitar o acesso a informações concisas que permitirão um melhor posicionamento no mercado. Ainda de acordo com o mesmo autor, este distingue o marketing digital distinguido em dois tipos:

- *Inbound* Marketing: Estratégias de marketing que não necessitam de pagamento, tais como: SEO- *Search Engine* Optimization, marketing de conteúdo e redes sociais;

- *Outbound Marketing*: Estratégias de marketing pagas com vista a captar e alcançar um maior número de clientes, através de SEM- *Search Engine Marketing* (Pagar para aparecer como sugestão principal nos motores de busca); *Display Ads* (Estar presente em um *banner* na publicidade na web); anúncios no *Youtube*

Ações a desenvolver que pretendemos implementar na nossa unidade hoteleira:

- **Tráfego Pago** – Colocação de anúncios pagos nos principais motores de busca como o Google, por exemplo, para obter um maior destaque através de palavras-chaves.
- **Tráfego Orgânico** – A prioridade será o *website*, de modo a concentrar mais reservas diretas do que reservas através das *extranets*, reduzindo assim os custos em comissões às diversas plataformas.
- **E-mail** – Quando se trata de reservas diretas através do telefone, será sempre solicitado ao cliente um endereço de email de modo a confirmar a reserva realizada anteriormente, garantindo assim um registo escrito.
- **Tráfego de Conteúdos** – contratação de um fotógrafo e/ou videógrafo que nos ajude no melhoramento das imagens utilizadas para a realização do *website* e outros eventos de promoção, de modo a cativar o hóspede desde o primeiro instante.
- **Redes Sociais** – como foi mencionado anteriormente, a atenção dedicada à imagem do hotel é muito importante e deve ser sempre considerada. Por esse motivo, a utilização das redes sociais como um meio de promoção é uma mais-valia. De acordo com (Katsikari et al., 2020) os *posts* nas redes sociais devem ser apelativos e realizados de forma contínua, para que a marca e o produto não sejam esquecidos. As fotografias e os vídeos nas redes sociais são os *posts* preferidos dos consumidores.

- *Instagram e Facebook*: serão criadas contas em cada uma destas plataformas, com o intuito de promover de uma forma mais direta os nossos produtos/serviços. O nosso objetivo é que sejam realizadas duas publicações semanais podendo estas ser: fotografias, vídeos, *reels* e/ou *storys*.
- *Website*: aqui os utilizadores poderão encontrar todas as informações necessárias a cerca do hotel, desde horários de funcionamento aos contactos gerais. A ideia passa por elaborarmos um website que seja de fácil compreensão de modo a facilitar os passos para efetuarem as reservas. Os preços praticados serão sempre mais baixos do que aqueles praticados nas *extranets*.

3.4. Projeções Económico-Financeiras

Neste capítulo estarão expostos os pressupostos operacionais, os pressupostos económico-financeiros, os rendimentos, os gastos, a demonstração de resultados, o ponto crítico, o balanço, os mapas de *cash flows*, a análise económica e financeira e a análise da viabilidade e da sensibilidade.

3.4.1. Pressupostos

Neste capítulo, serão analisados os valores relativos aos pressupostos operacionais gerais e à fiscalidade, inflação, vendas e prestação de serviços. Importa referir que também serão estudados os pressupostos económico-financeiros.

De acordo com a Classificação das Atividades Económicas, o CAE corresponde ao 5511 – estabelecimentos hoteleiros com restauração. O ano de investimento é 2025, sendo o primeiro ano de exploração o ano de 2026. O ano cruzeiro será 2029. O empreendimento terá uma exploração operacional de 365 dias/ano. A taxa de IVA normal a considerar é de 23%. O reporte de prejuízos fiscais é de 5 anos.

3.4.2. Fiscalidade

Relativamente à fiscalidade da nossa empresa, podemos observar na tabela 21 as taxas consideradas.

Tabela 21 - Fiscalidade

Fiscalidade	
IRC + Tributação autónoma (21% + 1%)	22,00%
Derrama Municipal	1,00%
IRS	20,00%
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%
TSU Empresa	23,75%
TSU Colaboradores	11,00%
Fundo de compensação - Investimento financeiro	0,93%
Fundo de compensação - Encargos	0,08%
Seguros Acidentes Trabalho	1,25%
IVA taxa normal	23,00%
IVA taxa intermédia	13,00%
IVA taxa reduzida	6,00%
IVA isento/não sujeito	0,00%

Fonte - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

3.4.3. Inflação

Em relação a este tópico, decidimos manter a taxa de inflação a zero, uma vez que, se o projeto é viável a preços constantes também o será a preços correntes na altura.

3.4.4. Vendas e Prestação de Serviços (Volume de Negócios)

A respeito do volume total de negócios, estamos a falar da soma do total das vendas do alojamento, bebidas, estacionamento e das prestações de serviços.

A tabela 22, elaborada através do Excel, permite-nos verificar a separação dos meses do ano em época baixa e época alta assim como em almoços e jantares, uma vez que possuímos um restaurante que, para além de ser temático está também aberto ao público em geral. Conseguimos também observar a taxa de ocupação em cada mês. Os preços escolhidos e apresentados estão alinhados com os valores praticados pela concorrência.

O valor total anual de alojamento é de 1 193 250€. A taxa de ocupação média é de 60%. Segundo o (Travel BI, 2023) no ano de 2023 a cidade do Porto atingiu uma taxa de ocupação de 72,4%, o que apresenta um aumento significativo da afluência turística uma vez que no ano de 2022 a taxa de ocupação média centrou-se nos

66,2%. Para este projeto, decidimos trabalhar com o “pior cenário” tendo em conta os intervalos publicados acerca da cidade do Porto relativamente à taxa de ocupação anual. O objetivo é obter uma visão realista e perceber de que modo isso pode ou não influenciar os nossos resultados. Posto isto, se com o “pior cenário” conseguimos alcançar os resultados visíveis na tabela n.º 22, num cenário melhorado os resultados serão ainda maiores.

Explicamos agora:

- A época baixa são 151 dias do ano e corresponde aos meses de janeiro;
- fevereiro, março, novembro e dezembro.
- A época alta são 214 dias do ano e corresponde aos meses de abril, maio,
- junho, julho, agosto, setembro, outubro.
- A taxa de ocupação na época baixa é de 50%;
- A taxa de ocupação na época alta é de 70%;
- Na época baixa o preço por quarto é de 130€ (com pequeno-almoço *buffett* incluído) e corresponde à análise da concorrência.
- Na época alta o preço é 200€ (com pequeno-almoço *buffett* incluído) e corresponde à análise da concorrência.

Tabela 22 – Receita de Alojamento (época alta e época baixa)

Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	BAIXA	-	294 450
IVA Serviços Prestados	6,00%			-	17 667
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				-	2 265
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)					130
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	0,00%
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	ALTA	-	898 800
IVA Serviços Prestados	6,00%			-	53 928
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				-	4 494
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				-	200
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	0,00%

Fonte - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

Relativamente ao volume de negócios do nosso restaurante, tal como foi referido anteriormente decidimos dividi-lo entre almoços e jantares. A receita total

apresentada é de 1 149 750€ como podemos ver na tabela 23. O nosso restaurante estará aberto 365 dias. Explicamos agora:

- O restaurante é composto por 60 lugares.
- O preço médio do almoço é de 25€ por pessoa e engloba: entrada, prato de peixe ou carne, sobremesa e bebida da casa.
- O preço médio do jantar é de 40€ e engloba: entrada, prato de peixe ou carne, bebida da casa e espetáculo de Fado.
- Para o almoço contamos que o restaurante rode pelo menos 0,5x.
- Para o jantar contamos que o restaurante rode 1x (uma vez que funcionamento com lugares reservado)

Tabela 23 - Receita do Restaurante

Vendas de Produtos	IVA aplicável	% Exportação	ALMOÇOS	-	273 750
IVA Vendas de Produtos	23,00%			-	62 963
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)					10 950
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)					25
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	0,00%
Vendas de Produtos	IVA aplicável	% Exportação	JANTARES	-	876 000
IVA Vendas de Produtos	23,00%			-	201 480
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)					21 900
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)					40
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	0,00%

Fonte - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

3.4.5. Gastos

Gastos Operacionais

Os Fornecimento de Serviços Externos (FSE) são todos os serviços necessários para o funcionamento da atividade em si. Os custos destes podem ser fixos ou variáveis. Os custos fixos são todos aqueles que estão anexados ao estabelecimento quer o quarto esteja ou não ocupado. Enquanto os custos variáveis estão dependentes da atividade do estabelecimento e das taxas de ocupação. De seguida serão discriminados os valores de cada FSE, ilustrados na tabela 24.

