

MIGUEL NUNO PORTUGAL  
JOÃO ROSA

# PLANO DE NEGÓCIOS E SIMULAÇÃO EMPRESARIAL NO TURISMO

1ª EDIÇÃO

ISMAT  
INSTITUTO SUPERIOR MANUEL TEIXEIRA GOMES

SEBENTA ACADÉMICA E-BOOK

COLEÇÃO  
GESTÃO DO TURISMO



**Miguel Nuno Portugal**  
**João Rosa**

# Plano de Negócios e Simulação Empresarial no Turismo

**Coleção Gestão do Turismo**



Qualificar  
Gera(Ação)  
VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

# Plano de Negócios e Simulação Empresarial no Turismo

Autor: Miguel Nuno Portugal & João Rosa

Editores: Miguel Nuno PORTUGAL & João Pedro PORTUGAL (Eds.)

© Edições ISMAT, 2025

Edição

ISMAT Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Rua Dr. Estêvão de Vasconcelos, n.º33 - 8500-656 Portimão – Portugal

Telefone.: +351 282 450 430 | E-mail: info@ismat.pt | Internet: <http://www.ismat.pt>

Proibida a reprodução total ou parcial desta sebenta

Sem a autorização expressa dos editores.

Todos os direitos estão reservados por ISMAT Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Coordenação Editorial

Miguel Nuno Portugal

Coleção: Gestão do Turismo

N.º de Edição: 1

ISBN: 978-989-36430-1-3

Capa: João Pedro Portugal

Paginação, maquetização e acabamento: Miguel Nuno Portugal



<https://shorturl.at/uTzph>

Edição da coleção Gestão do Turismo ao abrigo do Programa INOVEDU promover o sucesso académico, na área da Inovação Pedagógica – Sebentas & Tutoria Digitais.



# Nota Editorial

A coleção de Sebentas Gestão do Turismo é um projeto que nasceu em 2025 com o desafio de lançar ferramentas de suporte e apoio aos alunos da licenciatura em Gestão do Turismo, com o lançamento de *e-books*, em acesso aberto, para todas as unidades curriculares da licenciatura, cujos autores, são os próprios docentes das disciplinas.

No projeto inicial da coleção está previsto o lançamento de 32 sebentas:

*Economia do Turismo e da Hospitalidade*  
*Gestão de Marketing e Serviços de Hospitalidade*  
*Marketing Digital e Relacional*  
*Introdução aos Negócios Turísticos e da Hospitalidade*  
*Língua Estrangeira - Inglês I, II e III*  
*Metodologias de Investigação Científica em Turismo*  
*Métodos Quantitativos e Qualitativos*  
*Tecnologia e Sistemas de Informação em Turismo*  
*Tecnologias Digitais e Redes Sociais no Turismo*  
*Contabilidade Geral e Hoteleira*  
*Análise e Gestão Financeira*  
*Gestão Estratégica de Destinos Turísticos*  
*Operações Turísticas e Agências de Viagem*  
*Inovação e Empreendedorismo no Turismo*  
*Inovação e Design de Experiências no Turismo*  
*Ética e Responsabilidade Social*  
*Conceção e Desenvolvimento de Produtos Turísticos e de Hospitalidade*  
*Mercado e Produtos Turísticos*  
*Gestão de Recursos Humanos*  
*Técnicas de Liderança e Comunicação*  
*Guest Relations e Multiculturalidade*



*Gestão de Resorts de Hospitalidade*  
*Gestão de Serviços Turísticos e de Hospitalidade de Luxo*  
*Gestão do Alojamento*  
*Gestão Logística e de Operações*  
*Direito e Legislação do Turismo e da Hospitalidade*  
*Gestão da Qualidade e da Sustentabilidade*  
*Gestão de Eventos e Experiências de Lazer*  
*Seminários - Gestão do Turismo e da Hospitalidade*  
*Plano de Negócios e Simulação Empresarial no Turismo*  
*Internacionalização*  
*Estágios em Turismo*

Aproveitamos este capítulo para dirigir também os agradecimentos a todos os que têm estado connosco, de uma forma muito especial ao ISMAT, pelos desafios que nos tem lançado e por ter acreditado que conseguíamos levar a bom porto esta nossa missão. Um agradecimento especial a todos, professores e professoras desta licenciatura, que com o seu profissionalismo e dedicação, nos reservaram alguns momentos de reflexão para escreverem estes textos, que tanto vão ajudar os alunos. Por último, um agradecimento, que devia ser o primeiro: a todos os nossos alunos, por acreditarem que os professores e autores destas sebatas, com orgulho no que fazem, contribuem fortemente na partilha do conhecimento, porque como diz o filósofo,

*“Se a sabedoria só me for concedida na condição de a guardar para mim, sem a partilhar, então, rejeitá-la-ei: nenhum bem há, cuja posse não partilhada dê satisfação, e essa satisfação só existe se cada um de nós a partilhar com os outros”*

(Séneca, 4 a.C. – 65).

Este trabalho é para vocês,  
Bem-hajam.

Miguel Nuno Portugal  
João Pedro Portugal



## Miguel Nuno Portugal

É doutorado em Gestão, tendo realizado a sua tese na área dos Recursos Humanos aplicada à Hotelaria; mestre em Empreendedorismo e Gestão da Inovação e licenciado em Marketing, Publicidade e Relações-Públicas pela Universidade Europeia. Atualmente é Professor Auxiliar no ISMAT, em Portimão, onde também é diretor da licenciatura em Gestão do Turismo e Coordenador de Estágios e Empregabilidade. É autor e coautor de vários artigos científicos, livros e capítulos de livros nacionais e internacionais e investigador em projetos de investigação. É membro integrado do CiTUR - Centre for Tourism Research, Development and Innovation e membro colaborador do INTREPID LAB/CETRAD<sup>1</sup>.



## João Rosa

É Professor Assistente na Universidade Europeia e Professor Assistente Convidado no ISMAT Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes. Leciona unidades curriculares como Cálculo Financeiro, Análise de Projetos de Investimento e Simuladores de Gestão e de Turismo, em cursos de licenciatura e mestrado. Doutorando em Gestão, Licenciado e Mestre em Economia, Pós-Graduado em Análise e Gestão de Informação, em Estudos de Mercado e CRM, e em Técnicas e Ciências da Informação nas Organizações. Em paralelo com a atividade de docência, teve experiência profissional de mais de 35 anos, como técnico sénior, em Instituição de Crédito.

---

<sup>1</sup> Dados académicos do autor: <https://www.cienciavitae.pt//pt/A31B-6916-68BE>

# Índice

Introdução .....	1
Parte 1	
A construção de um plano de negócios eficaz e competitivo .....	3
A estrutura, a forma e o fundo da proposta do plano de negócios .....	4
Principais tipos de Plano de Negócios .....	8
Plano Inicial (“Start-up Plan” ou “Early Stage Plan”):.....	8
Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (“Later Stage Plan”):.....	8
Plano de Reestruturação (“Turnaround Plan”):.....	9
Conceitos fundamentais para elaborar um plano de negócios.....	10
Desenvolvimento de um plano de negócios .....	19
1. Sumário executivo (executive summary).....	20
2. Descrição da ideia/negócio e estrutura da empresa (business description).....	24
O produto .....	27
Produto – Tangibilidade .....	28
Características dos produtos.....	28
O serviço .....	29
Vamos então continuar.....	31
Porque é que se trata de uma proposta vencedora? .....	31
Capacidade Estratégica.....	31
Vantagem estratégica .....	32
Matriz de Crescimento de Ansoff .....	32
Modelo de Negócio Digital .....	34
Já avaliámos a nossa Capacidade Estratégica.....	36
Decidimos como iremos obter Vantagem Estratégica.....	36
Como vamos crescer com essa Vantagem.....	36

O nível de risco que vamos enfrentar .....	36
Cadeia de Valor.....	36
Objetivos do negócio, Missão, Visão e Valores .....	37
3. Análise do meio envolvente (business environment analysis).....	47
4. Análise do sector (industry background).....	56
Tendências do mercado .....	64
5. Análise da concorrência (competitive analysis).....	70
Fatores de diferenciação do nosso produto.....	71
Grau de ameaça da concorrência .....	72
6. Análise do mercado e plano de <i>marketing</i> (market analysis and mkt mix) .....	74
Fatores a ter em conta na fixação de preços.....	88
7. Plano operacional (operational plan).....	90
Os 5 P's da Estratégia de Mintzberg.....	91
Planeamento Estratégico .....	92
Gestão Integrada de Recursos Humanos .....	92
8. Análise da viabilidade económica e financeira (financial plan and financial viability).....	95
9. Impacto social e ambiental (social & environment impact) .....	99
10. Conclusões (conclusion) .....	102
 Parte 2	
A gestão de um negócio turístico em ambiente de simulação.....	106
Introdução .....	107
Caso de negócio (descrição de caso): Crown Hotel Arkadia .....	115
Introdução.....	115
Sobre Arkadia.....	116
A tarefa.....	116
Situação Geral dos Negócios.....	116
Operações.....	118

Atividades Administrativas .....	119
Como vai decorrer o “jogo” do simulador hospitality .....	120
Decisões: Receção (Decisions: Desk) .....	120
Decisões: Pequeno-almoço (Decisions: Breakfast) .....	121
Decisões: Restaurante (Decisions: Restaurant) .....	121
Decisões: Serviço de limpeza (Decisions: Housekeeping ) .....	122
Decisões: Manutenção (Decisions: Maintenance) .....	122
Decisões: Recursos Humanos (Decisions: HR) .....	123
Decisões: Aprovisionamento (Decisions: Procurement) .....	123
Projeções (Projections) .....	123
Lista de controlo das decisões (Decision checklist) .....	124
Resultados das Decisões .....	124
Resultados .....	125
Manual do utilizador .....	126
1. Introdução à plataforma de simulação .....	128
2. Informação Geral .....	138
3. Decisões .....	142
4. Panorama de mercado .....	143
5. Receção .....	144
6. Pequeno-almoço .....	149
7. Serviço de limpeza .....	151
8. Manutenção .....	153
9. RH .....	155
10. Resultados .....	157
Bibliografia (sebenta) .....	160
Bibliografia (unidade curricular FUC) .....	161
A Chaminé como símbolo turístico do Algarve .....	162

# Introdução

No mundo dinâmico e competitivo do sector turístico e hoteleiro, compreender a importância de elaborar um plano de negócios sólido é fundamental para garantir o sucesso e a sustentabilidade de qualquer negócio. Um plano de negócios bem estruturado não fornece apenas uma visão clara dos objetivos e estratégias da empresa, mas também serve como uma ferramenta essencial para identificar oportunidades, antecipar desafios e orientar decisões informadas ao longo de todo o percurso. Aprender a criar e gerir esse documento é, portanto, uma competência indispensável para quem deseja prosperar como gestor neste sector em constante evolução.

Além disso, as decisões tomadas pelos gestores têm um impacto direto e profundo sobre o desempenho, a reputação e a sustentabilidade dos negócios turísticos e hoteleiros. Cada escolha — seja na alocação de recursos, no posicionamento de mercado, na gestão de operações ou no atendimento ao cliente — influencia os resultados e a experiência dos clientes.

Para compreenderes melhor essas dinâmicas e estares melhor preparado para tomar decisões estratégicas eficazes, utilizamos o simulador *CESIM Hospitality, Hotel & Restaurant Management Simulation*, desenvolvido para um ambiente de aprendizagem interativo e divertido, que melhora as competências empresariais dos alunos e a sua empregabilidade no sector da hotelaria. Esta ferramenta inovadora permite estudar e experimentar o impacto de diferentes decisões num ambiente virtual, promovendo uma aprendizagem prática e aprofundada sobre os fatores que moldam o sucesso neste sector.

Esta sebenta tem como objetivo explorar a importância de elaborar planos de negócios robustos e de compreender o impacto das decisões estratégicas nos negócios turísticos e hoteleiros, usando o simulador *CESIM Hospitality* como ferramenta de estudo. Assim, esperamos passar-te conhecimentos e insights que te capacitem para seres um futuro gestor a atuar com confiança e competência neste mercado vibrante e desafiador que é o do Turismo e da Hospitalidade.

Neste *e-book*, que esperamos ser uma boa ferramenta para te auxiliar neste final de curso de Gestão do Turismo, vamos dividir os seus conteúdos em duas partes distintas, *i)* a construção de um Plano de Negócios eficaz e competitivo; e *ii)* a gestão de um negócio turístico em ambiente de simulação.

## Parte 1

# A Construção de um Plano de Negócios Eficaz e Competitivo

Nesta primeira parte vamos reunir toda a informação necessária e considerada importante para a realização de um Plano de Negócios, e vamos dividir em 3 pontos fundamentais:

- i) A Estrutura, a forma e o fundo da proposta do Plano de Negócios*
- ii) Conceitos fundamentais para elaborar um Plano de Negócios.*
- iii) Desenvolvimento de um Plano de Negócios*

# A estrutura, a forma e o fundo da proposta do plano de negócios



# O que é um plano de negócios (*business plan*)?

“Um Plano de Negócios é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma (nova) ideia de negócios”

Um Plano de Negócios é um documento fundamental que serve como uma base sólida para a criação e desenvolvimento de uma ideia de negócio. Ele fornece uma estrutura detalhada que permite organizar, planejar e orientar todas as etapas necessárias para transformar uma ideia inicial numa oportunidade viável e sustentável. Além disso, o Plano de Negócios é uma ferramenta essencial para comunicar a proposta do negócio a potenciais investidores, parceiros e instituições financeiras, ajudando a defender e justificar a viabilidade e o potencial do sucesso do projeto.



Um Plano de Negócios bem elaborado é fundamental para orientar o sucesso de qualquer negócio, pois integra diversos conceitos essenciais ao longo de sua trajetória. Desde o início, a definição clara da **visão** da empresa estabelece o rumo, permitindo que

os **objetivos** estratégicos sejam alinhados às expectativas de crescimento e sustentabilidade.

A **estratégia** adotada deve ser fundamentada numa análise detalhada do mercado, com uma clara abordagem aos **riscos** envolvidos e uma descrição sistemática das **tarefas** necessárias para atingir as metas estipuladas. Neste processo, o **planeamento** desempenha um papel crucial, pois organiza as ações, distribui responsabilidades entre os elementos da **equipa** e define os **custos** envolvidos, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficaz e eficiente.

A **comunicação** eficaz dentro do *time* e com os *stakeholders* é vital para garantir que todos estejam alinhados às metas do **projeto**, promovendo um **trabalho de equipa** coeso e motivado. Durante toda a **execução**, o acompanhamento do **controle** e a **análise** constante dos **resultados** permitem realizar os ajustes necessários, promovendo o desenvolvimento contínuo do negócio com foco na **qualidade** de tudo o que fazemos.



*“It’s a road map for meeting the expected un unexpected opportunities and obstacles that the future holds.”*

O **desenvolvimento** do projeto exige atenção à **organização** das tarefas e à gestão adequada dos **custos** e dos riscos, assegurando que o produto final seja entregue conforme planeado. A procura por resultados positivos reforça a importância de uma cultura de trabalho colaborativa, onde todos os integrantes da equipa contribuem para o sucesso comum.

Em suma, um Plano de Negócios eficaz integra planeamento, estratégia, trabalho de equipa, análise e controle, criando uma base sólida para o crescimento sustentável da

organização, sempre com foco na qualidade, na inovação e na realização dos objetivos estipulados.

A frase *“it’s a road map for meeting the expected and unexpected opportunities and obstacles that the future holds”* transmite uma poderosa metáfora sobre planeamento e preparação para o futuro. Ela sugere que, assim como um mapa guia um viajante por caminhos conhecidos e desconhecidos, um planeamento estratégico serve como uma orientação indispensável para enfrentar tanto desafios quanto oportunidades que surgirão ao longo do tempo.

Ao falar de um *“road map”*, pretende-se enfatizar a importância de antecipar o que é previsível — as oportunidades que podem impulsionar o crescimento, inovação ou sucesso — bem como os obstáculos inesperados que podem surgir de forma repentina e exigir resiliência, adaptação rápida e criatividade. Este planeamento não é apenas um roteiro fixo, mas também uma ferramenta flexível que permite ajustes conforme as circunstâncias mudam. É uma abordagem que incentiva a preparação proativa, ajudando indivíduos, empresas ou organizações a navegarem com confiança por um cenário de incertezas.

Além disso, temos de reconhecer que o futuro é inerentemente incerto, carregado de possibilidades tanto vantajosas quanto desafiadoras. Ter um *“road map”* significa estar consciente dessa incerteza e possuir uma estratégia que minimize riscos, maximize oportunidades e prepare o terreno para lidar com o inesperado de forma eficiente. Essa mentalidade promove uma postura de esperança e proatividade, estimulando a procura da inovação, o desenvolvimento de estratégias de contingência e a construção da resiliência.

Em resumo, a frase *“it’s a road map for meeting the expected and unexpected opportunities and obstacles that the future holds”*, destaca a importância de um planeamento estratégico bem elaborado como ferramenta essencial para navegar pelas complexidades do futuro. Ela reforça a ideia de que, ao estar preparado e ter um roteiro claro, podemos transformar obstáculos em oportunidades e assegurar que estamos prontos para os desafios e

possibilidades que virão, garantindo um percurso mais seguro e bem-sucedido rumo ao amanhã.

## **Principais tipos de Plano de Negócios**

Cada situação exige uma abordagem específica para garantir que a empresa possa atingir os seus objetivos de forma adequada, seja quando está a iniciar, seja numa fase de crescimento ou quando a opção é a reestruturação. Além disso, esses planos ajudam a orientar tomadas de decisão, captar investidores, orientar equipas e acompanhar o progresso da empresa ao longo do tempo.

### **Plano Inicial** (*“Start-up Plan”* ou *“Early Stage Plan”*):

Este tipo de plano é elaborado para empresas que estão a iniciar ou ainda em fase de lançamento. Foca-se na definição da ideia de negócio, na análise de mercado, nas estratégias iniciais, nas projeções financeiras preliminares e no planeamento das ações necessárias para estabelecer a empresa no mercado.

- **Objetivo:** Estabelecer a fundação do negócio, definir o modelo de negócio, identificar o mercado-alvo, estimar investimentos necessários e planear as primeiras ações.
- **Quando usar:** Antes de começar a operação ou logo no início de um novo negócio.
- **Foco:** Viabilidade, planeamento financeiro, estratégias de entrada no mercado.

### **Plano de Crescimento ou Plano de Expansão** (*“Later Stage Plan”*):

Destinado a negócios já estabelecidos que procuram expandir as suas operações, aumentar a participação no mercado ou diversificar os seus produtos e serviços. Este plano inclui estratégias de crescimento, investimentos necessários, análise de novos mercados, entre outros aspetos que sustentam a expansão da empresa.

- **Objetivo:** Desenvolver estratégias para aumentar a receita, ampliar a base de clientes, entrar em novos mercados ou lançar novos produtos.
- **Quando usar:** Quando a empresa já está consolidada e procura crescer de forma sustentável.
- **Foco:** Escalabilidade, investimentos em *marketing*, expansão territorial, inovação.

### **Plano de Reestruturação (“Turnaround Plan”):**

Criado para empresas que enfrentam dificuldades financeiras ou operacionais e precisam reestruturar suas atividades para recuperar a estabilidade e a rentabilidade. O foco está na análise dos problemas existentes, implementação de mudanças estratégicas, cortes de custos e ações para restabelecer a saúde financeira do negócio.

- **Objetivo:** Rever e reorganizar a estrutura, operações ou finanças da empresa para superar dificuldades, reduzir custos ou reposicionar o negócio.
- **Quando usar:** Em momentos de crise, necessidade de mudança de estratégia ou quando a empresa precisa se adaptar a novas condições de mercado.
- **Foco:** Eficiência operacional, corte de despesas, mudança de processos, reorientação estratégica.

Esses diferentes tipos de planos de negócios atendem às necessidades específicas de uma empresa em diferentes fases de seu ciclo de vida.

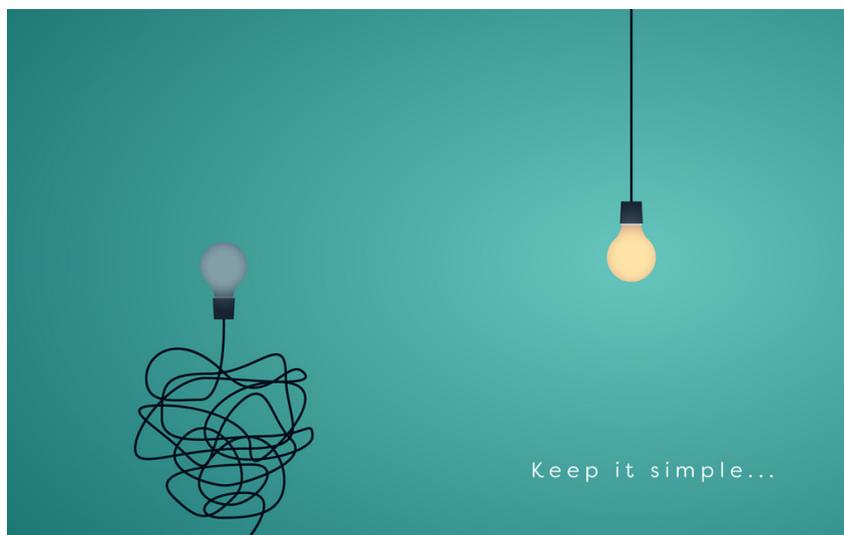
# Conceitos Fundamentais para Elaborar um Plano de Negócios



# O que deve conter e como deve ser um plano de negócios?

“Um Plano de Negócios deve conter apenas o que é fundamental para a tomada de decisão e deve ser Simples, Objetivo, Realista e Completo.”

## Um Plano de Negócios deve ser SIMPLES



Sim, deve ser o mais simples possível, especialmente na sua fase inicial. Um plano simples ajuda a comunicar claramente a ideia, objetivos, público-alvo, estratégias e projeções financeiras, facilitando a compreensão e a implementação. Além disso, um plano resumido permite ajustes mais fáceis à medida que o negócio evolui. Lembra-te de que a clareza e objetividade são essenciais para que todos os envolvidos entendam o projeto e possam contribuir de forma eficaz.

## Um Plano de Negócios deve ser OBJETIVO



Sim, deve ser objetivo. Isso significa que ele deve apresentar de forma clara e direta as informações essenciais, evitando detalhes desnecessários, para facilitar a compreensão e a tomada de decisão pelos gestores. Um plano objetivo ajuda a comunicar de forma eficiente a proposta, metas, estratégias e projeções do negócio.

Nunca te esqueças do ensinamento de Peter Drucker: *“Não há nada mais inútil que fazer bem o que não deveria ser feito”*.

## Um Plano de Negócios deve ser REALISTA



# the realist

[ (re·al)-ist + /'rēəlɪst/ ]  
a person who accepts a situation as it is and is prepared to deal with it accordingly.

Um Plano de Negócios deve ser REALISTA, pois isso garante que as projeções financeiras, metas e estratégias sejam alcançáveis e fundamentadas na realidade do mercado e dos recursos disponíveis. Isso aumenta as chances de sucesso, facilita a captação de investidores e ajuda em tomadas de decisão mais concretas e reais. Além disso, um planeamento realista permite identificar possíveis obstáculos com antecedência e preparar soluções adequadas.

### Um Plano de Negócios deve ser COMPLETO

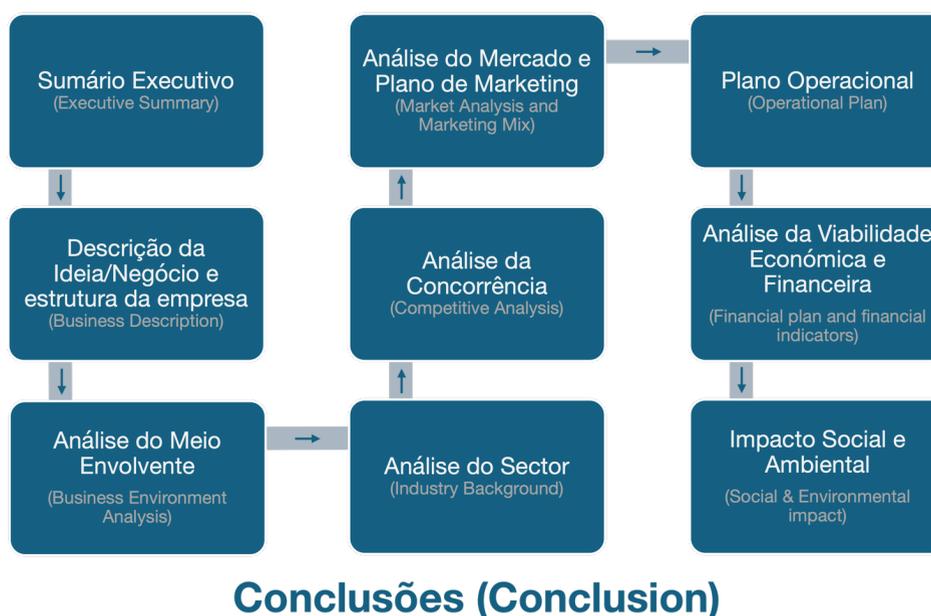


Sim, um Plano de Negócios deve ser completo para garantir uma compreensão aprofundada do negócio e facilitar o seu sucesso. Um plano de negócios completo geralmente inclui diversos elementos, variando com a especificidade do negócio que estamos a trabalhar.

No nosso caso iremos trabalhar um plano desenvolvido em 10 passos:

1. Sumário Executivo (*Executive Summary*)
2. Descrição da Ideia/Negócio e estrutura da empresa (*Business Description*)
3. Análise do Meio Envolverte (*Business Environment Analysis*)
4. Análise do Sector (*Industry Background*)
5. Análise da Concorrência (*Competitive Analysis*)
6. Análise do Mercado e Plano de *Marketing* (*Market Analysis and Marketing Mix*)
7. Plano Operacional (*Operational Plan*)

8. Análise da Viabilidade Económica e Financeira (*Financial Plan and Financial Indicators*)
9. Impacto Social e Ambiental (*Social & Environmental Impact*)
10. Conclusões (*Conclusion*)



Um plano de negócios completo oferece uma visão detalhada do negócio, ajudando investidores, parceiros e gestores a compreenderem todos os aspetos do negócio, facilitando tomadas de decisão estratégicas e aumentando as chances de sucesso.

Neste capítulo, iremos trabalhar um pouco sobre cada um destes 10 pontos fundamentais para que o Plano de Negócios possa ser uma ferramenta de trabalho séria e completa e que disponibilize toda a informação necessário e suficiente para a tomada de decisão.

Mas antes de darmos este passo, vamos falar de algo que é fundamental para quem decide iniciar um Plano de Negócios. Nenhum Plano de Negócios deve iniciar sem que primeiro seja feita uma boa e aprofundada **Análise SWOT** e uma simulação previa da medição da **Capacidade Estratégica** através do cruzamento desta análise.

## Análise SWOT



A análise SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada pelas organizações para compreenderem melhor a sua posição no mercado e identificarem oportunidades e ameaças externas, bem como forças e fraquezas internas. A sigla SWOT refere-se aos quatro componentes principais: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

### Para que serve a análise SWOT?

A análise SWOT serve para orientar o processo de tomada de decisão estratégica, permitindo às organizações:

- **Identificar pontos fortes** que podem ser potenciados.
- **Reconhecer fraquezas** que precisam de melhorias.
- **Detetar oportunidades** de crescimento ou expansão.
- e, **Antecipar ameaças externas** que possam afetar os objetivos da organização.

É uma análise, que, quando bem feita, ajuda a criar planos de ação mais alinhados com a realidade do mercado e da própria organização, promovendo uma maior eficiência na alocação de recursos.

## Cuidados a ter na realização da análise SWOT

Ao realizar uma análise SWOT, é importante ter alguns cuidados para garantir a sua eficácia:

- Os dados devem estar **atualizados** e **objetivos**: Basear-se em informações recentes e evitar perceções subjetivas que possam distorcer a análise.
- A participação deve ser **diversificada**: Envolver diferentes departamentos e níveis hierárquicos para obter uma visão mais abrangente.
- Atenção ao **realismo**: Ser honesto ao identificar fraquezas e ameaças, sem exagerar ou minimizar problemas.
- Dar prioridade ao que é **prioritário**: Focar nas questões mais impactantes, evitando uma lista excessivamente longa que possa dispersar o foco.
- Análise **contínua**: Considerar a SWOT como um processo dinâmico, que deve ser revisitado periodicamente.