- Subcontratos– Estão incluídas as despesas de lavandaria que funcionará como *outsourcing* e o valor dos nossos extras (funcionários que não fazem parte do quadro da empresa, são apenas solicitados quando necessários). O valor mensal é de 5 270€. O custo é 100% variável. O valor anual é de 63 240€
- Trabalhos Especializados– O valor estimado é relativo a mão de obra especializada nomeadamente no campo de manutenções técnicas muito específicas. O custo mensal é de 400€. O custo é 100% fixo. O valor anual é de 4 800€.
- Publicidade e Propaganda– Está relacionado com o nosso departamento de marketing. O valor mensal é de 500€. O custo é 25% fixo. O valor anual é de 6 000€.
- Vigilância e Segurança– Avença com empresa de vigilância e alarmes. O custo mensal é de 70€. O custo é 100% fixo. O valor anual é de 840€.
- Comissões– Custos com canais de distribuição. Estimamos inicialmente estar bastante dependentes das plataformas de reservas como booking.com, expedia, entre outras. Em média cobra, 15% do valor total das reservas. O custo mensal é de 14 915,63€. O custo é 100% variável. O valor anual é de 178 988€.
- Conservações e Reparações– Pequenas manutenções necessárias no interior e exterior do estabelecimento tais como ar condicionados, problemas com as fechaduras magnéticas, entre outras. O custo mensal é de 600€. O custo é 100% fixo. O valor anual é de 7 200€.
- Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido– Está relacionado com os *amenities*. O custo mensal é de 230€. O custo é apenas 5% fixo. O valor anual é de 2 760€
- Livros e Documentação Técnica– Revistas e jornais que servem de apoio aos hóspedes. O custo mensal é de 10€. O custo é 100% fixo. O valor anual é de 120€.

- Material para Escritório– Engloba folhas de impressão, capas. Canetas, entre outros. O custo mensal é de 60€. O custo é 25% fixo. O valor anual é de 720€.
- Artigo para Oferta– São compostos por pequenas coisas como a montagem de um quarto romântico, ou algum pedido especial por parte dos clientes. O custo mensal é de 90€. O custo é 100% variável. O valor anual é de 1 080€.
- Eletricidade– O custo é de 800€. O custo é 20% fixo. O valor anual é de 9 600€.
- Combustíveis– O custo é de 500€. O custo é 20% fixo. O valor anual é de 6000€.
- Água– O custo é de 790€. O custo é 20% fixo. O valor anual é de 9 480€.
- Deslocações e Estadias – Voltado para deslocações em participações de feiras, workshops, entre outros ligados ao ramo da hotelaria e do turismo. O custo mensal é de 280€. O custo é 20% fixo. O valor anual é de 3 360€.
- Comunicação– Diz respeito ao serviço de operadoras de telecomunicações, como a internet, rede fixa, serviço de televisão e telemóveis. O valor mensal é de 200€. O custo é 100% fixo. O valor anual é de 2 400€.
- Seguros– Estão inclusos o seguro de responsabilidade civil e outros seguros inerentes á empresa e ao funcionamento da mesma. O custo mensal é de 280€. O custo é 100% fixo. O valor anual é de 3 360€.
- Contencioso e Notário– Relacionado com o reconhecimento de assinaturas e documentos necessários. O custo mensal é de 20€. O custo é 100% fixo. O valor anual é de 240€.
- Despesas de Representação– Despesas realizadas em encontros com fornecedores, parceiros ou clientes. O custo mensal é de 60€. O custo é 100% fixo. O valor anual é de 720€.
- Limpeza, Higiene e Conforto– Enquadra limpezas mais profundas que necessitem de ser realizadas, tal como a limpeza de vidros

externos por exemplo. O custo mensal é de 460€. O custo é 30% fixo. O valor anual é de 5 520€.

- Outros Serviços– Despesas Extras. O custo mensal é de 320€. O custo é 30% fixo. O valor anual é de 3 840€.

Tabela 24 - Fornecimento de Serviços Externos (FSE)

Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	63 240
Subcontratos	23,00%	0,00%	5270	63 240
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	197 828
Trabalhos Especializados	23,00%	100,00%	400	4 800
Publicidade e Propaganda	23,00%	25,00%	500	6 000
Vigilância e Segurança	23,00%	100,00%	70	840
Honorários	23,00%	100,00%		0
Comissões	23,00%	0,00%	14915,625	178 988
Conservação e Reparação	23,00%	100,00%	600	7 200
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	4 680
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23,00%	5,00%	230	2 760
Livros e Documentação Técnica	23,00%	100,00%	10	120
Material de Escritório	23,00%	25,00%	60	720
Artigos para Oferta	23,00%	0,00%	90	1 080
Energia e Fluidos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	25 080
Eletricidade	23,00%	20,00%	800	9 600
Combustíveis	23,00%	20,00%	500	6 000
Água	6,00%	20,00%	790	9 480
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	3 360
Deslocações e Estadas	23,00%	20,00%	280	3 360
Transportes de Pessoal	23,00%	25,00%		0
Transportes de Mercadorias	23,00%	0,00%		0
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	12 240
Rendas e Alugueres	23,00%	100,00%		0
Comunicação	23,00%	100,00%	200	2 400
Seguros	0,00%	100,00%	280	3 360
Royalties	23,00%	100,00%		0
Contencioso e Notariado	23,00%	100,00%	20	240
Despesas de Representação	23,00%	100,00%	60	720
Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	30,00%	460	5 520

Fonte- Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

Gastos com o Pessoal

“A Guitarra” será composta por 1 diretora, 1 financeiro, 6 rececionistas (sendo um deles chefe), 3 funcionários de *housekeeping*, 9 funcionários de *F&B* (sendo um deles chefe de cozinha e um chefe de sala); 1 funcionário de marketing e 2 funcionários da manutenção. O vencimento mensal e anual bruto de cada uma das categorias é de:

- Direção: 3 000€ mensais que se tornam em 42 000€ anuais;
- Chefias + Financeiro: 2 000€ mensais (por funcionários) que se tornam em 112 000€ anuais;
- Rececionistas + Marketing: 1 500€ mensais (por funcionários) que se tornam em 126 000€ anuais;
- *Housekeeping* + Manutenção: 1 000€ mensais (por funcionários) que se tornam em 70 000€ anuais;
- *F&B*: 1 200€ mensais (por funcionários) que se tornam em 117 600€ anuais.

Tabela 25 - Número de Trabalhadores e Remunerações

Nº Trabalhadores			23
Gerência			1
Rececionistas + Marketing			6
F&B			7
<i>Housekeeping</i> + manutenção			5
Chefes + Financeiro			4
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)	% C. Fixo	Valor Mensal	467 600
Gerência	100%	3000	42 000
Rececionistas + Marketing	100%	1500	126 000
F&B	100%	1200	117 600
<i>Housekeeping</i> + manutenção	100%	1000	70 000
Chefes + Financeiro	100%	2000	112 000
Subsídio de Alimentação Total	% C. Fixo	Valor Mensal	-
Subsídio de Alimentação		0	-

Fonte - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPME

O valor anual bruto de gastos em vencimentos é de 467 600€. Paralelamente possuímos outros gastos relacionados com os colaboradores, nomeadamente relacionados com a segurança social, o IRS e os seguros de acidente de trabalho. Relativamente ao subsídio de alimentação, optamos por não ter, uma vez que possuímos restaurante.

Assim a empresa gastará:

- Taxa Social Única da Empresa: 111 055€;
- Taxa Social Única dos Colaboradores: 51 436€;
- IRS: 93 520€;
- Seguros de Acidentes de Trabalho: 5 845€ (taxa de 1,25%);
- Fundo de Compensação: 351€.

O valor total anual com os gastos acima referidos é de 262 207€, sendo que o valor anual total é de 729 807€⁵.

Por fim, é necessários termos em conta a retenção na fonte dos funcionários, assim sendo temos:

- Retenção da Segurança Social- apresentando uma taxa de 11%, totalizando um valor anual de 162 491€;
- Retenção do IRS- apresentando uma taxa de 31%, apresentando um valor total de 144 956€.

A totalidade do valor anual dos funcionários da empresa é de 307 447€. Todos os valores podem ser verificados e confirmados na tabela 26.

⁵ 467 600€ + 262 207€ = 729 807€

Tabela 26 – Retenção Anual dos Funcionários (Segurança Social e IRS)

Segurança Social	% C. Fixo	-	162 491
TSU Empresa	100%	-	111 055
TSU Colaboradores		-	51 436
IRS		-	144 956
IRS		-	144 956

Fonte 1 - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

Outros Gastos com o Pessoal

Importa referir que além dos gastos acima mencionados, foram contabilizados outros tipos de gastos:

- Formação: valor anual de 5 520€;
- Higiene e Segurança no Trabalho: valor anual de 2 760€;
- Equipamentos Especializados: valor anual de 2 760€;
- Outros Gastos: valor anual de 2 760€.