Fazer uma radiografia e não avaliar as “chapas” retiradas do exame, é apenas gastar dinheiro e perder tempo. Fazer uma radiografia à empresa (análise SWOT), e não avaliar o seu resultado (Análise SWOT Cruzada), é muito mais do que perder dinheiro e tempo... é uma inutilidade, lembrando mais uma vez o que dizia Peter Drucker, *“Não há nada mais inútil que fazer bem o que não deveria ser feito”*.

## Análise SWOT cruzada

A análise SWOT cruzada (também conhecida como matriz de estratégias FO, FA, DO, DA) combina os quatro elementos da matriz para formular estratégias específicas:

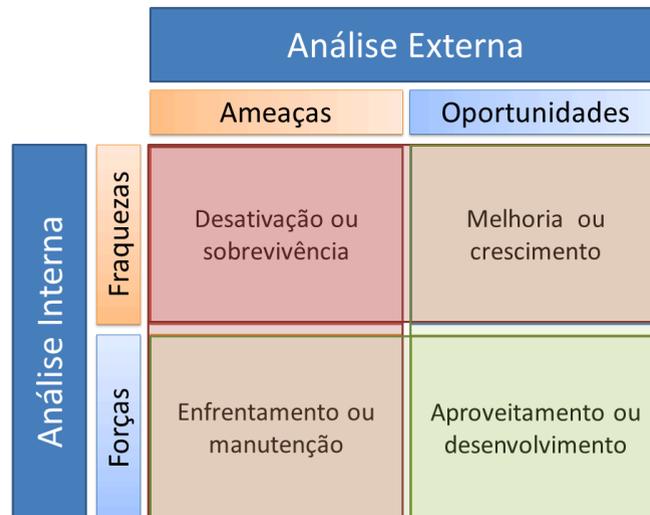
- **FO (Forças + Oportunidades)**  
Aproveitar as forças internas para explorar oportunidades externas.
- **FA (Forças + Ameaças)**  
Usar as forças para minimizar ou evitar ameaças externas.

- **DO (Fraquezas + Oportunidades)**

Superar fraquezas internas para aproveitar oportunidades externas.

- **DA (Fraquezas + Ameaças)**

Minimizar fraquezas e evitar ameaças, protegendo a organização.



Este cruzamento permite desenvolver estratégias mais direcionadas e eficazes, alinhando recursos internos às condições do ambiente externo.

### Decisões de capacidade estratégica

Com base na análise SWOT e na análise cruzada, as organizações podem tomar decisões estratégicas relacionadas à sua capacidade, como:

- Investir em áreas onde possuem forças para conquistar oportunidades;
- Desenvolver planos para fortalecer fraquezas críticas;
- Diversificar ou redirecionar recursos para responder às ameaças externas;
- Reestruturar operações para melhorar a eficiência e a competitividade.

Em resumo, a análise SWOT é uma ferramenta valiosa que, quando bem aplicada, fornece insights essenciais para a formulação de estratégias sólidas, contribuindo para o sucesso e sustentabilidade das organizações e é sem dúvida o “índice” perfeito para a elaboração de um novo Plano de Negócios.

# Desenvolvimento de um Plano de Negócios



# 1. Sumário executivo

*(executive summary)*



Neste ponto, vamos então falar um pouco sobre os 9 pontos chave do Plano de Negócios e das suas conclusões, e vamos trabalhar cada um deles até à sua verdadeira síntese.

Este, apesar de ser o primeiro ponto do Plano de Negócios, deverá ser o último a terminar e não deverá ultrapassar as 500 palavras. Deverá ser um texto simples, objetivo, realista e completo.

Neste ponto deveremos escrever, de uma forma muito precisa, sobre cada um destes temas:

- Nome do negócio e área de atividade;
- Missão e Visão;
- Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?
- Experiência pessoal, dos promotores, relevante para o projeto;
- Fatores de diferenciação em relação à concorrência;
- Recursos, humanos e Financeiros necessários;
- Principais indicadores financeiros (VAL, TIR e *Payback Period*).

Apesar de ser um trabalho “descritivo” não deixa de ser um dos principais pontos do *Business Plan*, porque é a “semente” do que está para nascer, razão pela qual, nesta etapa, se pede os gestores que reúnam a equipa que vai participar no planeamento do negócio e, em conjunto, seja iniciada a elaboração deste primeiro documento que será a base de todo o trabalho. No final, a equipa deve voltar a reunir para terminar o documento.

Para melhor se perceber o que estamos a falar, que tipo de linguagem devemos utilizar e como fazer uma boa construção frásica, vamos simular este documento do plano de negócios para uma empresa fictícia.

Vamos-lhe chamar ***ISMATech Solutions***.

*Este plano de negócios apresenta a criação da empresa “ISMATech Solutions”, especializada na produção e comercialização de soluções inovadoras de energia renovável para o sector do Turismo e da Hospitalidade. O nosso foco é oferecer painéis solares inteligentes e acessíveis, integrados com sistemas de monitorização em tempo real, contribuindo para a sustentabilidade e redução de custos energéticos aos nossos clientes.*

*A missão da ISMATech Solutions é fornecer tecnologias sustentáveis que promovam o uso eficiente da energia solar, democratizando o acesso a soluções de alta qualidade e tecnologia avançada. A nossa visão é tornarmo-nos líderes no mercado das energias renováveis em Portugal até 2035, promovendo uma sociedade mais sustentável e consciente do impacto ambiental.*

*A nossa proposta é inovadora e vencedora devido à combinação de tecnologia de ponta com um modelo de negócio orientado à acessibilidade e ao suporte ao cliente. Utilizamos componentes de alta eficiência, integrados com uma plataforma digital intuitiva que permite aos utilizadores controlar e otimizar o consumo energético, promovendo maior autonomia e economia.*

*A experiência dos promotores no sector de energias renováveis e tecnologia digital confere-nos uma vantagem competitiva, garantindo uma implementação eficiente e uma estratégia de inovação contínua.*

*Diferenciamo-nos da concorrência ao oferecer soluções personalizadas, suporte técnico especializado e preços competitivos, além de uma forte presença digital e canais de venda diretos ao consumidor. O nosso foco na inovação tecnológica e na sustentabilidade ambiental reforça o nosso posicionamento diferenciado no mercado.*

*Para a implementação do projeto, serão necessários recursos humanos qualificados, incluindo engenheiros eletrotécnicos, técnicos de instalação e profissionais de suporte ao cliente, bem como recursos financeiros para desenvolvimento do produto, marketing e operações iniciais. Estimamos um investimento inicial de 500 mil euros, que cobre a pesquisa, a aquisição dos primeiros equipamentos, a obtenção das certificações e custear as ações de divulgação que vamos necessitar de realizar.*

*Quanto aos principais indicadores financeiros, projetamos um Valor Presente Líquido (VPL) de aproximadamente 1,2 milhões de euros, que nos indica a viabilidade económica do projeto. A TIR (Taxa Interna de Retorno) estimada é de 25%, demonstrando um retorno atrativo para os investidores. Ainda, o período de payback previsto é de cerca de 4 anos, o que reforça a rentabilidade e o potencial de crescimento sustentável do negócio.*

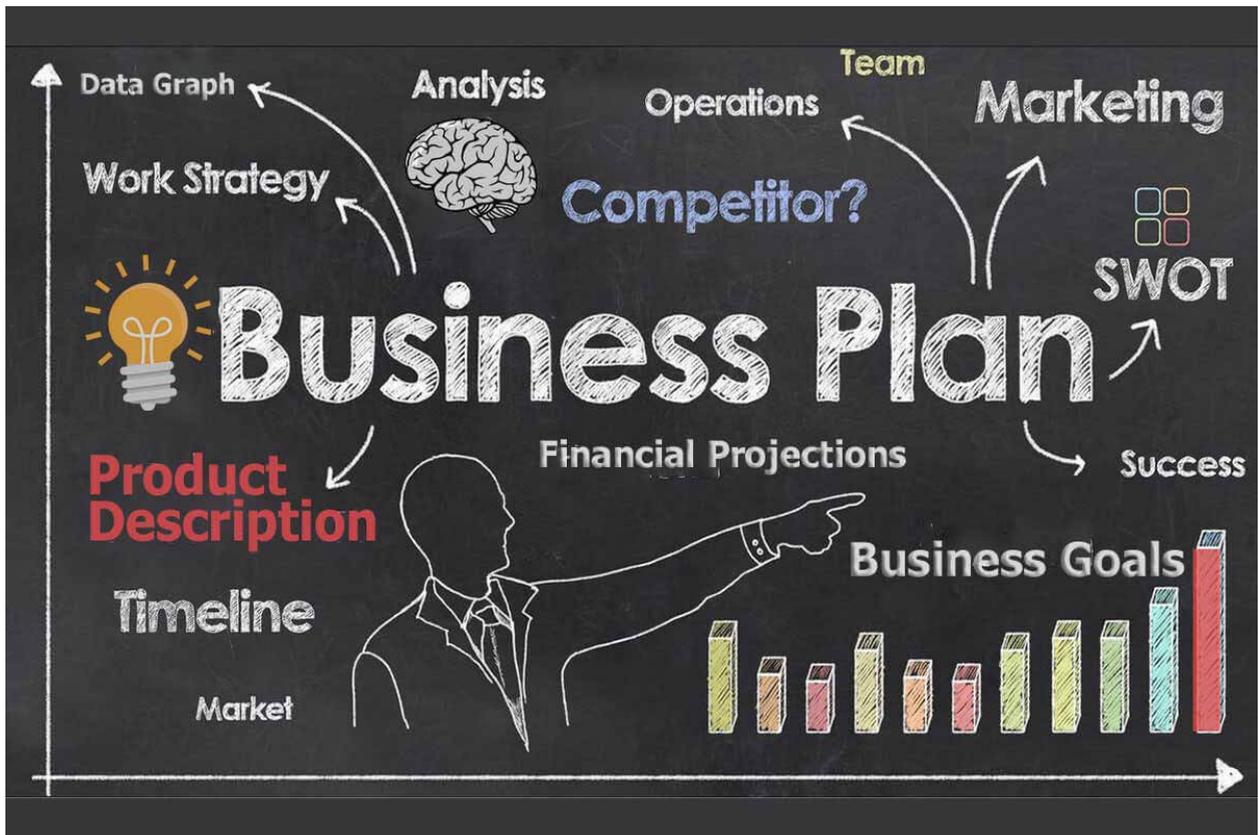
*Resumindo, a ISMATech Solutions propõe uma solução inovadora, sustentável e financeiramente viável, apoiada na experiência técnica dos promotores, com forte potencial de diferenciação no mercado de energias renováveis em Portugal.*



Este documento é para ser elaborado apenas no final de todo o trabalho

Apesar de se apresentar este texto agora, na realidade ele só irá aparecer no final, porque como dá para perceber ele já contém muita informação que foi retirada ao longo da elaboração do Plano de Negócios, assim como os resultados da análise da viabilidade financeira que só deverá ser realizada no final, depois de muitas tomadas de decisão.

## 2. Descrição da ideia/negócio e estrutura da empresa (*business description*)



É nesta descrição que vamos fornecer uma visão abrangente do projeto, destacando os pontos essenciais para captar o interesse dos investidores, parceiros e entidades de apoio. Temos de mostrar confiança de que a nossa proposta apresenta um potencial significativo de crescimento e impacto positivo no sector de atuação.

Vamos então dividir este pondo do plano em 8 subpontos:

- Histórico do negócio (Start-up, expansão, *Turnover*);
- Descrição do conceito de negócio/ideia;
- Produtos/serviços a comercializar;

- Porque é que se trata de uma proposta vencedora?
- Objetivos do negócio, Missão, Visão e Valores;
- Estrutura legal do negócio: nome, forma jurídica, dimensão e CAE;
- Localização;
- Os Promotores do projeto: apresentação dos Promotores (*Short Bio*). Breve descrição dos aspetos mais relevantes associados à sua experiência sobre o projeto/ou eventual experiência anterior na área deste projeto

É já neste primeiro subponto que vamos orientar o nosso plano para a realidade da nossa empresa:



**Plano Inicial** (“*Start-up Plan*” ou “*Early Stage Plan*”)

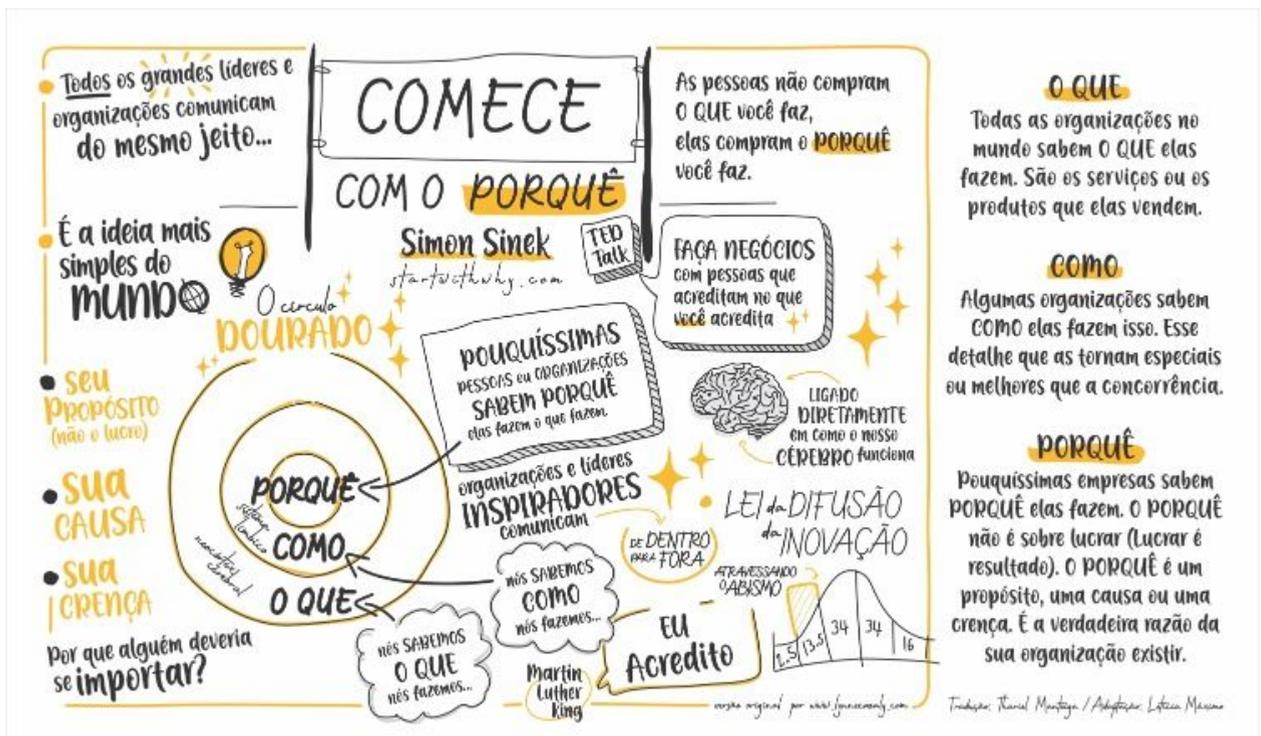
**Plano de Crescimento ou Plano de Expansão** (“*Later Stage Plan*”)

**Plano de Reestruturação** (“*Turnaround Plan*”)

Se seguirmos o que referimos no documento anterior, trata-se de uma nova empresa, pelo que a tipologia de plano a seguir é a de **Plano Inicial** (“*Start-up Plan*” ou “*Early Stage Plan*”), que como já sabemos tem as seguintes características:

- Objetivo: Estabelecer a fundação do negócio, definir o modelo de negócio, identificar o mercado-alvo, estimar investimentos necessários e planejar as primeiras ações.
- Quando usar: Antes de começar a operação ou logo no início de um novo negócio.
- Foco: Viabilidade, planeamento financeiro, estratégias de entrada no mercado.

Na descrição do conceito, temos de ter sempre em mente a velha máxima que *“Na mente dos clientes não existem produtos, mas sim marcas”*, e o conceito do nosso produto ou serviço deve estar bem presente na identidade da nossa marca.



É aqui que entra a teoria do Ciclo Dourado de Simon Sinek. A teoria do *Golden Circle* sugere que as organizações mais inspiradoras e bem-sucedidas comunicam de dentro para fora, começando pelo "Porquê" (o propósito, crenças e causa), seguido pelo "Como" (os valores, processos e diferenciais), e por último pelo "O Quê" (produtos ou serviços). Essa abordagem promove uma conexão emocional mais profunda com os clientes, trabalhadores e *stakeholders*, estimulando a lealdade, a motivação e a inovação, pois alinha

as ações da organização ao seu propósito central e inspira confiança. Caso não conheças esta teoria, aconselho-te a procurares na internet alguns vídeos onde o Simon Sinek explica a sua teoria.

Depois de bem descrito todo o conceito, que será o ponto da nossa ligação aos clientes através da marca, já podemos começar a pensar então qual o ou os produtos ideais e necessários para o desenvolvimento da nossa empresa.

Vamos ficar com a frase do Simon Sinek na nossa mente para não nos desviarmos no nosso foco: *“As pessoas não compram o que nós fazemos, mas sim o porquê que nós o fazemos”*.

## o produto



Quando falamos de Produto ou Serviço, temos logo de começar por perceber muito bem a sua tangibilidade ou intangibilidade, o que separa de forma clara o que é um produto e o que é um serviço.

De uma forma muito popular, vamos assumir que um produto é algo que eu posso adquirir e consumir mais tarde. Um serviço, é algo que eu tenho de consumir no ato da aquisição.

Então, partindo desse princípio, temos:

## **Produto – Tangibilidade**

Quando falamos de produtos, normalmente pensamos em bens tangíveis, ou seja, objetos físicos que podem ser vistos, tocados, provados e sentidos. Esses produtos possuem características físicas que garantem a sua tangibilidade, permitindo uma manipulação concreta e uma propriedade definida.

## **Características dos produtos**

- ⇒ **Descrição Física:** Tamanho, peso, cor, material, acabamento e design do produto.
- ⇒ **Funcionalidade:** As funções e usos principais do produto, incluindo recursos adicionais ou exclusivos.
- ⇒ **Qualidade:** Nível de durabilidade, resistência, desempenho e padrão de fabricação.
- ⇒ **Preço:** Faixa de preço, relação custo-benefício e opções de pagamento.
- ⇒ **Marca:** Nome da marca, reputação e reconhecimento no mercado.
- ⇒ **Compatibilidade:** Compatibilidade com outros produtos, sistemas ou tecnologias.
- ⇒ **Certificações e Normas:** Certificações de qualidade, segurança ou sustentabilidade.
- ⇒ **Embalagem:** Tipo de embalagem, apresentação e informações fornecidas ao consumidor.
- ⇒ **Disponibilidade:** Estoque, canais de distribuição e facilidade de aquisição.

- ⇒ **Inovação:** Características tecnológicas ou diferenciadoras que agregam valor ao produto.
- ⇒ **Sustentabilidade:** Impacto ambiental, uso de materiais recicláveis ou *eco-friendly*.
- ⇒ **Garantia e Assistência Técnica:** Condições de garantia, suporte ao cliente e serviços pós-venda.

## o serviço



O conceito de **Serviço** apresenta uma natureza bastante diferente. Serviço é qualquer, ato ou desempenho, que uma parte possa oferecer a outra, porém, essencialmente, trata-se de uma atividade intangível. Ou seja, o serviço não resulta na propriedade de algo físico e sua produção pode ou não estar vinculada a um produto tangível. Por exemplo, uma consulta médica, uma aula acadêmica ou um serviço de manutenção são atividades que envolvem a entrega de valor sem que haja a transferência de um bem físico.

A **intangibilidade** é uma das principais características dos serviços. Eles não podem ser vistos, provados, sentidos ou tocados de maneira direta, o que torna a sua avaliação

prévia mais difícil para o consumidor. Essa característica exige estratégias de *marketing* específicas, como demonstrações, testemunhos e garantias, para transmitir confiança e valor ao cliente.

Uma outra característica importante dos serviços é a **inseparabilidade**. Como os serviços geralmente são prestados na presença do consumidor, o fornecedor e o serviço tornam-se inseparáveis durante a sua entrega. Por exemplo, ao fazer uma aula de *yoga*, o instrutor e o serviço de ensino estão presentes ao mesmo tempo, e a qualidade da experiência depende diretamente de ambos.

Temos também a **variabilidade** que se refere ao facto de que a qualidade dos serviços pode variar dependendo de quem os executa, quando e onde são prestados. Um atendimento ao cliente pode diferir de um profissional para outro, ou de uma loja para outra, o que exige cuidados na padronização e treino dos envolvidos.

Por fim, a **perecibilidade** que indica que não há stocks nos serviços porque não podem ser guardados para uso futuro. Uma consulta médica que não é agendada e realizada no momento não pode ser armazenada, e, uma vez consumida, o serviço desaparece. Essa característica reforça a necessidade de sincronizar a oferta e a procura de forma eficiente.

Em resumo, enquanto os produtos tangíveis oferecem uma propriedade concreta, os serviços representam atos ou desempenhos intangíveis, com características específicas que influenciam sua gestão, *marketing* e consumo. Compreender essas diferenças é fundamental para oferecer uma experiência de qualidade e atender às expectativas do cliente.

Hoje, com a personalização dos serviços, podemos acrescentar mais duas características aos serviços:

**Participação do cliente:** Em muitos serviços, o cliente participa ativamente do processo, influenciando o resultado final, como em consultas médicas, aulas ou serviços de beleza.

**Personalização:** Os serviços muitas vezes podem ser ajustados às necessidades específicas de cada cliente, oferecendo uma experiência mais personalizada.

Vamos então continuar.

## Porque é que se trata de uma proposta vencedora?

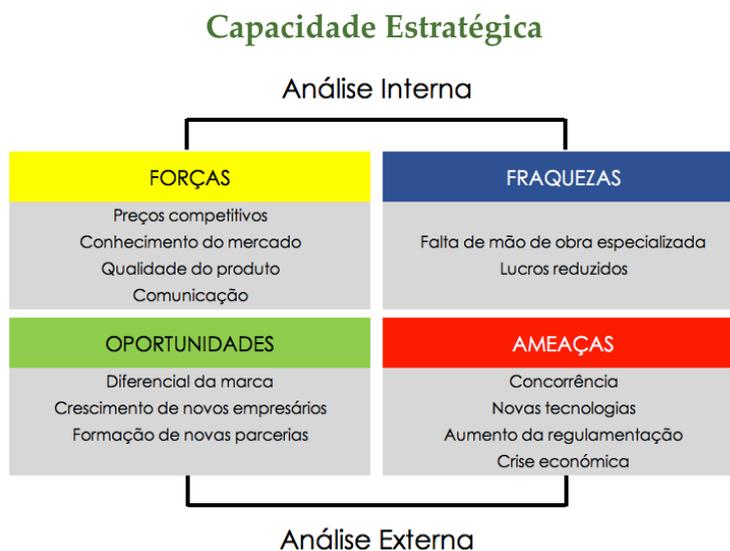
A nossa proposta pode-se destacar por vários motivos:

- Inovação tecnológica que atende às necessidades atuais e futuras do mercado;
- Modelo de negócio sustentável, alinhado às tendências globais de responsabilidade social e ambiental;
- Equipa experiente, com conhecimentos profundos no sector;
- Estrutura flexível que permite rápida adaptação às mudanças de mercado;
- Potencial de escalabilidade, com possibilidade de expansão para novos mercados e segmentos.

Estas características são aquelas que podem ser vitais para conferir ao nosso projeto uma vantagem competitiva sólida, com potencial para se consolidar como líder no seu segmento.

É neste ponto que vamos verificar se reunimos as condições necessárias para apresentar uma proposta vencedora.

Logo à partida, vamos verificar:



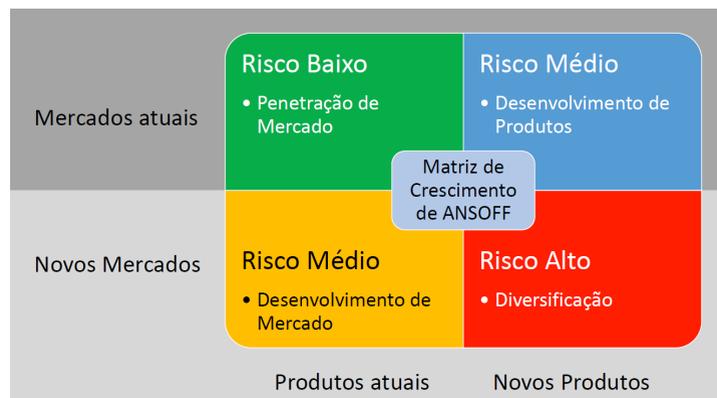
Numa análise SWOT, vamos verificar o nosso “Estado da Nação” em relação à nossa oferta e ao mercado onde pretendemos estar.

Com base nessa avaliação, vamos definir a **Estratégia Competitiva** para superar a concorrência, e para isso vamos utilizar o modelo apresentado por Porter – Análise Estratégica:



Depois da decisão do nosso posicionamento, Diferenciação, Liderança no Custo total ou Enfoque, partimos para a Matriz de Crescimento proposta por *Ansoff*:

### Matriz de Crescimento de *Ansoff*



A matriz de crescimento de *Ansoff*, também conhecida como matriz de expansão de produto/mercado, é uma ferramenta estratégica que ajuda as empresas a identificar oportunidades de crescimento, analisando diferentes combinações de produtos e mercados. Foi desenvolvida por Igor *Ansoff* e é amplamente utilizada para orientar estratégias de expansão empresarial.

A matriz consiste em quatro opções principais:

### 1. Penetração de mercado

- **Descrição:** Aumentar as vendas de produtos existentes nos mercados atuais.
- **Como fazer:** Melhorar estratégias de *marketing*, aumentar a frequência de compra, incentivar o uso do produto, entre outras ações.
- **Risco:** Baixo, pois envolve mercados e produtos conhecidos.

### 2. Desenvolvimento de mercado

- **Descrição:** Entrar em novos mercados com produtos existentes.
- **Como fazer:** Expandir geograficamente, direcionar para novos segmentos de clientes, adaptar o produto às necessidades de novos mercados.
- **Risco:** Moderado, pois envolve conhecer e atender a novos mercados.

### 3. Desenvolvimento de produto

- **Descrição:** Criar novos produtos para os mercados existentes.
- **Como fazer:** Inovar, melhorar produtos atuais ou lançar variações para atender melhor os clientes atuais.
- **Risco:** Moderado a alto, devido ao desenvolvimento de novos produtos.

### 4. Diversificação

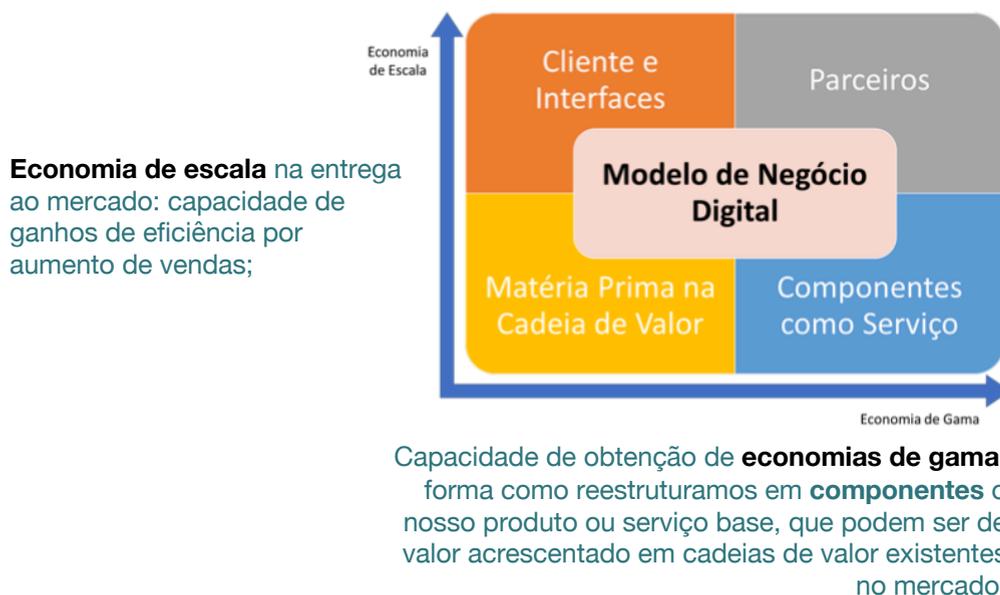
- **Descrição:** Introduzir novos produtos em novos mercados.

- **Como fazer:** Entrar em áreas diferentes das atuais, muitas vezes envolvendo novas competências ou investimentos significativos.
- **Risco:** Alto, pois envolve incertezas tanto em produtos quanto em mercados.