Tabela 27 - Outros Gastos com os Funcionários

Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)				13 800
	IVA Aplicável	Valor Mensal		2 263
Formação	23%	20	-	5 520
Higiene Segurança no Trabalho (HST)	13%	10	-	2 760
Equipamento Especializado Individual	23%	10	-	2 760
Outros	0%	10	-	2 760

Fonte 2 - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

3.4.6 Demonstração de Resultados

Para (Quintaneiro & Martins, 2007), a demonstração de resultados é definida como: “o relatório que nos mostra os detalhes dos Rendimentos (anteriormente conhecidos como proveitos) e os Gastos (anteriormente conhecidos como custos) durante um determinado período, normalmente um ano. Nela, podemos verificar se a empresa, durante o período, teve lucro ou prejuízo”.

No nosso projeto, podemos concluir que o valor total das vendas e serviços prestados é de 2 343 000€. Relativamente aos nossos gastos, podemos destacar os

FSE que possuem um valor anual de 310 268€ e os gastos com o pessoal que possuem um valor total de 598 651€. Por fim, o EBITDA é positivo, bem como o resultado líquido. Nesta primeira análise podemos afirmar que o nosso projeto, é um projeto viável, conforme ilustrado na tabela 28.

Tabela 28 - Demonstração de Resultados

"A Guitarra"	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Vendas e Serviços prestados	-	2 343 000	2 343 000	2 343 000	2 343 000	2 343 000	2 343 000	2 343 000	2 343 000	2 343 000
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CMVMC	-	(344 925)	(344 925)	(344 925)	(344 925)	(344 925)	(344 925)	(344 925)	(344 925)	(344 925)
FSE	-	(310 268)	(310 268)	(310 268)	(310 268)	(310 268)	(310 268)	(310 268)	(310 268)	(310 268)
Gastos com o Pessoal	-	(598 651)	(598 651)	(598 651)	(598 651)	(598 651)	(598 651)	(598 651)	(598 651)	(598 651)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	23 430	28 620	31 159	33 742	36 355	38 998	41 646	44 311	47 006
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	-	1 112 587	1 117 776	1 120 316	1 122 899	1 125 512	1 128 155	1 130 803	1 133 468	1 136 163
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-	(151 900)	(151 900)	(151 900)	(151 900)	(151 900)	(130 500)	(130 500)	(130 500)	(130 500)
EBIT (Resultado Operacional)	-	960 687	965 876	968 416	970 999	973 612	997 655	1 000 303	1 002 968	1 005 663
Juros e Gastos Similares Suportados	(96 720)	(103 801)	(96 720)	(90 272)	(83 824)	(77 376)	(70 928)	(64 480)	(58 032)	(51 584)
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(96 720)	856 886	869 156	878 144	887 175	896 236	926 727	935 823	944 936	954 079
Imposto	-	(174 838)	(199 906)	(201 973)	(204 050)	(206 134)	(213 147)	(215 239)	(217 335)	(219 438)
IRC	-	(167 236)	(191 214)	(193 192)	(195 179)	(197 172)	(203 880)	(205 881)	(207 886)	(209 897)
Derrama Municipal	-	(7 602)	(8 692)	(8 781)	(8 872)	(8 962)	(9 267)	(9 358)	(9 449)	(9 541)
Resultado Líquido	(96 720)	682 048	669 250	676 171	683 125	690 102	713 580	720 583	727 601	734 641

Fonte 3 - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

3.4.7. Ponto Crítico

Segundo (Nuno, 2011) o ponto crítico, “informa o investidor sobre a faturação mínima necessária para cobrir os custos (fixos e variáveis), informação esta que muitas vezes é vital para a análise de viabilidade de um empreendimento ou da adequação da empresa ao mercado”.

Neste sentido, analisando o ano cruzeiro (2027) com os seguintes valores:

- Total de Custos Fixos e Variáveis = 1 253 843€
- Total de Custos Fixos = 628 645€
- Total de Custos Variáveis = 625 199€
- Vendas Anuais = 2 343 000 €
- Ponto Crítico de Vendas (valor) = 857 442€
- Margem de segurança (valor) = 1 485 558€
- Ponto Crítico = Custos Fixos/ (1-Custos Variáveis/Volume de Negócios)
 - Ponto Crítico = 28 645/ (1-625 199 / 2 343 000)
 - Ponto Crítico = 39 070€

É necessário a empresa faturar um valor anual de 39 070€, para não obter nem lucro nem prejuízo, isto significa que se faturar acima deste valor obterá lucro, sendo o que se pretende (valor de margem de segurança = 1 485 558€).

Tabela 29 - Análise do Ponto Crítico

Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")	2025	2026
Totais custos Fixos e Variáveis	-	1 253 843
Totais custos fixos	-	628 645
Totais custos variáveis	-	625 199
Vendas anuais	-	2 343 000
Ponto Crítico de Vendas (valor)	#DIV/0!	857 442
Margem de segurança (valor)	#DIV/0!	1 485 558

Fonte 4 - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

Através da análise do ponto crítico, pode-se concluir que a empresa possui a faturação mínima necessária para cobrir os custos (fixos e variáveis) e estará com uma margem de segurança adequada

3.4.8. Balanço

De acordo com (Silva A. , 2012, p. 54), o balanço “é a principal demonstração contábil. Reflete a Posição Financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano de um período prefixado. É como se tirássemos uma foto da empresa e vissemos de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores a pagar em determinada data”.

. O Balanço (tabela 30) é usado para calcular a solidez financeira de uma empresa, a sua capacidade de pagar as obrigações e o seu nível de endividamento (alavancagem). Através do balanço consegue-se calcular a sua liquidez (capacidade de pagar as contas num curto espaço) e a alavancagem financeira (proporção da dívida em relação ao património líquido). Assim sendo, verificamos:

- Os ativos não correntes tendem a diminuir, uma vez que são o resultado das depreciações ocorridas anualmente;
- O ativo corrente é propício a aumentar;
- O total do passivo é sempre favorável, apresentando uma tendência de aumento nos primeiros anos e nos seguintes estabiliza;
- O total de capital próprio + passivo é positivo e tende a aumentar nos primeiros anos e a estabilizar nos anos seguintes.

Tabela 30 - Balanço

"A Guitarra"	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ativo										
Ativo não corrente	4 612 000	4 464 425	4 316 851	4 169 276	4 021 701	3 874 127	3 747 952	3 621 777	3 495 602	3 369 428
Ativos fixos tangíveis	4 612 000	4 460 100	4 308 200	4 156 300	4 004 400	3 852 500	3 722 000	3 591 500	3 461 000	3 330 500
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	4 325	8 651	12 976	17 301	21 627	25 952	30 277	34 602	38 928
Ativo corrente	304 760	1 141 310	1 649 161	2 165 852	2 688 459	3 217 000	3 746 573	4 279 627	4 818 649	5 363 657
Inventários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	73 398	73 398	73 398	73 398	73 398	73 398	73 398	73 398	73 398
EOEP	274 760	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	30 000	1 067 911	1 575 763	2 092 454	2 615 061	3 143 602	3 673 175	4 206 229	4 745 250	5 290 259
Total do Ativo	4 916 760	5 605 735	5 966 012	6 335 128	6 710 160	7 091 127	7 494 525	7 901 404	8 314 251	8 733 085
Capital Próprio	1 703 280	2 385 328	2 952 271	3 528 054	4 109 753	4 697 386	5 307 451	5 920 997	6 540 510	7 166 011
Capital Social	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Prestações suplementares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados Transitados	-	(96 720)	448 918	984 318	1 525 255	2 071 755	2 623 836	3 194 700	3 771 167	4 353 247
Reservas legais	-	-	34 102	67 565	101 373	135 530	170 035	205 714	241 743	278 123
Resultado Líquido	(96 720)	682 048	669 250	676 171	683 125	690 102	713 580	720 583	727 601	734 641
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivo										
Passivo não corrente	2 986 520	2 893 333	2 686 667	2 480 000	2 273 333	2 066 667	1 860 000	1 653 333	1 446 667	1 446 667
Financiamentos obtidos (MLP)	2 986 520	2 893 333	2 686 667	2 480 000	2 273 333	2 066 667	1 860 000	1 653 333	1 446 667	1 446 667
Passivo corrente	226 960	327 074	327 074	327 074	327 074	327 074	327 074	327 074	327 074	120 407
Fornecedores	-	44 908	44 908	44 908	44 908	44 908	44 908	44 908	44 908	44 908
EOEP	-	75 500	75 500	75 500	75 500	75 500	75 500	75 500	75 500	75 500
Financiamentos obtidos (CP)	226 960	206 667	206 667	206 667	206 667	206 667	206 667	206 667	206 667	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	3 213 480	3 220 407	3 013 741	2 807 074	2 600 407	2 393 741	2 187 074	1 980 407	1 773 741	1 567 074
Total Capital Próprio + Passivo	4 916 760	5 605 735	5 966 012	6 335 128	6 710 160	7 091 127	7 494 525	7 901 404	8 314 251	8 733 085

Fonte 5 - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

3.4.9. Cash-Flows

Para (Jacquinet, 2019), “o *cash-flow*, ou fluxo de caixa, é um dos conceitos centrais não só da contabilidade, em sentido estritamente técnico, como, num sentido mais lato - um conceito fulcral da gestão das empresas, nomeadamente para avaliar e diagnosticar uma empresa ou qualquer organização que presta serviço ou fornece bens”

Posto isto, podemos dividi-los em 3 categorias:

1. Fluxo de caixa operacional: dinheiro que a empresa fatura diariamente. Inclui as receitas e as despesas da empresa e exclui itens não recorrentes às operações diárias;
2. Fluxo de caixa de investimento: dinheiro investido a longo prazo em investimentos. Quer isto dizer, que um fluxo de caixa que seja negativo pode dar a entender que a empresa está a rentabilizar o seu dinheiro, caso contrário não estará a investi-lo.
3. Fluxo de caixa de financiamento: dinheiro que diz respeito ao valor obtido ou gasto em financiamento: pagamentos de juros sobre dividas; pagamento de dividendos; etc...