A matriz de *Ansoff* é útil para definir estratégias de crescimento alinhadas ao perfil de risco e recursos da empresa, e ajuda-nos a posicionar para que a nossa proposta seja uma proposta vencedora.

Caso o nosso negócio seja um Negócio Digital, para a escolha da Estratégia de Crescimento deveremos usar o Modelo de Negócios Digitais:

### Modelo de Negócio Digital



- **Matéria-prima na Cadeia de Valor:** o conhecimento e distância na cadeia de distribuição da matéria-prima necessária à entrega do produto ou serviço é fundamental.

- **Componentes como Serviço:** num mundo cada vez mais digital, a transformação de produtos como um serviço torna-se hoje mais fundamental, onde poderemos dispor da capacidade de entender que a empresa tem no seu portfolio de produtos (ou partes de produtos) valor acrescentado para outras cadeias de valor.
  - **Cliente e interfaces:** disponibilizar experiências inesquecíveis aos clientes é o foco desta variável, independentemente do canal de interatividade com que o cliente interaja com a empresa.
  - **Parceiros:** saber estar no mercado é compreender todo um ecossistema de parceiros. Trabalhar em *coopetition* é fundamental para potenciar as ofertas, bem como incorporar também as eficiências de outros na nossa cadeia de valor.
- ⇒ **Serviço de subscrição** – pagamento mensal sobre o consumo. Típico em produtos e serviços de conteúdos, software ou associações.
- ⇒ **Modelo freemium** – o cliente tem acesso a uma versão simples e limitada em funcionalidades sem qualquer custo, sendo que soluções mais empresariais e de valor acrescentado têm um custo de acesso. Exemplo: *Spotify*.
- ⇒ **On-demand** – o consumo de um produto ou serviço de acordo com o tempo e quantidade consumida, de acordo com um portfolio disponibilizado. São exemplos o acesso a trabalhos de consultoria, a trabalhos específicos técnicos.
- ⇒ **e-Commerce** – o consumo do produto ou serviço recorre à aquisição direta online, podendo ser disponibilizado numa plataforma da própria empresa ou num *Marketplace* B2C ou B2B “tipo Amazon”. Aqui existem variantes, desde plataformas *peer-to-peer*, que ligam e permitem realizar transações diretamente entre consumidores e produtores ou em *marketplaces* de ecossistemas de um produto ou tecnologias, onde os consumidores podem adquirir vários produtos ou serviços de vários produtores.

Já avaliámos a nossa Capacidade Estratégica  
Decidimos como iremos obter Vantagem Estratégica  
Como vamos crescer com essa Vantagem  
O nível de risco que vamos enfrentar

Apenas nos falta verificar e identificar a nossa

## Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor é um conceito também desenvolvido por Michael Porter que descreve o conjunto de atividades que uma empresa realiza para criar valor para seus clientes, desde a aquisição de matérias-primas até a entrega do produto ou serviço final. O objetivo principal é identificar as atividades que contribuem para a vantagem competitiva da empresa e otimizar essas atividades para aumentar a eficiência e a diferenciação no mercado.



A Cadeia de Valor é composta por duas categorias principais de atividades:

### 1. Atividades Primárias:

- **Logística Interna (entrada):** Recebimento, armazenamento e gestão de matérias-primas.
- **Operações:** Transformação das matérias-primas em produtos finais.
- **Logística Externa (saída):** Armazenamento, distribuição e transporte dos produtos até os clientes.
- **Marketing e Vendas:** Promoção, vendas e gestão do relacionamento com o cliente.
- **Serviços:** Assistência pós-venda, manutenção e suporte ao cliente.

### 2. Atividades de Apoio:

- **Infraestrutura da Empresa:** Gestão, finanças, planeamento estratégico.
- **Gestão de Recursos Humanos:** Recrutamento, treino e desenvolvimento de pessoal.
- **Desenvolvimento da Tecnologia:** Pesquisa, desenvolvimento e inovação.
- **Aquisição de Bens e Serviços:** Compra de matérias-primas, equipamentos e outros recursos.

Ao analisar a Cadeia de Valor, uma empresa pode identificar onde há potencial para reduzir custos ou diferenciar-se da concorrência, fortalecendo sua **vantagem competitiva**. Essa análise também ajuda a entender melhor como cada atividade contribui para a criação de valor percebido pelo cliente.

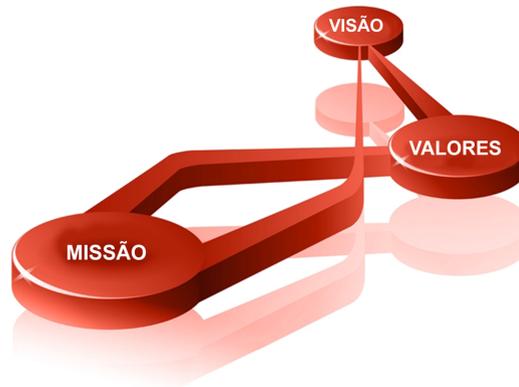
### Objetivos do negócio, Missão, Visão e Valores

Quando falamos em objetivos a nossa mente posiciona-se imediatamente em faturação, lucros, número clientes... Mas existem tantos outros objetivos organizacionais que são tão ou mais importantes que todos estes:

- Consolidar-se como referência no sector;
- Expandir a atuação para novos mercados até ao ano x;
- Atingir um crescimento de z% no próximo período;
- Promover a inovação contínua e sustentabilidade.

Todos estes objetivos terão de estar alinhados com a nossa promessa, aquela que cria expectativas nos clientes, que nos seguem incondicionalmente porque acreditam em nós e no que nós fazemos.

A nossa primeira comunicação de compromisso deverá estar bem perceptível nas nossa Missão, Visão e Valores.



A visão, missão e valores são elementos essenciais para qualquer organização, pois ajudam a definir sua identidade, propósito e cultura.

### Visão

Representa o objetivo de longo prazo da organização, ou seja, onde ela deseja chegar no futuro. Serve como uma fonte de inspiração e orientação para as ações estratégicas.

*Exemplo: Ser líder no setor de tecnologia sustentável até 2035.*

## Missão

Define o propósito principal da organização, ou seja, o motivo de sua existência e o que ela faz no dia a dia para atingir seus objetivos (modelo *Golden Circle*).

Exemplo: Desenvolver soluções tecnológicas inovadoras que promovam a sustentabilidade ambiental.

## Valores

São os princípios e crenças que orientam o comportamento da organização, influenciando sua cultura e decisões.

Exemplo: Inovação, responsabilidade, ética, sustentabilidade e compromisso com os clientes.

Se todas as empresas têm (ou pelo menos deveriam ter) esta informação nas suas peças comunicacionais, por que razão devemos investir tempo nesta “pequena” peça de comunicação? Se é para atrair clientes, até podemos mentir, e dizer aquilo que não somos e aquilo que não fazemos, certo?

## ERRADO!

Esta é a promessa que nós fazemos ao mercado. Tal como falado acima, todos os objetivos comunicados têm de estar alinhados com a nossa promessa, aquela que cria expectativas nos clientes, que nos seguem incondicionalmente porque acreditam em nós e no que nós fazemos, e que vem representada de forma direta na nossa primeira comunicação de compromisso perceptível na nossa Missão, Visão e Valores.

Em matéria de mercado, não há nada pior que defraudar as expectativas dos clientes.

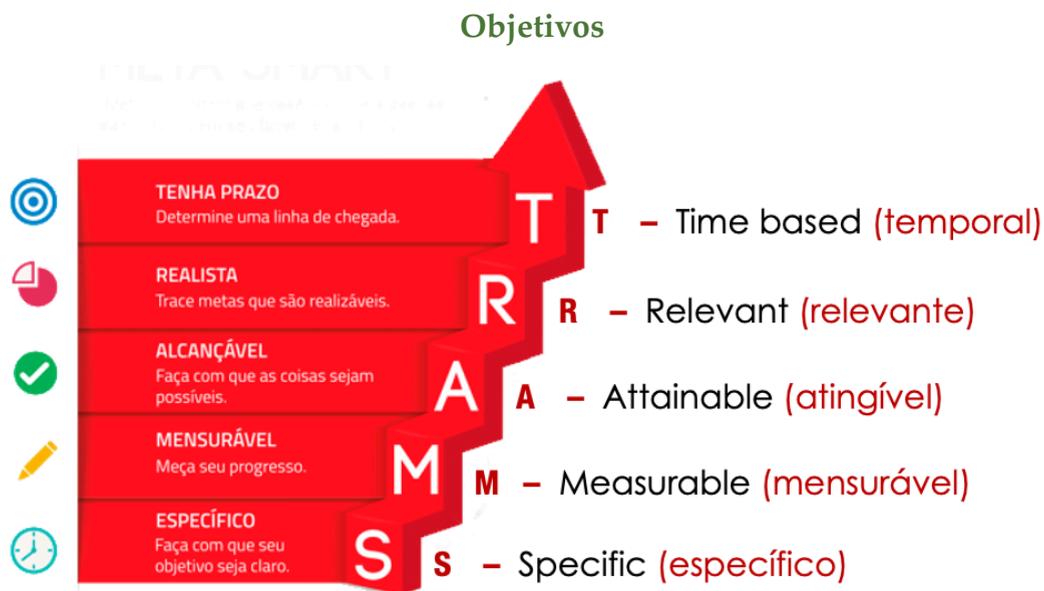
O principal objetivo desta comunicação é:

- Orientar estratégias e tomadas de decisão.
- Unificar a equipe em torno de objetivos comuns.
- Diferenciar a organização no mercado.
- Facilitar a comunicação interna e externa.

- Ajudar a criar uma cultura organizacional sólida e alinhada com os propósitos da empresa.

Quando formos fixar os nossos objetivos, temos de ter sempre presente que o Excel é um programa fantástico e que faz tudo o que lhe mandamos, mas apenas apresenta valores, não mede a sua exequibilidade.

Há vários modelos para se trabalhar e medir os objetivos. O que apresentámos em aula é um deles e tem dado “boa conta do recado”.



### S = Específico

Bons objetivos não podem ter duplo sentido. Por isso, para definir uma meta SMART, precisamos de ter um objetivo claro e simples. Por exemplo, em vez de dizer “este ano quero emagrecer”, posso dizer “vou perder 10 quilos nos próximos 60 dias”.

### M = Mensurável

O objetivo é definir metas/objetivos que possam ser medidos. Só acompanhando a sua evolução é que conseguimos ter uma boa gestão de desempenho. É importante ter sempre uma forma de medir a meta/objetivo de forma numérica.

## **A = Atingível**

Muitas pessoas caem na armadilha de estabelecer metas impossíveis (o tal excel). Em vez de impossíveis, os seus objetivos devem ser desafiadores, mas sempre alcançáveis. Antes de definires uma meta, tem a certeza que tu ou a tua equipa realmente têm a possibilidade de a atingir.

## **R = Relevante**

Nem todas as metas valem tanto como as outras. A menos que o teu objetivo seja relevante para o teu **plano estratégico**, alcançá-lo pode não significar nada.

Para garantir que a tua meta seja relevante, certifica-te de que vale a pena, certifica-te de que alcançá-la proporcionará benefícios positivos à empresa e certifica-te de que essa meta esteja alinhada com as outras metas que o negócio tem.

## **T = Temporal**

As boas metas precisam de ter um **tempo limite** associada a elas. Por exemplo, em vez de dizer “quero começar a ler mais livros”, posso dizer “vou ler dois livros nos próximos três meses”.

## **Estrutura legal do negócio: nome, forma jurídica, dimensão e CAE**

Se a empresa que estamos a trabalhar já existe, apenas temos de descrever a sua identificação e, caso seja pretendido, propor a alteração ou as alterações que pretendemos implementar, como por exemplo, passar a nossa empresa de sociedade por quotas para sociedade anónima, ou outra tipologia.

Agora, se a empresa que estamos a trabalhar é nova, está a ser criada, temos de decidir qual a tipologia de empresa que pretendemos criar e provavelmente, para a equipa deveremos chamar alguém com competências nesta área como por exemplo um advogado ou um solicitador.

Só para lembrar, as empresas são classificadas de 5 formas:

1. **Forma Jurídica:** tem como base a responsabilidade dos sócios, o nº de sócios, o valor e as formas de representação do capital. Elas podem ser sociedades por quotas, anónimas, em comandita, em nome coletivo, unipessoal, cooperativa, estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada (EIRL), Soc. Anónima Europeia (SE), Soc. Gestora de Participações Sociais (SGPS), Agrupamento Complementar de Empresas (ACE), Agrupamento Europeu de Interesse Económico (AEIE), Cooperativas, Sociedade Cooperativa Europeia (SCE), Associação, Fundação, ... enfim, uma lista infindável de tipologias de empresa, cada uma com a sua especificidade, e com toda a certeza, uma delas é a tipologia ideal para a empresa que queres constituir.
2. **Segundo a dimensão:** Microempresas (nano empresas), pequenas, médias e grandes empresas. Esta classificação varia pelo número de trabalhadores e pelo volume de negócios realizado ou previsto, por exemplo:
  - ⇒ Microempresa - <10 trabalhadores e 2M€ Volume de Negócios
  - ⇒ Pequena Empresa - <50 trabalhadores e <10M€ Volume de Negócios
  - ⇒ Média Empresa - < 250 trabalhadores e <50M€ Volume de Negócios
3. **Processo Económico:** Aqui as empresas são classificadas como Empresas de Produção de Bens (produção originária, meios de produção e bens de consumo), Empresas Intermediárias (comerciais, transportadoras ou de serviços), e Empresas do Domínio Financeiro (banca, seguros, *leasing* e *factoring*).
4. **Por Atividade (CAE):** Classificação Portuguesa das Atividades Económicas que tem como objetivo a classificação e agrupamento das empresas de acordo com a atividade económica. É uma classificação ordenada e coerente da estatística por ramo de atividade, em diversos domínios (produção, emprego, investimentos, etc.). Esta classificação tem compatibilidade estatística a nível nacional, comunitário e mundial. Exemplo: Fabricação de Pneus: Cód. CAE 22111 - Fabricação de Pneus e Câmaras de ar.

5. **Quanto à Propriedade dos Meios de Produção:** Empresa privada, empresa pública e empresa de economia mista.

Uma **empresa privada** é uma organização que não é propriedade ou controlada pelo Estado, mas sim por indivíduos ou entidades privadas. O principal objetivo de uma empresa privada é gerar lucro para seus proprietários ou acionistas.