No nosso projeto, verificamos, através da tabela 31, que o *Cash Flow* operacional é elevado no primeiro ano, no entanto, nos anos seguintes observamos uma ligeira diminuição, mas sempre com valores equilibrados. Já o *Cash Flow* de investimentos encontra-se a 0, porque não existem investimentos ao longo dos anos. Por fim, o *Cash Flow* de financiamento é positivo, existe apenas a particularidade de se distribuir dividendos a partir do ano 2027.

Tabela 31 - Cash-Flows

"A Guitarra"	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Cash Flow operacional	1 255 193	913 545	914 017	914 524	915 053	910 682	911 238	911 807	912 400
Inflow	2 903 829	2 707 657	2 710 196	2 712 780	2 715 393	2 718 036	2 720 683	2 723 349	2 726 044
Ano corrente									
Clientes	2 605 639	2 605 639	2 605 639	2 605 639	2 605 639	2 605 639	2 605 639	2 605 639	2 605 639
Inventários	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	23 430	28 620	31 159	33 742	36 355	38 998	41 646	44 311	47 006
Ano anterior									
Clientes	-	73 398	73 398	73 398	73 398	73 398	73 398	73 398	73 398
Inventários									
EOEP	274 760	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outflow	1 648 637	1 794 112	1 796 179	1 798 256	1 800 340	1 807 353	1 809 445	1 811 541	1 813 644
Ano corrente									
Fornecedores	774 658	774 658	774 658	774 658	774 658	774 658	774 658	774 658	774 658
Gastos com Pessoa	277 053	277 053	277 053	277 053	277 053	277 053	277 053	277 053	277 053
EOEP									
IRC									
IRS	124 248	124 248	124 248	124 248	124 248	124 248	124 248	124 248	124 248
IVA	154 554	154 554	154 554	154 554	154 554	154 554	154 554	154 554	154 554
TSU	139 278	139 278	139 278	139 278	139 278	139 278	139 278	139 278	139 278
FCT	4 008	4 008	4 008	4 008	4 008	4 008	4 008	4 008	4 008
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ano anterior									
Fornecedores	-	44 908	44 908	44 908	44 908	44 908	44 908	44 908	44 908
Gastos com Pessoal									
EOEP									
IRC	174 838	199 906	201 973	204 050	206 134	213 147	215 239	217 335	219 438
IRS	-	20 708	20 708	20 708	20 708	20 708	20 708	20 708	20 708
IVA	0	30 911	30 911	30 911	30 911	30 911	30 911	30 911	30 911
TSU	-	23 213	23 213	23 213	23 213	23 213	23 213	23 213	23 213
FC	-	668	668	668	668	668	668	668	668
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Financiamento	(217 281)	(405 694)	(397 326)	(391 916)	(386 511)	(381 110)	(378 184)	(372 786)	(367 391)
Inflow	0	(0)	0	0	(0)	0	(0)	(0)	0
Capital e Prestações Suplementares	0	(0)	0	0	(0)	0	(0)	(0)	0
Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outflow	217 281	405 694	397 326	391 916	386 511	381 110	378 184	372 786	367 391
Financiamentos									
Amortização de dívida	113 480	206 667	206 667	206 667	206 667	206 667	206 667	206 667	206 667
Dividendos e juros									
Dividendos	-	102 307	100 388	101 426	102 469	103 515	107 037	108 088	109 140
Juros e Gastos Similares Suportados	103 801	96 720	90 272	83 824	77 376	70 928	64 480	58 032	51 584
Cash Flow de Investimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inflow									
Subsídio não reembolsável	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outflow									
Ativos fixos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash no início do ano	30 000	1 067 911	1 575 763	2 092 454	2 615 061	3 143 602	3 673 175	4 206 229	4 745 250
Cash no final do ano	1 067 911	1 575 763	2 092 454	2 615 061	3 143 602	3 673 175	4 206 229	4 745 250	5 290 259
Necessidades de Tesouraria	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte 6 - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

3.4.10. Análise Económica e Financeira

Para (Marion, 1998), a análise económica e financeira é encarada como “um sistema de controle financeiro que tem sido desenvolvido desde a antiguidade, assim como a própria contabilidade.

Através dos rácios de rentabilidade conseguimos estudar a capacidade da empresa de gerar margem líquida, a capacidade de os ativos gerarem rendimento e a capacidade da empresa gerar lucro, remunerando os sócios. Posto isto, os rácios de rentabilidade expressam a relação entre o resultado (lucro ou prejuízo) e o volume de negócios

Relativamente aos rácios da rentabilidade do negócio (tabela 32), a margem operacional das vendas, a margem líquida e também a rentabilidade do ativo registam valores positivos, o que significa, que as vendas e serviços prestados cobrem o resultado líquido mesmo após juros, taxas e amortizações. O que se pode também verificar através do rácio da atividade operacional é que as vendas e os serviços prestados líquidos divididos pelos ativos fixos líquidos representam um *turnover* positivo do ativo de 42% no primeiro ano, diminuindo até aos 27% no último ano do período em análise.

O desempenho positivo do estabelecimento ($EBITA > 0$) permite uma cobertura de juros nos anos do período em análise. Considerando que tanto o resultado líquido do período como o capital próprio são valores positivos, a análise à rentabilidade do capital investido (ROIC) e à rentabilidade do capital próprio (ROE), representam valores, relativamente constantes ao longo dos anos, mantendo-se muito superiores à unidade (variam entre 9% e 14%; e 10% e 29%, respetivamente), com um retorno positivo.

O rácio da autonomia financeira representa a percentagem do ativo que é financiada por capitais próprios, sendo que quanto maior é o peso dos capitais próprios, maior é o risco de endividamento. Já o endividamento pressupõe a percentagem de capital alheio utilizado no financiamento da empresa (Alves et al., 2017). “A Guitarra”, ao apresentar uma autonomia financeira positiva com valores que rondam a referência (35% no setor da hotelaria), inicia com 35% e termina com 82% que quando somados com os valores do endividamento (15% valor de

referência no setor da hotelaria), a nossa unidade de alojamento inicia com 65% e termina com 18% totalizam os 100 pontos percentuais em todos os anos do período em análise, o que significa que a empresa tem autonomia e os seus ativos são suficientes para solver os passivos.

Tabela 32 - Rácios Financeiros

Rácios Financeiros	2025	2026	2027	2028	2029	3030	2031	3032	2033	2034
Rentabilidade do Negócio										
Margem Operacional	≠DIV/0!	47%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%	48%
Margem líquida		29%	29%	29%	29%	29%	30%	31%	31%	31%
Rentabilidade do Ativo		12%	11%	11%	10%	10%	10%	9%	9%	8%
Atividade operacional										
Turnover do ativo	0%	42%	39%	37%	35%	33%	31%	30%	28%	27%
Retorno										
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	0%	14%	13%	12%	11%	11%	10%	10%	9%	9%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)		29%	23%	19%	17%	15%	13%	12%	11%	10%
Liquidez										
Liquidez geral	134%	349%	504%	662%	822%	984%	1145%	1308%	1473%	4455%
Financeiros										
Autonomia Financeira	35%	43%	49%	56%	61%	66%	71%	75%	79%	82%
Endividamento	65%	57%	51%	44%	39%	34%	29%	25%	21%	18%
Solvabilidade	153%	174%	198%	226%	258%	296%	343%	399%	469%	557%

Fonte 7 - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

3.4.11. Análise da Viabilidade do Projeto

Para a elaboração da análise da viabilidade são utilizados o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o período de retorno do investimento ou período de recuperação de capital (*Payback*).