Uma **empresa pública** é uma organização empresarial de capital exclusivamente público, controlada pelo Estado ou por outras entidades públicas. A empresa pública, que se rege pelas normas do direito comercial, pode ser criada por lei e tem o objetivo de desenvolver atividades económicas ou prestar serviços públicos.

Uma **empresa de economia mista**, também chamada de sociedade de economia mista, é uma empresa que combina capital público e privado, sendo o Estado o controlador maioritário. Essa estrutura visa conciliar os objetivos do Estado com a eficiência e o dinamismo do setor privado.

## localização



A localização dos negócios é um fator crucial que pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa. A localização adequada influencia diversos aspetos operacionais,

estratégicos e financeiros, sendo fundamental para atrair clientes, otimizar recursos e garantir o crescimento sustentável.

Logo à partida, o meio envolvente, ou seja, o ambiente físico e social onde a empresa está inserida, desempenha um papel vital. Uma localização em áreas de grande movimento, como centros urbanos ou zonas comerciais, aumenta a visibilidade e o fluxo de potenciais clientes. Além disso, a proximidade de outras empresas relacionadas pode criar sinergias e facilitar parcerias comerciais.

A legislação local também é um fator determinante na escolha do local. Cada região possui regulamentos específicos quanto a licenças, zoneamento, impostos e requisitos ambientais. Em termos internacionais a escolha da localização cada vez ganha mais importância; veja-se a política de taxas alfandegárias impostas pelo governo Trump e o seu impacto direto no preço dos produtos e conseqüentemente no potencial de aquisição pelo mercado. Conhecer e cumprir essas normas evita problemas jurídicos futuros e garante uma operação mais tranquila.

Outro aspeto importante é a disponibilidade e qualidade da mão de obra. Uma boa localização deve oferecer acesso a uma força de trabalho qualificada, com custos compatíveis, e facilidade de recrutamento. Isso impacta diretamente na produtividade, na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e na satisfação dos clientes.

Além disso, aspetos logísticos, como transporte, acessibilidade e infraestruturas, influenciam na eficiência operacional. Uma localização bem situada reduz custos de transporte, melhora o atendimento ao cliente e facilita a gestão da cadeia de abastecimento.

Em suma, a escolha da localização é uma decisão estratégica que afeta todos os pilares do negócio. Uma localização bem pensada potencializa o alcance do mercado, otimiza recursos e contribui para a sustentabilidade e crescimento da empresa a longo prazo.

## os promotores do projeto



No plano de negócios, todos os intervenientes, quer do plano quer do negócio, devem fazer uma breve apresentação como Promotores (*Short Bio*). Uma breve descrição dos aspetos mais relevantes associados à sua experiência sobre o projeto/ou eventual experiência anterior na área deste projeto demonstrando, sempre que possível, a sua mais-valia para o projeto em análise.

A descrição da *Short Bio* dos promotores num projeto de investimento é uma componente fundamental na elaboração de um plano de negócios, pois fornece uma visão clara e concisa sobre quem são os responsáveis pela iniciativa. Esta secção permite aos investidores compreenderem o perfil, a experiência e a credibilidade dos promotores, fatores essenciais para avaliar a viabilidade e o potencial de sucesso do projeto.

Ao apresentar uma breve biografia, destaca-se a formação académica, experiência profissional relevante, competências específicas e eventuais realizações no sector de atuação. Isto ajuda a transmitir confiança, demonstrando que os promotores possuem o

conhecimento e a capacidade necessários para liderar e implementar o projeto com sucesso.

Além disso, a *Short Bio* permite distinguir os promotores no contexto do mercado, evidenciando o seu compromisso, visão e motivação. Uma descrição bem elaborada reforça a credibilidade do plano de negócios e aumenta a probabilidade de captar o interesse de investidores, parceiros ou entidades financeiras.

Em suma, a descrição da *Short Bio* é uma ferramenta de apresentação que humaniza o projeto, reforçando a confiança na equipa promotora e contribuindo para uma avaliação mais favorável do plano de negócios.

### 3. Análise do meio envolvente (*business environment analysis*)



Fazer um estudo ao meio envolvente da tua empresa é fundamental por várias razões importantes, que ajudam a garantir o sucesso e a sustentabilidade do teu negócio. Aqui estão alguns motivos principais:

1. **Identificação de Oportunidades e Ameaças:** Conhecer o ambiente externo permite identificar as oportunidades de crescimento, expansão ou inovação, assim como possíveis ameaças, como concorrência, mudanças regulamentares ou tendências de mercado.
2. **Análise da Concorrência:** Entender quem são os teus concorrentes, as suas estratégias, e os pontos fortes e fracos ajuda a posicionar melhor a tua empresa no mercado e a desenvolver vantagens competitivas.

3. **Compreensão do Mercado e do Cliente:** Estudar o meio envolvente ajuda a entender melhor as necessidades, preferências e comportamentos dos clientes, possibilitando a adaptação dos produtos, serviços e estratégias de *marketing*.
4. **Adaptação às Mudanças no Ambiente:** O ambiente externo está sempre a mudar, seja por fatores económicos, tecnológicos, sociais ou ambientais. Conhecer essas mudanças permite que a tua empresa se adapte rapidamente, evitando assim riscos e aproveitando melhor as oportunidades que surgem.
5. **Planeamento Estratégico:** Um estudo aprofundado do meio envolvente fornece informações essenciais para a elaboração de planos estratégicos (*Business Plan*) mais precisos, realistas e alinhados com o contexto externo.
6. **Cumprimento de Obrigações Legais e Regulamentares:** Conhecer o ambiente, regras, leis e normas que afetam o teu sector é crucial para evitar problemas legais e garantir a conformidade.

Em resumo, o estudo ao meio envolvente é uma ferramenta que fornece informações essenciais para as tomadas de decisão mais acertadas, ajudando a tua empresa a posicionar-se melhor no mercado, a minimizar riscos e a potencializar oportunidades de crescimento.

### Análise do Meio Envolvente



Estudar e analisar o meio envolvente, é um trabalho vasto e demorado, pelo que a organização das tarefas deve estar bem preparada para que os resultados vão surgindo dentro dos tempos estipulados para o efeito.

Neste sentido, a preparação deve ter em conta os três níveis da envolvente:

- O **meio envolvente Geral** que envolve tudo o que não interage diretamente com a nossa organização, mas a sua atividade e existência influenciam o funcionamento da nossa empresa. Exemplos: Política, demografia, economia regional, nacional e mundial, tecnologia e tendências socioculturais.
- O **meio envolvente transacional** que é o que envolve tudo o que interfere diretamente com a nossa empresa, sejam os clientes, fornecedores, concorrentes e a distribuição.
- A **Organização** que corresponde a toda a sua estrutura desde o pessoal, instalações, meios, organização do trabalho, etc.

Quando analisamos o meio envolvente transacional, que é aquele que interfere mais com o nosso funcionamento diário, importa estudar aquilo a que chamamos de **Competitividade da Empresa e do Mercado**.

Neste domínio interessa perceber:

- Que fatores/domínios de competição são mais importantes?
- Qual é o grau de atratividade da indústria?
- A indústria está a mudar? Quais são os padrões de mudança?
- Quais são os fatores chave de sucesso?

Para este estudo, temos dois modelos que podemos seguir:

A análise **PESTEL** é uma ferramenta fundamental no ambiente de negócios, pois permite às organizações compreenderem o contexto externo em que operam. Ao examinar os fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, as empresas

conseguem identificar oportunidades e ameaças que podem impactar suas estratégias e operações.

A importância da análise PESTEL reside na sua capacidade de fornecer uma visão abrangente do ambiente macroeconómico, facilitando as tomadas de decisão informadas e estratégicas. Ela ajuda a antecipar as mudanças regulamentares, tendências de mercado, avanços tecnológicos e questões ambientais, permitindo que as empresas se adaptem proativamente às condições externas.

A importância da análise PESTEL reside na sua capacidade de fornecer uma visão abrangente do ambiente macroeconómico, facilitando as tomadas de decisão informadas e estratégicas. Ela ajuda a antecipar as mudanças regulamentares, tendências de mercado, avanços tecnológicos e questões ambientais, permitindo que as empresas se adaptem proativamente às condições externas.



## Análise P.E.S.T.E.L.

<b>P</b> Fatores políticos	Instabilidade política	Falta de liderança	Falta de legitimidade do governo
<b>E</b> Fatores Económicos	Tributação	Aumento da taxa de juros	Volatilidade da taxa de câmbio
<b>S</b> Fatores sociais	Aumento da população de idosos	Maior migração para o interior do país	Aumento da população com nível superior
<b>T</b> Fatores tecnológicos	Novas tecnologias de comunicação	Novos modelos de negócio	Aumento da velocidade da internet
<b>E</b> Fatores ecológicos	Grandes períodos de estiagem	Perda da cobertura vegetal	Leis ambientais mais rígidas
<b>L</b> Fatores legais	Extraterritorialidade de leis	Novas leis anticorrupção	Novas leis relacionadas com comércio exterior

Em suma, a análise PESTEL é uma peça-chave na gestão estratégica, promovendo uma compreensão aprofundada do ambiente externo e apoiando a formulação de estratégias resilientes e sustentáveis.

Outra análise que devemos fazer, é a análise das Cinco Forças de Porter. É uma ferramenta fundamental para compreender a dinâmica competitiva de um sector e identificar as principais fontes de vantagem ou vulnerabilidade de uma empresa. Esta análise foi desenvolvida por Michael Porter, e permite aos gestores avaliar o ambiente externo, identificando fatores que influenciam a rentabilidade e a sustentabilidade do negócio.

## As 5 forças de Porter



As cinco forças analisadas são: a ameaça de novos concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Cada uma delas influencia a intensidade da competição e, conseqüentemente, a margem de lucro de uma empresa.

Quanto MENOR a ameaça de novas entradas, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos, MENOR a **Rivalidade** entre os concorrentes e MAIOR o **grau de atratividade** do setor.

Vamos então ver cada um dos campos em análise:

## Rivalidade entre os Concorrentes

Geralmente esta é a força mais poderosa de todas e faz referência à rivalidade entre empresas que competem diretamente na mesma indústria, oferecendo o mesmo produto. Uma forte rivalidade entre competidores, pode interpretar-se como uma grande quantidade de estratégias destinadas a superar a concorrência, estratégias que procuram aproveitar todas as debilidades deles, ou reações imediatas diante das suas estratégias ou movimentos.

Para muitas empresas, a rivalidade aumenta quando a procura pelos produtos diminui; existe pouca diferenciação entre os produtos; as reduções de preços são comuns; os custos fixos são altos, entre outros fatores.

## Ameaça da entrada de novos concorrentes

Quando as empresas podem entrar facilmente numa indústria, a intensidade da concorrência aumenta, contudo, entrar num mercado não é algo simples devido à existência das seguintes barreiras:

- necessidade de alcançar rapidamente a economia de escala;
- a necessidade de obter tecnologia e conhecimento específico;
- a falta de experiência;
- grandes necessidades de capital;
- políticas reguladoras governamentais;
- patentes;
- saturação do mercado;
- quadro de pessoal qualificado para as funções.

## Ameaça da entrada de produtos substitutos

Como exemplo de produtos substitutos, são as águas minerais, que são substituídas por bebidas com gás; a marmelada que é a substituta da manteiga; os sites e *blogs* que são substitutos das revistas; e o AL que substitui o hotel...

Os produtos substitutos podem entrar facilmente numa indústria/mercado quando:

- os preços dos produtos substitutos são baixos ou menores que os produtos existentes;
- existe pouca publicidade dos produtos existentes;
- existe pouca lealdade entre os consumidores;
- o custo de trocar de um produto para outro substituto é baixo para os consumidores.

### **Poder de negociação dos fornecedores**

No geral, quanto menos fornecedores existirem, maior será o seu poder de negociação; ao não haver tanta oferta de matérias-primas, estes podem facilmente aumentar os seus preços.

Além da quantidade de fornecedores que existem na indústria, o poder de negociação destes tende a aumentar quando:

- existem poucas matérias-primas substitutas;
- o custo de trocar uma matéria-prima é alto;
- as empresas realizam compras com pouco volume.

### **Poder de negociação dos clientes**

Qualquer que seja a indústria, o mais natural é os compradores terem maior poder de negociação que os vendedores. No geral, quanto menor for a quantidade de consumidores, maior será a sua capacidade de negociação, por não haver tanta procura de produtos, estes podem reclamar por preços mais baixos e melhores condições. Para além disso, o poder de negociação também tende a aumentar quando:

- não existe diferenciação dos produtos;
- os consumidores compram em volume;
- os consumidores podem facilmente mudar para as marcas concorrentes ou para produtos substitutos;

- os consumidores estão bem informados acerca dos produtos;
- preços e custos dos vendedores.

Ao compreender estas forças, as organizações podem desenvolver estratégias mais eficazes, como barreiras de entrada, diferenciação de produtos ou fortalecimento do relacionamento com fornecedores e clientes. Além disso, essa análise ajuda a antecipar mudanças no mercado e a adaptar-se de forma proativa às novas condições.

*Em suma, a análise das Cinco Forças de Porter é essencial para uma gestão estratégica sólida, permitindo às empresas identificar oportunidades, mitigar riscos e criar vantagens competitivas sustentáveis num ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico.*

## 4. Análise do sector (*industry background*)



Fazer uma análise do sector é fazer uma avaliação do mercado e do posicionamento do nosso produto nesse mesmo mercado.

Ao analisar o sector em que atuamos, é fundamental compreender quem são os principais concorrentes que comercializam produtos semelhantes ao nosso. Identificar esses concorrentes permite uma avaliação comparativa de estratégias, preços, qualidade e diferenciais, além de facilitar a identificação de oportunidades de crescimento e inovação.

Os concorrentes costumam comunicar os seus produtos através de diversos canais, incluindo publicidade digital (redes sociais, *Google Ads*), campanhas tradicionais (jornais, rádio, televisão), além de ações de *marketing* direto e parcerias comerciais. A forma como eles transmitem a mensagem tem influência direta na perceção do público e na consequente decisão de compra.

Ao avaliar os atributos dos produtos concorrentes, nota-se que há aspetos ainda pouco explorados, como funcionalidades adicionais, sustentabilidade, personalização ou experiências de uso únicas. Identificar esses gaps oferece uma oportunidade de inovar e oferecer algo diferenciado ao mercado.