O Valor Atual Líquido indica-nos se o projeto é ou não viável através da soma dos *cash flows*; verifica se o *cash flow* operacional a valores atualizados é suficiente para cobrir o *cash flow* de investimento (Nunes, 2019). Quando o VAL é > 0 indica que o projeto é viável e, para além de recuperar o investimento inicial, o projeto remunera o capital investido à taxa de atualização e ainda gera excedentes de fundos.

Relativamente ao VAL da nossa unidade de alojamento, destacamos:

- Perspetiva do Pós-Financiamento: VAL = 3 772 525€;
- Perspetiva do Pré-Financiamento: VAL = 1 368 122€;
- Perspetiva do Investidor: VAL = 2 915 076€.

Importa referir que os valores apresentados englobam os *cash flows* com o valor residual, uma vez que quando realizamos esta mesma análise com os valores dos *cash flows* que englobam a perpetuidade os montantes são mais significativos e por isso dispensamos a sua análise.

De acordo com o Portal da Gestão “a taxa interna de rentabilidade (TIR) é um indicador usado para medir a rentabilidade de projetos de investimento. Quanto mais elevada é a TIR, maior a rentabilidade do mesmo. Dizemos que se a TIR for superior à taxa de custo de capital, o projeto é viável”. A TIR é a maior taxa que o investidor do projeto pode exigir para atualizar os *cash flows* líquidos.

Posto isto, a TIR na nossa unidade hoteleira apresenta os seguintes valores:

- Perspetiva do Pós-Financiamento: TIR = 18%;
- Perspetiva do Pré-Financiamento: TIR = 18%;
- Perspetiva do Investidor: TIR = 40%.

Por fim, o período de *payback* indica-nos quantos anos serão necessários até o investimento inicial ser recuperado (pode ser considerado com ou sem o *cash flow* atualizado). No nosso caso, este foi calculado com os valores dos *cash flow* atualizados e os resultados obtidos foram os seguintes:

- Perspetiva do Pós-Financiamento: *Payback* = 7,1 anos;
- Perspetiva do Pré-Financiamento: *Payback* = 9,1 anos;
- Perspetiva do Investidor: *Payback* = 4,3 anos.

A tabela 31 apresenta os valores que ilustram o que foi referido acima.

Tabela 33 - VAL; TIR e Payback

"A Guitarra"	2025	2026
A. Avaliação do projeto/investimento		
1. Pós Financiamento		
VAL (Valor atualizado Líquido)	3 772 525	12 364 741
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	18%	28%
Payback (Período de Recuperação de Capital)	7,1	7,1
Valor Residual (VR)	3 283 491	
Valor da perpetuidade	16 989 833	
2. Pré-Financiamento		
VAL (Valor atualizado Líquido)	1 368 122	2 903 243
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	18%	22%
Payback (Período de Recuperação de Capital)	9,1	9,0
Valor Residual (VR)	3 283 491	
Valor da perpetuidade	7 540 505	
3. Investidor		
VAL (Valor atualizado Líquido)	2 915 076	3 674 133
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	40%	42%
Payback (Período de Recuperação de Capital)	4,3	4,3
Valor Residual (VR)	3 283 491	
Valor da perpetuidade	5 388 416	

Fonte 8 - Elaboração própria através da ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI

O projeto é viável pois o VAL é positivo nas três perspetivas de análise: pós-investimento; pré- investimento e investidor: Na perspetiva do projeto pós-financiamento o VAL é de 3 772 525€; na perspetiva do pré-financiamento o VAL é de 1 368 122€ e na perspetiva do investidor o VAL é de 2 915 076€. Isto é, os investidores recuperam o capital investido remunerado à taxa anual nominal igual à taxa de atualização dos *cash-flows* nas três perspetivas e ainda sobra o valor do VAL.

Nas três perspectivas os investidores podiam ter exigido taxas de atualização dos *cash-flows* iguais à TIR, pois essa taxa tornaria o VAL igual a zero, o que manteria a viabilidade do projeto.

Os prazos de recuperação do capital investido (*Payback*) são, nas três perspectivas, absolutamente razoáveis para um investimento da dimensão do nosso boutique hotel. A saber; 7,1 anos; 9,1 anos; 4,3 anos.

Conclusão

Durante a realização do projeto, algumas limitações foram encontradas que afetaram a recolha de dados. Uma das principais dificuldades foi a realização dos questionários nas ruas da cidade do Porto em dias de chuva, uma vez que, as condições meteorológicas afetaram a disposição e a disponibilidade dos participantes, resultando numa menor quantidade de respostas.

Além disso, a exigência de começar a trabalhar oito horas por dia impôs uma limitação de tempo significativa, o que dificultou a realização de mais sessões de recolha de dados e análise dos mesmos.

O projeto do boutique hotel “A Guitarra”, enquanto empreendimento turístico, distingue-se dos demais concorrentes pelo seu carácter diferenciador e inovador, que procura enaltecer a cultura da cidade do Porto, dando destaque à música, utilizando o fado como ideia central.

Com base no estudo efetuado, foi possível compreender que, apesar da ameaça de entrada de novos serviços de hotelaria na cidade do Porto e da forte concorrência presente, o sucesso deste projeto não estará em causa. Isso deve-se ao serviço de qualidade e excelência que proporcionará, às suas infraestruturas, à presença constante nas redes sociais, à segmentação do mercado-alvo e, sobretudo, ao serviço diferenciador que integra a música, alojamento e gastronomia, proporcionando aos hóspedes um contacto direto com a cultura e com tradições portuenses.

Através dos inquéritos recolhidos, conseguimos concluir que, embora o conceito de *boutique hotel* não seja um conceito tão conhecido (tendo em conta a nossa amostra), a maioria dos inquiridos mostraram-se recetivos para saber mais sobre a temática. O mesmo se aplica no fado, embora muitos nunca tenha assistido a um espetáculo, consideram uma mais-valia desfrutar dessa durante a sua estadia, independentemente da idade.

O estudo de viabilidade económico-financeira permitiu-nos concluir que este projeto é viável nas três perspetivas de análise: pós-investimento; pré-investimento e investidor, uma vez que se encontraram os seguintes resultados: Na

perspetiva do projeto pós-financiamento o VAL é de 3 772 525€; na perspetiva do pré-financiamento o VAL é de 1 368 122€ e na perspetiva do investidor o VAL é de 2 915 076€.

Desta forma, podemos afirmar que o projeto é viável, uma vez que, nas três perspetivas, o VAL é positivo, indicando que o investidor recupera o capital investido, remunerado à taxa anual nominal igual à taxa de atualização dos *cash-flows* e ainda sobra o valor do VAL. Assim, dada a factibilidade do projeto, os promotores irão avançar com o mesmo, visando dar origem ao futuro empreendimento.

Em suma, podemos afirmar que reunimos todas as condições necessárias para que o *Boutique Hotel “A Guitarra”* possa vir a ser um projeto de sucesso com uma vertente inovadora e diferenciadora.

Referências Bibliográficas

- A Severa. (17 de outubro de 2022). *O Fado e a Juventude*. A Severa - Restaurante Típico: <https://www.asevera.com/o-fado-e-a-juventude/>
- A Severa. (21 de setembro de 2023). *O Fado como Dinamizador do Turismo Cultural*. A Severa - Restaurante Típico: <https://www.asevera.com/o-fado-como-dinamizador-do-turismo-cultural/>
- Abrantes, A., & Cunha, L. (2019). *Introdução ao Turismo*. LIDEL.
- Alcatel. (2022). *Hotéis do futuro: entenda os impactos da tecnologia na hotelaria*. <https://www.alctel.com.br/hoteis-do-futuro-entenda-os-impactos-da-tecnologia-na-hotelaria/>
- Alfonso, M. J. (2003). El Patrimonio Cultural como Opción Turística. *Horizontes Antropológicos*, 97-115.
- Almeida, J. (2024). Taxa de inflação acelerou duas décimas para 2,1% em setembro. *Negócios*.
- Alvarenga, T. (22 de fevereiro de 2020). *Melhores Destinos - viaje mais gastando menos*. Turismo no futuro: novidades que podem mudar a nossa maneira de viajar nos próximos 20 anos: <https://www.melhoresdestinos.com.br/turismo-no-futuro-novidades.html>
- Alves. (07 de março de 2022). *Estratégia de preço: aprenda técnicas de cálculos infalíveis e use na sua empresa*. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/estrat%C3%A9gia-de-pre%C3%A7o-aprenda-t%C3%A9cnicas-c%C3%A1lculos-e-use-na-azarias-alves/>
- Alves, C. F., Oliveira, C. T., Dias, A. C., & Teixeira, M. A. (2017). Relação entre esperança e carreira: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*.
- Amenabar, B. (2023). *Poder de negociação dos fornecedores: definição e exemplo*. Webdox: <https://www.webdoxclm.com/pt/blog/o-poder-de-negociacao-dos-fornecedores-explicacao-exemplos>