O nosso produto deve diferenciar-se dos já existentes principalmente pelos seguintes aspetos:

- ⇒ qualidade superior;
- ⇒ inovação tecnológica;
- ⇒ melhor relação custo-benefício;
- ⇒ e/ou proposta de valor exclusiva que atende a uma necessidade específica dos consumidores.

Essa diferenciação é essencial para conquistar uma fatia de mercado relevante e consolidar a marca.

As necessidades satisfeitas pelo nosso produto envolvem fatores como praticidade, segurança, estética ou satisfação emocional. Compreender esses benefícios é crucial para comunicar efetivamente o valor agregado e fortalecer o relacionamento com o cliente.

Quanto às opiniões dos consumidores, eles costumam valorizar aspetos como desempenho, durabilidade, facilidade de uso e atendimento ao cliente. Feedbacks positivos reforçam a credibilidade do produto, enquanto críticas construtivas apontam áreas de melhoria contínua.

Por fim, é importante considerar possíveis sazonalidades que possam afetar as vendas, como datas comemorativas, mudanças climáticas ou períodos de alta procura por determinados produtos, como é o caso do Algarve. Planear ações específicas para esses momentos pode otimizar resultados e garantir uma presença constante no mercado ao longo do ano.

Esta análise detalhada do sector fornece uma visão clara sobre o posicionamento, as oportunidades e as estratégias para fortalecer a nossa atuação e conquistar uma posição sólida no mercado.

Vamos então fazer um esboço de cada um dos pontos fundamentais de uma análise sectorial:

- Que concorrentes vendem o “nosso” produto;
- Como são comunicados;
- Quais os atributos dos produtos que ainda não foram explorados;
- O que difere o nosso do já existente no mercado;
- Quais as necessidades satisfeitas com o produto;
- O que falam os consumidores sobre ele;
- Possíveis sazonalidades.

### Que concorrentes vendem o “nosso” produto

Aqui, é necessário identificar os principais concorrentes diretos e indiretos no mercado. Isso pode incluir:

- **Concorrentes diretos:** Empresas que oferecem produtos muito semelhantes ao nosso, atendendo à mesma necessidade ou problema.
- **Concorrentes indiretos:** Empresas que oferecem produtos alternativos que podem atender à mesma necessidade do consumidor, mas de uma forma diferente.

#### Exemplo de análise:

⇒ Concorrentes diretos: Marca X, Marca Y, Marca Z.

⇒ Concorrentes indiretos: Produtos substitutos ou diferentes abordagens para resolver o mesmo problema.

## Como são comunicados

A comunicação dos concorrentes pode ser analisada em diversas frentes:

- **Publicidade e *marketing*:** Quais canais eles utilizam (televisão, redes sociais, influenciadores, eventos)?
- **Proposta de valor:** Como os concorrentes comunicam os benefícios e diferenciais do seu produto?
- **Segmentação do público:** Como eles segmentam o público-alvo (idade, género, localização geográfica, interesses)?

### Exemplo de análise:

- ⇒ A Marca X utiliza influenciadores digitais para promover seu produto.
- ⇒ A Marca Y foca-se em publicidade na TV e em promoções sazonais.
- ⇒ A Marca Z comunica o seu produto como uma solução ecológica, focando-se em consumidores preocupados com o meio ambiente.

## Quais os atributos dos produtos que ainda não foram explorados

Identificar características ou benefícios que os concorrentes ainda não abordaram pode criar uma oportunidade para destacarmos o nosso produto.

### Exemplo de análise:

- ⇒ Sustentabilidade: Poucos concorrentes estão a explorar o uso de materiais recicláveis ou ecológicos.
- ⇒ Funcionalidade adicional: Existe uma necessidade no mercado por mais personalização ou funções extras, como uma *app* complementar, que os concorrentes ainda não oferecem.

## O que difere o nosso produto do já existente no mercado

Aqui, vamos precisar de definir claramente o que torna o nosso produto único e competitivo em relação aos concorrentes. Isso pode envolver aspetos como:



### Exemplo de análise:

- ⇒ O nosso produto é mais eficiente em termos de consumo de energia, o que reduz o custo de operação para o usuário.
- ⇒ O design do produto é mais intuitivo e adaptável, garantindo uma melhor experiência de uso.

### Quais as necessidades satisfeitas com o nosso produto

Tal como dito acima, as necessidades satisfeitas pelo nosso produto podem envolver fatores como praticidade, segurança, estética ou satisfação emocional.

1. **Praticidade:** O nosso produto simplifica o dia a dia do cliente, oferecendo uma solução fácil e rápida para as suas tarefas, economizando tempo e esforço.
2. **Segurança:** Ele proporciona maior proteção e tranquilidade, garantindo que o usuário se sinta seguro ao utilizá-lo, seja por recursos de segurança integrados ou pela confiabilidade do produto.
3. **Estética:** Com um design moderno e elegante, nosso produto melhora a aparência do ambiente ou do usuário, atendendo à necessidade de estética e bom gosto.

4. **Satisfação emocional:** Além das funcionalidades práticas, o produto gera uma sensação de bem-estar, orgulho ou felicidade ao proporcionar uma experiência positiva e alinhada aos valores do cliente.



Compreender e comunicar esses benefícios ajuda a evidenciar o valor agregado do nosso produto, fortalecendo o relacionamento e a fidelidade do cliente.

### O que é que os consumidores falam sobre o nosso produto

Aqui, dependendo do tipo de Plano de Negócios que estamos a fazer, Plano Inicial (“*Start-up Plan*” ou “*Early Stage Plan*”), Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (“*Later Stage Plan*”) ou Plano de Reestruturação (“*Turnaround Plan*”), apesar de todo o feedback dos clientes ser importante, a forma de o trabalhar é que vai ser diferente.

Se estamos a elaborar um Plano de Negócios com o objetivo de estabelecer a fundação do negócio, definir o modelo de negócio, identificar o mercado-alvo, estimar os investimentos necessários e planear as primeiras ações, então não existe *feedback* sobre o nosso produto porque ele ainda não está no mercado. Mas podemos e devemos analisar o feedback sobre produtos idênticos ou substitutos do nosso que vamos lançar, porque toda a informação que conseguirmos recolher, vai-nos permitir melhor ajustar o nosso produto/serviço à real necessidade do mercado.

Se o Objetivo for desenvolver estratégias para aumentar a receita, ampliar a base de clientes, entrar em novos mercados ou lançar novos produtos, ou seja, estarmos a elaborar um Plano de Crescimento ou de Expansão, então o feedback do nosso produto vai ser importante para a decisão de manter ou melhorar o produto em si, e caso seja para melhorar, em que área – inovação, design, *pricing* ou qualidade (ou todas).

Obviamente se estamos a elaborar um plano de reestruturação cujo objetivo é fundamentalmente rever e reorganizar a estrutura, operações ou finanças da empresa para superar dificuldades, reduzir custos ou reposicionar o negócio, temos de auscultar o mercado e perceber se o nosso produto está preparado para o fazer ou se precisa de ajustes. Manter tudo igual nestas situações, é agir como o excel: no papel tudo funciona, só que depois na prática, o resultado vai ser o mesmo ou mesmo pior.

A análise deve ser feita com base no *feedback* do consumidor, seja por meio de avaliações online, redes sociais, ou inquéritos de satisfação. Algumas perguntas a considerar:

- O que os consumidores gostam no nosso produto?
- Quais são as críticas comuns?
- Há alguma perceção negativa que pode ser transformada numa oportunidade?

#### **Exemplo de análise:**

⇒ Os consumidores elogiam a facilidade de uso do produto, mas muitos gostariam de mais opções de personalização.

⇒ Algumas críticas estão relacionadas ao preço, mas a maioria considera o valor condizente com a qualidade, uma boa relação qualidade-preço.

Mas seja qual for o momento em que estamos a elaborar o Plano de Negócios, nesta área temos de ter sempre em conta os 4 aspetos fundamentais:



## Possíveis Sazonalidades

Alguns produtos ou sectores apresentam flutuações sazonais de procura. Identificar essas sazonalidades pode ajudar a planear as campanhas de *marketing* e estratégias de vendas. As sazonalidades podem ser baseadas em:

- **Datas comemorativas:** Como Natal, *Black Friday*, ou eventos específicos.
- **Clima ou estações do ano:** Produtos relacionados ao verão ou inverno podem ter picos de venda em determinadas épocas.
- **Ciclos económicos:** O comportamento do consumidor pode variar com a economia.

## Exemplo de análise:

⇒ O produto pode ter um aumento de procura durante o verão, quando as pessoas estão mais preocupadas com sua saúde ou conforto.

⇒ Existe uma procura maior durante datas comemorativas, como o Dia dos Pais ou o Natal, quando os consumidores compram presentes.

## tendências do mercado



Fazer um Plano de Negócios sem ter em conta as tendências do mercado é jogar “no escuro” e na “incerteza”. Integrá-las num Plano de Negócios é fundamental porque permite:

- **Identificação de Oportunidades:** Permite identificar nichos de mercado e oportunidades de inovação alinhadas às preferências atuais dos consumidores.
- **Diferenciação Competitiva:** Ajustar a oferta para refletir as tendências ajuda a diferenciar-se num mercado competitivo, atraindo mais clientes e fidelizando-os.
- **Planeamento Financeiro Realista:** Compreender as tendências ajuda a projetar receitas e despesas mais precisas, considerando novas necessidades de investimento em tecnologia, formação, *marketing* ou sustentabilidade.

- **Adaptação às Mudanças:** Um plano bem estruturado permite antecipar mudanças de mercado e ajustar estratégias de forma proativa, garantindo sustentabilidade do negócio.
- **Reforço da Reputação e Valor da Marca:** Alinhar-se com tendências atuais reforça a imagem de inovação, responsabilidade social e preocupação com o cliente, fatores valorizados pelos consumidores.

Em todos os sectores do mercado, as tendências são as fontes de inspiração para empreendedores e investidores, que procuram incessantemente por oportunidades para desenvolverem negócios rentáveis e duradouros.

A área do Turismo e da Hospitalidade, é sem dúvida um excelente exemplo que podemos destacar.



Em 2019, antes da pandemia COVID 19, as grandes tendências do mercado para o sector do Turismo passavam pelas viagens ecológicas, o problema do *overtourism*, o turismo sustentável, a oferta adaptada onde os nossos animais de estimação passaram a ser um complemento familiar, a gastronomia, etc..

Passados poucos anos, muita coisa mudou, e apesar de se manterem algumas tendências, outras, na sua maioria, passaram para segundo plano tendo sido substituídas por novas tendências muito mais orientadas para as tecnologias, passando pela robótica, pela automação e pela transformação digital.

Em 2025 estamos a falar de tendências como:

- **Turismo Sustentável e *Eco-Friendly*:** Os viajantes estão cada vez mais conscientes do impacto ambiental e social das suas viagens. Há uma procura crescente por destinos e alojamentos que promovam práticas sustentáveis, eco-turismo e responsabilidade social.
- **Tecnologia e Digitalização:** A adoção de tecnologia, como inteligência artificial, realidade virtual, aplicação móvel, *check-in* digital e plataformas de reserva online, melhora a experiência do cliente e otimiza operações.
- **Experiências Personalizadas:** Os turistas procuram experiências únicas e personalizadas, que atendam aos seus interesses específicos, seja através de roteiros personalizados, atividades culturais ou gastronómicas.
- **Turismo de Bem-Estar:** Saúde, bem-estar e relaxamento estão em alta, com crescimento de *spas*, retiros de *yoga*, *wellness retreats* e atividades que promovam o equilíbrio físico e emocional.
- **Aumento do Turismo Doméstico e de Curta Duração:** Após a pandemia, há uma tendência de explorar destinos locais ou regionais, com viagens de curta duração, devido à maior preocupação com a segurança e conveniência.
- **Segurança e Higiene:** A pandemia reforçou a importância de protocolos de higiene, saúde e segurança, que se tornaram essenciais para a confiança dos viajantes.
- **Turismo de Nicho:** Segmentos específicos, como turismo de aventura, enoturismo, turismo gastronómico, turismo LGBTQ+ e turismo acessível, estão a crescer, atendendo a diferentes interesses e necessidades.

Se olharmos para as 10 tendências apresentadas pelo IPDT – Turismo e Consultoria, para 2025<sup>2</sup>, são muito mais tendências de nicho. Para o efeito desta sebenta, vamos esquecer que são tendências apresentadas para um determinado ano, e vamos apenas estudá-las como tendências globais.

### **One size does not fit all - A era das viagens a medida**

Cada vez mais exigente, o turista procura destinos e experiências que se alinhem com as suas motivações, pontos de vista e estilo de vida. Esta consciência crescente do que valorizam nas suas viagens, aliada à experiência acumulada enquanto viajantes, está a moldar uma nova tendência: a procura por um nível de **personalização e exclusividade** sem precedentes.

### **Cultura? Sim! Mas autêntica - A resposta às tourist traps.**

O termo “autenticidade em turismo” vem sendo mencionado há bastante tempo, mas terá nos próximos anos uma afirmação que promete influenciar as viagens, sobretudo as que têm motivações culturais. Contudo, convém realçar que, segundo os membros do Barómetro do Turismo IPDT, as **viagens com motivações culturais** deverão ser uma tendência, isto depois de em 2024, na Europa, o desporto ter sido um motor gerador de fluxos. Mas aquilo que se espera vir a assistir já a partir de 2025 é uma procura por destinos e locais dentro destes – que sejam considerados, pelos turistas, como “autênticos” sobretudo do ponto de vista da vida local que lhes confere identidade.

### **Escolher com cautela - A segurança como prioridade.**

É expectável que o panorama global continue marcado por cenários de conflitos armados (e mesmo que se verifiquem “tréguas”, serão fenómenos considerados pelos turistas como recentes). Adicionalmente, tem-se verificado em algumas das principais cidades europeias manifestações que, muitas vezes, escalam para episódios de violência. Ambas as situações, devem influenciar de forma significativa as escolhas dos turistas, que irão

---

<sup>2</sup> <https://www.ipdt.pt/tendencias-viagem-turismo/>

priorizar **destinos percebidos como seguros**, especialmente quando viajarem em família ou em pequenos grupos.

### **Desconectar para reconectar... A natureza como o ponto de equilíbrio.**

Algo que tem vindo a ganhar força nos últimos anos e que deverá consolidar-se como uma tendência marcante são as viagens para destinos onde a natureza proporciona uma verdadeira experiência de imersão. Mais do que uma simples **fuga ao quotidiano**, os turistas devem procurar mais atividades que lhes permitam desconectar da rotina, desafiar o corpo e reestabelecer uma ligação com o ambiente natural.