- Andrade, C. (2021). *Novo Banco*. Perspetivas para o setor do turismo no pós-Covid 19: <https://www.novobanco.pt/institucional/mercados-financeiros/estudos-e-analises/gps/research-economico-e-setorial/perspetivas-para-o-setor-do-turismo-no-pos-covid-19>
- Assembleia da República. (2023). *Proposta de Lei N.º 109/XV - PL 430/XXIII/2023*, pp. 1-8.
- Avesso. (2021). *Estudo indica que cerca de 60% dos jovens que vivem no interior ponderam mudar-se para o litoral*.
- Azeitão, R., & Roberto, J. (2009). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Conference Global Management - IASK*.
- Baptista, M. (1990). *O Turismo na Economia*. Lisboa.
- Bazanini, R., Ferreira, A. A., Féris, J. R., & Ravagnani, F. A. (2016). *A Estratégia de Segmentação de Mercado como Vantagem Competitiva: Um Estudo Exploratório no Setor de Turismo "Single" A Partir da Cidade de São Paulo*. São Paulo: Universidade Paulista - UNIP.
- Bennett, O. (1995). Cultural Policy in the United Kingdom: Collapsing Rationales and the end of a Tradition. *Cultural Policy*, 199-216.
- Beuren, I., & Oro, I. (2014). Relação entre estratégias de diferenciação e inovação e sistemas de controlo gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*.
- Brandão, L. (2020). O Fado: as suas origens e os seus destinos. *Comunidade Cultura e Arte*.
- Câmara Municipal do Porto. (2024). Município propõe revisão do valor da taxa turística. *Notícias Porto*.
- Campino, A. (2017). *O Fado como Marca de Luxo*. Lisboa: Instituto de Comunicação Empresarial.
- Campos, A. (21 de agosto de 2022). *Menos crianças e mais idosos: Portugal é o país da UE que está a envelhecer mais rapidamente*. Público.pt:

<https://www.publico.pt/2022/08/21/sociedade/noticia/menos-criancas-idosos-portugal-pais-ue-envelhecer-rapidamente-2017767>

Casagrande, E. (21 de outubro de 2022). *Como aplicar as 5 forças de Porter em uma empresa?* Semrush Blog: <https://pt.semrush.com/blog/forcas-porter/>

Casarotto, C. (20 de dezembro de 2019). *Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio.* Rockcontent: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>

Casarotto, C. (11 de dezembro de 2020). *As 5 Forças de Porter: Quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio?* Rockcontent: <https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter/>

Casarotto, C. (11 de dezembro de 2020). *As 5 forças de Porter: quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio?* Rockcontent: <https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter/>

Cavalcanti, M. A., Ferreira, H. M., & Araújo, A. O. (2012). Análise do posicionamento estratégico para implementação da gestão estratégica de custos: um estudo de caso em uma empresa do setor de beneficiamento d aço inoxidável . *Revista Ambiente Contábil*.

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.

Churchill, G. A., & Peter, P. (2008). *Marketing: criando valor para os clientes* (2 ed.). São Paulo: Saraiva.

Colosimo, E. (2011). *Estatísticas II: Cálculo de Tamanho de Amostra*. Minas Gerais : Universidade Federal de Minas Gerais.

Corigliano, A. (2002). *The Route to Quality: Italian gastronomy networks in operations*. London: Routledge.

CP Comboios de Portugal. (2023). *Horários e Preços*. CP Comboios de Portugal: <https://www.cp.pt/passageiros/pt>

- Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.
- Darios, I. (21 de agosto de 2022). *14 tendencias en tecnología hotelera que todo hotelero debe saber*. cloudbeds: <https://www.cloudbeds.com/es/articulos/tecnologia-hotel/>
- Direção Geral do Consumidor. (2023). *Direitos dos Consumidores*. DGC: https://www.consumidor.gov.pt/consumidor_4/direitos-dos-consumidores1/direitos-dos-consumidores.aspx
- Direção-Geral dos Assuntos Económicos e Financeiros (Comissão Europeia). (2009). *Como o Euro Beneficia a Todos*. https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/benefits_pt
- Dolabela, F. (2008). *O Segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Dornelas, J. C. (2001). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro: Campos.
- Dourado, B. (14 de dezembro de 2023). *Resultados Digitais*. Plano de Negócios: o que é, vantagens e como fazer um para o seu empreendimento: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/plano-de-negocios/>
- Eidelwein, M. D. (2016). *Estratégias de Posicionamento de Mercado na Comercialização de Produtos Naturais*. Rio Grande do Sul: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
- EPortugal.Gov.Pt. (2024). *Ter uma criança: Apoios financeiros e deduções nos impostos*. EPortugal: <https://eportugal.gov.pt/guias/ter-uma-crianca/apoios-financeiros-e-deducoes-nos-impostos>
- Espírito, M. (2023). O que acontece com o Orçamento do Estado após a demissão de Costa? *Sapo*.
- Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2001). *Marketing*. São Paulo: Makron Books.

- Eurocid. (2022). *Imigração e Emigração em Portugal*. Eurocid:
<https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/imigracao-e-emigracao-em-portugal>
- Eusébio, M. C., Castro, E., & Costa, C. (2008). Diversidade no Mercado Turístico da Região Centro de Portugal: Identificação dos segmentos de maior valor económico em termos de Atividades Turísticas praticadas. *Revista de Turismo & Desenvolvimento*, 10, 9-24.
- Explore Porto. (2024). *Plano de Viagem*. Câmara Municipal do Porto:
<https://mobilidade.cm-porto.pt/transportes-publicos/plano-de-viagem>
- Ferreira, A. J. (2003). *Ercília Costa*. Meloteca:
<https://www.meloteca.com/portfolio-item/ercilia-costa/>
- Figueiredo, M. C. (2017). O Impacto do Luxo na Hotelaria - A Evolução do Conceito de Hotelaria de Luxo e o seu Crescimento em Portugal. *Trabalho Final de Mestrado*.
- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: Da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gabriel, L. (19 de julho de 2017). *O que é segmentação de mercado e como ela impacta na minha estratégia?* RockContent:
<https://rockcontent.com/br/blog/segmentacao-de-mercado/>
- Gaspar, N. (18 de julho de 2023). *Como fazer análise da concorrência? Confira 5 passos essenciais*. Hubspot:
<https://br.hubspot.com/blog/marketing/analise-da-concorrencia>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Editora da UFRGS.
- Getulio, A., Ferreira, E. E., & Oliveira, A. C. (2013). O Plano de Negócios, Conceito e Importância: Uma análise para implementação de uma central de projetos moveleiros no município de Rio Verde - GO. *Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues*, 2.
- Getz, D., Andersson, T., Vujcic, S., & Robinson, R. (2014). *Food Events in Lifestyle and Travel*. Oxford: Goodfellow.

- Gois, P., & Marques, J. C. (2018). *Retrato de um Portugal Migrante: A Evolução da Emigração, da Imigração e do seu Estudo nos últimos 40 anos*.
- Gonçalves, C., Colauto, R., & Beuren, I. (2004). Identificação dos Fatores críticos de Sucesso em Instituições de Ensino Superior. *IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul* (pp. 1-15). América do Sul: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Gonçalves, F. (2024). Inflação volta a subir em Portugal – acelera para 2,1% em setembro. *Idealista*.
- Goulart, M., & R, I. C. (1998). Uma abordagem histórico-cultural do turismo. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 19-28.
- Greggio, M. C., & Jaronski, P. G. (2020). Plano de Negócios como Ferramentas nas Organizações. *Fac. Sant'Ana em Revista*, 74-87.
- Guedes, M. (17 de maio de 2017). Porto Business School / University of Porto. *O Importante é o Porto não perder a sua Identidade*. <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/o-importante-e-o-porto-nao-perder-a-sua-identidade/>
- Guterres, A. (2020). O Futuro do Turismo: A Transformação Pós-Pandémica. *ONU - Turismo e COVID-19*. Nova Iorque: United Nations Organization.
- Hall, C. M., Sharples, L., Mitchell, R., Macionis, N., & Cambourne, B. (2003). *Food Tourism Around the World*. Oxford: Elsevier.
- Horta, B. (2016). Fado no Porto? Apareceu há mais de 100 anos, mas tem pouca tradição. *O Observador*.
- INE . (08 de julho de 2024). *Estabelecimentos de alojamento turístico (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual*. Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contacto=pi&indOcorrCod=0009873&selTab=tab0

- INE. (15 de abril de 2024). Hóspedes (N.^o) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2024) e Segmento (alojamento turístico); Mensal.
- INE. (18 de junho de 2024). *Índice de envelhecimento (N.^o) por Local de residência (NUTS - 2024); Anual*. Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0012909&selTab=tab0
- Jacquinet, M. (2019). *Introdução breve ao conceito de Cash Flow (ou fluxo de caixa)*.
- Jafari, J., & Xiao, H. (2016). Encyclopedia of Tourism. *Springer Reference Switzerland*.
- Jesus, J. d. (2013). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização do cliente*. Oliveira do Hospital: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.
- Jong, A., & Varley, P. (2016). Food Tourism Policy: deconstructing boundaries of taste and class. Em *Tourism Management* (pp. 212-222).
- Junta de Freguesia de Campanhã. (2024). *Roteiro Turístico*. Freguesia de Campanhã: <https://www.campanha.net/index.php/roteiro-turistico>
- Katsikari, C., Hatzithomas, L., Fotiadis, T., & Folinas, D. (2020). Push and Pull Travel Motivation: Segmentação do Mercado Grego de Marketing de Mídia Social no Turismo. *Web 2.0 em Indústrias de Turismo e Hospitalidade*, 12.
- Keller, P. F., Gartner, W., & Lime, D. (2000). *Globalization and Tourism*. CABI Publishing.
- Kivela, J., & Crotts, J. C. (2006). Tourism and Gastronomy: Gastronomy's influence on how tourists experience a destination. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 354-377.
- Kohler, A. F., & Durand, J. C. (2007). Turismo Cultural: Conceitualização, Fontes de Crescimento e Tendências. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 185-198.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lacerda, L. (26 de novembro de 2020). *Público-alvo: o que é e como dialogar com quem você precisa!* RockContent: <https://rockcontent.com/br/blog/publico-alvo/>
- Larry, S. (18 de março de 2021). *Canvas do Modelo de Negócios de Alex Osterwalder e Yves Pigneur*. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/canvas-do-modelo-de-neg%C3%B3cios-alex-osterwalder-e-yves-larry-sackiewicz/>
- Lima, J. I., & Eubébio, M. C. (2010). *A Importância da Segmentação do Mercado Turístico de Acordo com as Despesas que os Visitantes Realizam no Destino, para o Desenvolvimento Económico Local: O Caso da Covilhã*.
- Lloyd, N., Rocher, M., & Weinert, F. (8 de junho de 2022). *O impacto da guerra na Ucrânia da Economia Europeia*. EuroNews: <https://pt.euronews.com/next/2022/06/08/o-impacto-da-guerra-na-ucrania-na-economia-europeia>
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- Machado, A. (2024). Inflação em Portugal abaixo dos 2% em agosto. Rendas em 2025 poderão aumentar 2,16%. *Observador*.
- Magalhães, B. (2024). Porto analisa possível subida da taxa turística. *JPN*.
- Malheiros, I. A., & Mondo, T. S. (2021). Hóspedes conectados? Um estudo sobre a importância do wi-fi no contexto hoteleiro. *Cenário - Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*.
- Marion, J. C. (1998). *Contabilidade Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Martins, J. (22 de outubro de 2021). *Pandemia de Covid-19 agrava encerramento de empresas em Portugal*. Comunicação Social E.D.E.V.: <https://www.essev.ipv.pt/dacomunicacao/?p=13598>

- Martins, M. (31 de 7 de 2016). *Fado*. Knoow.net: <https://knoow.net/arteseletras/musica/fado/>
- Marujo, N. (2015). O Estudo Académico do Turismo Cultural. *TURyDES - Revista Turismo y Desarrollo Local*, 5.
- Maso, L. (2010). Marketing de Relacionamento: O que é? Para que serve? Qual a sua importância para o cliente? *Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU*, 5.
- Matos, M. F. (2015). A Gestão Estratégica de Operações no Desempenho das Unidades Hoteliras de Cadeia m Portugal. *Tese de Doutoramento*, p. 20.
- Mckercher, B., & Cross, H. (2002). *Cultutral Tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*. New York, London: Oxford.
- Meireles, A. J. (2017). *Gestão Estratégica Industrial: Um estudo de caso no estado do Rio de Janeiro, Brasil*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Meireles, M. F., & Rodrigues, A. B. (1991). *Monografia de Campanhã*. Porto: Junta de Freguesia de Campanhã e Câmara Municipal do Porto.
- Metro do Porto. (2024). *Metro do Porto. A Vida em Movimento*. Metro do Porto: <https://www.metroporto.pt/>
- Miranda, P. (08 de maio de 2019). *Tendências e práticas de sustentabilidade na hotelaria*. Asksuite: <https://asksuite.com/br/blog/sustentabilidade-na-hotelaria/>
- Monteiro, T. (2009). *Quanto vale o Fado? capital cultural, distinção social, legitimação simbólica: proposta teórico-metodológica para a análise do consumo de música portuguesa no Brasil*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Moreira, A., & Rocha, K. (2011). *A política fiscal e as taxas de juros nos países emergentes*. Brasil: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

- Moura, V. G. (30 de novembro de 2011). *Fado e Identidade*. Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/opiniao/opiniao-dn/vasco-graca-moura/fado-e-identidade-2157348.html/>
- Nações Unidas. (2023). *Organização das Nações Unidas*. 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- Nery, R. V. (2005). *Para uma história do fado*. Lisboa: MaiaDouro.
- Neves, P. A. (29 de março de 2024). *Porto é a cidade com melhor reputação turística em Portugal*. Portal das Notícias - Porto: <https://www.porto.pt/pt/noticia/porto-e-a-cidade-com-melhor-reputacao-turistica-em-portugal>
- Now. (08 de agosto de 2024). *Porto é a 9ª Cidade Europeia com Maior Numero de Turistas,mas "serviços estão sobrecarregados"*. NOW CANAL: <https://www.nowcanal.pt/ultimas/detalhe/porto-e-a-9-cidade-europeia-com-maior-numero-de-turistas-mas-os-servicos-estao-sobrecarregados>
- Nunes, P. (7 de julho de 2019). *VAL (Valor Atual Líquido)*. Know.net: <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/val-valor-actual-liquido/>
- Nuno. (10 de novembro de 2011). *Ponto crítico das vendas*. Contabilista.pt: <http://contabilista.pt/ponto-critico-das-vendas/>
- O'Callaghan, R. (15 de agosto de 2020). *Covid-19 / Turismo. As Férias de Verão e o Turismo em 2020*.
- OCDE. (2013). *Perspectiva de Competências OCDE*. Fundação Santillana.
- Oliveira, B., Campomar, M. C., & Luis, C. (2008). Posicionamento Estratégico em Turismo: o caso Sabre Brasil. *Turismo em Análise*, 65-84.
- Oliveira, D. (2005). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, T., Rossi, G., Kubo, E., & Oliveira, J. (2012). Valores Organizacionais: Fatores Críticos a Contribuir para a Internacionalização de Empresas que Buscam a

Estratégia Liderança em Custos. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*.

Paredes, A. (22 de junho de 2021). *O que é o Mix de Marketing e suas variáveis: os 9P's de marketing*. IEBS: <https://www.iebschool.com/pt-br/blog/marketing/o-que-e-o-mix-de-marketing-e-suas-variaveis-os-9ps-de-marketing/>

Patrício, B. d. (2020). *Sustentabilidade ambiental na indústria hoteleira : perspectiva do cliente e gestor*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.

Peçanha, V. (22 de dezembro de 2020). *4 Ps do marketing: o que é, como aplicar e exemplos práticos*. Rockcontent: <https://rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/>

Pereira. (19 de abril de 2023). Turismo Internacional. *Eurostat: Dashboard de Recuperação Pós-Covid-19*.

Pereira, C. (2024). Taxa de desemprego baixa para 6,1% no segundo trimestre. *Negócios*.

Pereira, P. (19 de abril de 2023). Eurostat: Dashboard de recuperação pós-covid-19 . *Turismo Internacional*.

Pereira, S. (2008). *Circuito Museológico*. Museu do Fado: <https://www.museudofado.pt/historia-do-fado>

Pernice, D., & Kuzhym, O. (maio de 2024). *Fichas Temáticas sobre a União Europeia*. Parlamento Europeu: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/126/turismo>

Pinto. (24 de setembro de 2024). *Turismo. Setor puxa pela economia portuguesa*. Jornal Online: <https://ionline.sapo.pt/2024/09/24/turismo-setor-puxa-pela-economia-portuguesa/>

Pinto, C. (14 de julho de 2018). *O que leva a adiar o segundo nascimento? Que fatores pesam na decisão dos casais? E quais as vantagens e inconvenientes de ter filhos únicos? Fomos ouvir pais, investigadores e especialistas*.

- Observador: <https://observador.pt/especiais/o-que-falta-em-portugal-para-termos-mais-filhos/>
- Pinto, P., Peixoto, M., Pereira, C., & Almeida, J. (2021). Desfeitas as dúvidas: Orçamento chumbado. *Jornal Negócios*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porto Canal. (5 de outubro de 2024). *Porto no top 10 das cidades europeias mais sobrelotadas de turistas*. Porto Canal: <https://portocanal.sapo.pt/noticia/354067>
- Portugal 2030. (29 de novembro de 2023). *Sustentável 2030 com mais de 3,1 mil milhões de euros para a ação climática e sustentabilidade*. <https://portugal2030.pt/2023/11/29/apresentado-o-sustentavel-2030-com-mais-de-31-mil-milhoes-de-euros-para-a-acao-climatica-e-sustentabilidade/>
- Prado, L. (16 de novembro de 2022). *Clicksign*. Mudança no comportamento do viajante? Entenda como isso pode ser uma oportunidade: <https://www.clicksign.com/blog/mudanca-no-comportamento-do-viajante/>
- Quintaneiro, J. M., & Martins, B. R. (2007). *Demonstração de Resultados*. Coimbra: INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA.
- Reuters. (28 de agosto de 2024). *Baixa taxa de natalidade não convence novas gerações da Coreia do Sul a ter filhos*. Publico: <https://www.publico.pt/2024/08/28/impar/noticia/baixa-taxa-natalidade-nao-convence-novas-geracoes-coreia-sul-filhos-2102105>
- Ribas, T. (2020). *Fatores Críticos de Sucesso: o que são e como defini-los?* <https://thomazribas.com/gestao/fatores-criticos-de-sucesso>
- Richards, G. (2002). *Gastronomy: an essential ingredient in tourism production and consumption*. London: Routledge.

- Richards, G. (2007). *Cultural tourism: global and local perspective's*. . New York and London: Haworth Hospitality Press.
- Richards, G. (2013). *Cultural Tourism*. London: Routledge Handbook of Leisure Studies.
- RNET. (2024). *Registos - Estabelecimentos Hoteleiros*. Registo Nacional de Turismo : https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa_ET.aspx
- Rodrigues. (2004). Estratégias em Foco. *Revista de Administração de Empresas*.
- Rodrigues, L. F. (2021). SIMBIOSES TURÍSTICO-CULTURAIS – A CIDADE DO PORTO A REDESCOBRIR-SE. *Revista Politécnica*(28), 6.
- Rodrigues, M., Torres, M., Filho, J., & Lobato, D. (2009). *Estratégias de empresas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). *PEST analysis in Wiley Encyclopedia of Management online*.
- Sampaio, F. (2010). *A Gastronomia como produto turístico*.
- Santos, S. (2024). Txa de desemprego volta a diminuir em Portugal. *RH Magazine*.
- Sapage, S. (2023). Queda do Governo. *Público*.
- Serra, D., Morais, E., & Cunha, C. (2020). *A importância do marketing digital na hotelaria: caso de estudo do Hotel Turismo São Lázaro*. Associação Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação.
- Silva. (03 de maio de 2023). Turismo de Portugal. *Turismo em Números | 2019*, pp. 1-9.
- Silva, A. (27 de março de 2012). *Balanco Patrimonial Conceito e Importância*. Contábeis: <https://www.contabeis.com.br/artigos/716/balanco-patrimonial-conceito-e-importancia>
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*.

- Silva, H. V. (2024). *UNESCO declara o Fado Património Imaterial da Humanidade*. e-Cultura: <https://www.e-cultura.pt/efemeride/795>
- Souza. (03 de março de 2020). *Inovação tecnológica na hotelaria: lições importantes*. Hospedin: <https://blog.hospedin.com/inovacao-tecnologica-hotelaria/>
- Souza, G. (17 de outubro de 2018). *Estratégia de marketing: o que é e como fazer?* RockContent: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-estrategia-de-marketing/>
- Souza, W. (27 de julho de 2018). *O que são os objetivos smart?* Acelerato.: <https://blog.acelerato.com/artigo/o-que-sao-objetivos-smart/>
- STCP. (2023). *Terminal Intermodal de Campanhã*. STCP Serviços: <https://www.stcpservicos.pt/comunicacao/noticia/saiba-como-chegar-e-sair-do-terminal-intermodal-de-campanha>
- Sustentável 2030. (2024). *Programa Temático para a Ação Climática e Sustentabilidade - Sustentável 2030*. <https://sustentavel2030.gov.pt/>
- Teixeira, J. C. (20 de 09 de 2023). *Sustentabilidade: o que é, como funciona, benefícios e exemplos*. FIA: <https://fia.com.br/blog/sustentabilidade/>
- Tempesta, V. R. (2020). *PESTAL: Uma análise das variáveis macroambientais e as suas relações com indicadores setoriais de retorno de incentivos*. Universidade Federal da Uberlândia.
- Toledo, G. L., & Hemzo, M. A. (1991). O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD XV*. Belo Horizonte: Anais.
- Travel BI. (2023). Taxa de Ocupação | Quarto. *Estatísticas do Turismo - 2023*.
- Travel BI. (13 de dezembro de 2023). Turismo de Portugal. *Turismo em Números | 2022*, pp. 1-9.

- TravelBI. (19 de janeiro de 2023). *Turismo em Números - novembro 2022*. TravellBI By Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-novembro-2022/>
- Turismo de Portugal. (2023). *Legislação*. Turismo de Portugal I.P.: https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/legislacao-empresendimentos-turisticos.aspx
- Turismo de Portugal I.P. (2014). *Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos*. Turismo de Portugal I.P.
- Turismo de Portugal I.P. (setembro de 2017). *Liderar o Turismo do Futuro. Estratégia do Turismo | 2027*.
- Turismo de Portugal I.P. (2020). *Estratégia Turismo 2027*. Turismo de Portugal : https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/Estrategia_2027/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal I.P. (24 de julho de 2023). *Plano de Ação Reativar o Turismo | Construir o Futuro*. https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/plano-acao-reativar-turismo/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal I.P. (24 de julho de 2023). *Plano de Ação "Reativar o Turismo | Construir o Futuro"*. Turismo de Portugal I.P.: https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/plano-acao-reativar-turismo/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal I.P. (18 de abril de 2023). *Turismo de Portugal Business*. Plano Turismo +Sustentável 2020-2023: <https://business.turismodeportugal.pt/pt/crescer/sustentabilidade/Paginas/plano-sustentabilidade-turismo-2020-2023.aspx>
- Turismo de Portugal I.P. (07 de março de 2023). *Visão Geral*. Turismo de Portugal: http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/def

- UNESCO. (05 de dezembro de 1996). *Centro Histórico do Porto, Ponte Luiz I e Mosteiro da Serra do Pilar*. Comissão Nacional da UNESCO: <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/proteger-o-nosso-patrimonio-e-promover-a-criatividade/patrimonio-mundial-em-portugal/centro-historico-do-porto>
- UNESCO. (04 de dezembro de 2001). *Alto Douro Vinhateiro*. Comissão Nacional da UNESCO: <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/proteger-o-nosso-patrimonio-e-promover-a-criatividade/patrimonio-mundial-em-portugal/alto-douro-vinhateiro>
- UNESCO. (2012). *Fado - Canção Popular Urbana de Portugal*. UNESCO - Património Cultural Imaterial: <https://ich.unesco.org/en/RL/fado-urban-popular-song-of-portugal-00563>
- União Europeia. (2023). *Portugal*. European Union: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/portugal_pt
- Vaquero, D. (2006). *La ciudad histórica como destino turístico*. Barcelona: Ariel.
- Vaz, S. (28 de agosto de 2018). *Defina o posicionamento de mercado do seu negócio com essas 5 dicas*. RockContent: <https://rockcontent.com/br/blog/posicionamento-de-mercado/>
- Volkerling, M. (1996). Deconstructing the difference-engine: a theory of cultural policy. *Cultural Policy*, 189-212.
- Wang, Y., Rompf, P., Severt, D., & Peerapatdit, N. (2006). Examining and Identifying the Determinants of Travel Expenditure Patterns. *Internacional Journal of Tourism Research*, 8, 333-346.
- World Tourism Organization. (1998). *Concepts, definitions and classifications for tourism statistics*. Madrid: WTO.
- World Tourism Organization. (2017). *Second Global Report on Food Tourism*. Madrid: UNWTO.
- Yejas, D. A. (2016). Digital marketing strategies in the promotion of the city brand. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 59-72.

Zanotto, F. P. (12 de janeiro de 2024). *Passo a passo da construção da hipótese de pesquisa*. Escrever Ciência: <https://www.escreverciencia.com/post/passa-a-passo-da-construcao-da-hipotese-de-pesquisa>

Anexos

Anexo A – Os 17 Objetivos Sustentáveis

1. Erradicar a pobreza;
2. Erradicar a fome;
3. Saúde de qualidade;
4. Educação de qualidade;
5. Igualdade de género;
6. Água potável;
7. Energias renováveis e acessíveis;
8. Trabalho digno e crescimento económico;
9. Indústria, inovação e infraestruturas;
10. Reduzir as desigualdades;
11. Cidades e comunidades sustentáveis;
12. Produção e consumo sustentáveis;
13. Ação climática;
14. Proteger a vida marinha;
15. Proteger a vida terrestre;
16. Paz, justiça e instituições eficazes;
17. Parcerias para a implementação dos objetivos (Nações Unidas, 2023)