### **Vitamin Sea - Um clássico em transformação?**

Os destinos de **Sol e Mar** continuarão a ser um dos pilares do turismo, mas podem enfrentar transformações profundas, num futuro próximo. Embora as praias e as águas cristalinas permaneçam entre as escolhas preferidas dos viajantes, as alterações climáticas estão a mudar a forma como estes destinos são vividos e percebidos. Temperaturas da água alteradas, fenómenos climáticos extremos e até a erosão costeira estão a desafiar os destinos a adaptarem-se e a encontrarem formas de se manterem competitivos.

### **Mais viagens ao longo do ano - Um novo calendário para o turismo.**

Espera-se que as viagens internacionais continuem a aumentar. No entanto, o que poderá marcar a diferença é a crescente tendência para uma distribuição das viagens ao longo dos 12 meses. Os viajantes estão a mostrar uma maior predisposição para explorar **destinos fora dos períodos tradicionais** de *peak season*, aproveitando épocas menos movimentadas e, muitas vezes, mais acessíveis em termos económicos.

### **“Receitas há muitas...” - A gastronomia no centro da experiência.**

Tal como Vasco Santana eternizou no filme *Canção de Lisboa* com a famosa expressão “Chapéus há muitos”, também podemos dizer que “receitas há muitas”, mas num ambiente turístico altamente competitivo, é a experiência oferecida que faz a diferença. **A**

**gastronomia**, que outrora era encarada como uma necessidade básica transformou-se numa verdadeira arte, capaz de atrair pessoas, mover culturas e criar memórias. Será expectável que as viagens tenham como forte motivação principal, ou complementar, a gastronomia nos destaques dos “roteiros de viagem”. Mais do que “simplesmente comer”, os turistas vão procurar explorar sabores, compreender a história por detrás dos pratos e mergulhar na cultura que dá vida a cada refeição.

### **Zero, Zero...Oito: Licença para... descobrir novos destinos.**

A tendência número 8 podia fazer parte da saga de filmes 007. A verdade é que os turistas, tal como o icónico espião, estarão de olhos postos em novos territórios, na procura de destinos menos tradicionais que lhes ofereçam algo inesperado e fora do radar habitual.

### **O meu colega Chat GPT - AI em turismo, aliada e não substituta.**

E porque não, continuar na senda dos filmes? Lembrem-se do filme Her, onde o protagonista estabelece uma relação emocional com uma inteligência artificial?

Embora não estejamos exatamente nesse ponto, as ferramentas de AI – *Artificial intelligence*, como o ChatGPT, já estão a conquistar a confiança de milhões de viajantes, tornando-se “amigos de confiança” no planeamento e na descoberta de destinos.

### **Soundcation? Viajar atrás dos sons, ficar pela paisagem.**

Se o turismo de negócios e lazer deu origem ao termo *bleisure*, hoje promete consolidar o *soundcation*: viajar para assistir a concertos enquanto se aproveita para explorar o destino. Os eventos musicais, sejam concertos ou festivais, estão a tornar-se poderosas alavancas para o sector do turismo e para as economias locais.

Em resumo, acompanhares e integrares as tendências do mercado no teu plano de negócios é essencial para criar uma oferta relevante, competitiva e sustentável na área do Turismo e Hospitalidade.

## 5. Análise da concorrência (*competitive analysis*)



A análise da concorrência é uma etapa fundamental na elaboração de qualquer plano de negócio, pois permite compreender o cenário de mercado, identificar os principais *players* e definir estratégias que favoreçam a diferenciação e a conquista de quota de mercado.

Dentro do sector em questão, os concorrentes podem ser classificados em duas categorias principais: aqueles que oferecem **produtos ou serviços idênticos** aos nossos, e aqueles que oferecem **produtos substitutos** que atendem às mesmas necessidades do consumidor.

Quando fizemos a análise da envolvente, já tínhamos iniciado um estudo sobre a concorrência, quando aplicámos o diagnóstico das Cinco forças de Porter.

Recordando, o modelo da Cinco Forças de Porter, apresentado por Michael Porter como “As cinco forças competitivas que moldam a estratégia”, destina-se à análise da competitividade entre empresas concorrentes considerando cinco fatores, as “forças”

competitivas, que devem ser estudadas e avaliadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.

## **Então, quem são os nossos concorrentes?**

Exemplo.

*No nosso sector, destacam-se empresas como Hotel A, Hotel B e Hotel C, que comercializam serviços similares ao nosso, além de outras que, embora diferentes na oferta, satisfazem as mesmas necessidades dos clientes. Por exemplo, no segmento de Hospitalidade, as marcas portuguesas líderes em Portugal, Marca A, Marca B e Marca C, possuem uma forte presença no mercado, com quotas que variam entre X% e Y%, dependendo da região do país e do segmento específico.*

*Produtos e estratégias dos principais concorrentes*

- *Hotel A: Oferece um produto de alta qualidade com forte presença digital, investindo em campanhas de marketing digital e fidelização de clientes. A sua força reside na marca consolidada e na inovação contínua, embora possa apresentar preços superiores à média do mercado, o que pode limitar seu alcance a segmentos mais sensíveis ao preço.*
- *Hotel B: Tem como estratégia base a oferta de preços competitivos e promoções frequentes, conquistando uma base de clientes mais sensível ao custo. A sua fraqueza pode estar na menor diferenciação do produto e na qualidade percebida, o que pode afetar a fidelização.*
- *Hotel C: Destaca-se pelo atendimento personalizado e oferta de serviços adicionais, criando uma experiência diferenciada. Contudo, a sua quota de mercado é menor, devido à limitação geográfica.*

### **Fatores de diferenciação do nosso produto**

*Para nos destacarmos, devemos focar em fatores como qualidade superior, inovação, atendimento ao cliente, sustentabilidade, ou recursos exclusivos que os concorrentes não oferecem. Uma estratégia de diferenciação clara pode envolver, por exemplo, o uso de*

*matérias-primas ecológicas, tecnologia proprietária, ou um serviço de pós-venda diferenciado, que criem valor percebido elevado para o consumidor.*

### **Grau de ameaça da concorrência**

*Existe no mercado uma marca forte, como a Marca A, que detém uma quota significativa e uma forte identidade de marca. A sua presença representa uma ameaça considerável, pois possui recursos de marketing robustos e uma base de clientes leal. No entanto, a facilidade de copiar ou adaptar as nossas características diferenciadoras depende do grau de inovação envolvido. Se nossas vantagens estiverem relacionadas a patentes ou tecnologias proprietárias, a ameaça de cópia será mais baixa. Por outro lado, estratégias baseadas em elementos facilmente replicáveis, como preços ou design, podem ser mais vulneráveis à ação da concorrência.*

## **A importância da análise da concorrência: vantagens e riscos**

A análise da concorrência constitui uma etapa essencial no processo de formulação de estratégias empresariais, permitindo às organizações compreenderem o ambiente competitivo em que estão inseridas. Este procedimento oferece insights valiosos que podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa, ao identificar oportunidades de mercado, ameaças existentes e posicionamentos relativos dos competidores.

### **Vantagens da análise da concorrência**

Primeiramente, a análise da concorrência proporciona uma compreensão aprofundada das estratégias, pontos fortes e fracos dos concorrentes, possibilitando às organizações ajustarem as suas próprias ações de forma mais eficaz. Ao identificar as melhores práticas do mercado, as empresas podem inovar e diferenciar-se, conquistando vantagens competitivas sustentáveis. Além disso, essa análise auxilia na previsão de movimentos dos concorrentes, permitindo uma resposta proativa a mudanças no mercado. Outra vantagem importante é a identificação de nichos de mercado pouco explorados, possibilitando a diferenciação e o desenvolvimento de estratégias específicas para captação de clientes.

## **Riscos associados à análise da concorrência**

Apesar dos benefícios, a análise da concorrência também apresenta riscos que devem ser considerados. Um deles é a possibilidade de dependência excessiva das informações obtidas, levando a decisões baseadas em dados incompletos ou incorretos, o que pode prejudicar a estratégia empresarial. Além disso, uma ênfase excessiva na vigilância competitiva pode gerar uma postura excessivamente reativa, limitando a inovação e a criatividade interna. Existe ainda o risco de conflitos éticos ou legais ao recolher informações confidenciais de concorrentes, além do potencial de criar uma cultura de desconfiança interna ou de conflito entre empresas.

## **Conclusão**

Em síntese, a análise da concorrência é uma ferramenta indispensável para a formulação de estratégias empresariais eficazes, proporcionando vantagens competitivas ao oferecer uma compreensão clara do mercado e dos atores envolvidos. Contudo, é fundamental que essa análise seja realizada de forma ética, criteriosa e equilibrada, reconhecendo seus limites e riscos, para que contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável da organização. Compreender o perfil, as estratégias e as forças dos concorrentes permite-nos definir ações eficazes para posicionar o nosso produto de forma diferenciada, minimizando riscos e aproveitando oportunidades de mercado.

## 6. Análise do mercado e plano de *marketing* (*market analysis and marketing mix*)



A análise de mercado e o plano de *marketing* são componentes essenciais na elaboração de um plano de negócios, pois fornecem, tal como todos os outros pontos, uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e aumentam as chances de sucesso do negócio.

A análise de mercado permite compreender o ambiente em que a empresa irá atuar, identificando oportunidades, ameaças, tendências, comportamento do consumidor, concorrência e segmentação de mercado. Esse estudo, feito de forma detalhada, ajuda os gestores a entenderem quem são seus clientes potenciais, quais são suas necessidades, preferências e hábitos de compra, além de fornecer insights sobre a dinâmica do sector e

as condições económicas que podem afetar o negócio. Com essas informações, é possível definir estratégias mais assertivas e minimizar riscos.

Por outro lado, o plano de *marketing* é responsável por estabelecer as ações necessárias para atingir o público-alvo e alcançar os objetivos comerciais. Detalha as estratégias de produto, preço, ponto de venda (distribuição) e promoção, além de definir canais de comunicação e ações promocionais. Um plano de *marketing* bem elaborado garante que os recursos sejam utilizados de forma eficiente, otimizando a visibilidade da marca, a captação de clientes e a sua fidelização.

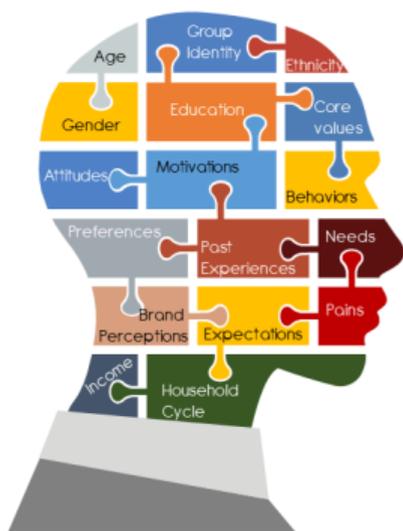
Juntos, a análise de mercado e o plano de *marketing*, contribuem para a elaboração de um plano de negócios coeso e realista, aumentando a credibilidade junto dos investidores e facilitando o acompanhamento do desempenho do negócio.

Quando iniciamos este ponto do plano, deveremos preparar as respostas que queremos para as questões:

qual é o mercado em que pretendemos operar?



quem é o cliente alvo? (segmento de mercado)



Com base nas respostas dadas a estas duas questões, iremos então orientar o restante trabalho na direção pretendida.

Se estas respostas ainda não estiverem decididas, então quer dizer que todo o trabalho feito neste Plano de Negócio deverá ser revisto, para que estas decisões possam ser tomadas de forma séria e consciente.

Avancemos como se já tivéssemos as respostas às questões.

Vamos então recuperar a análise SWOT que realizámos no início deste trabalho, e vamos ver se houve alguma alteração, com base em toda a informação e análises que fomos realizando ao longo deste trabalho. Depois de verificada e atualizada a informação da análise SWOT inicialmente realizada, vamos considerar a **análise SWOT cruzada** para as decisões que se seguem.

## *marketing mix*

Vamos então definir o **Marketing Mix** para os nossos produtos e/ou serviços:

Logo à partida, temos de separar, se estamos a falar de **Produtos**, **Serviços** ou de ambos.

Quando falamos de Produtos:

O *Marketing Mix* de produtos, muitas vezes referido como os 4 Ps, refere-se à combinação estratégica de elementos utilizados para promover e vender produtos. Esses elementos incluem Produto (*Product*), Preço (*Price*), Ponto de Venda (*Place*, ou Distribuição), e Promoção (*Promotion*). O *Marketing Mix* visa maximizar o valor percebido pelo consumidor e garantir a satisfação do cliente.



### Produto (*Product*)

Os potenciais consumidores só se interessam por uma coisa: o que o teu produto ou serviço pode fazer por eles. Por isso, a prioridade é tornares o teu produto o melhor possível. Esta abordagem é conhecida como *marketing* liderado pelo produto. No contexto de *marketing mix*, as considerações sobre o produto envolvem todos os aspetos do que estás a tentar vender. Alguns elementos-chave incluem:

- Design
- Qualidade
- Recursos
- Opções
- Perceção
- Posicionamento no mercado

Existem cinco componentes essenciais para uma ação de *marketing* bem-sucedida liderada pelo produto, e que são importantes para os profissionais de *marketing* de produto terem em conta:

1. **Sai do caminho.** Deixa que o teu produto ou serviço se venda sozinho. Concentra os teus esforços de *marketing* na experimentação do teu potencial cliente para que ele se aperceba do real valor do teu produto.
2. **Torna-te um especialista** (perante os teus clientes). Conhece as necessidades do teu cliente e utiliza esse conhecimento para ajudar a comunicar o valor do teu produto.
3. **Ajuda.** Posiciona-te como um parceiro, criando conteúdos informativos que respondam às necessidades do teu público-alvo, para que fiquem mais propensos a comprar o teu produto (também conhecido como *marketing* de conteúdo).
4. **Partilha histórias autênticas.** Incentiva os teus clientes satisfeitos a partilhar as suas experiências e digam aos outros por que apreciam e optam pela tua marca.
5. **Desenvolve uma mentalidade de produto.** Concentra-te no teu produto antes de pensar em como vendê-lo. Investe no desenvolvimento do teu produto porque garantidamente a qualidade cuidará de todo o resto.

## Preço (*Pricing*)

As estratégias de preço são essenciais para posicionares a tua marca no mercado e alcançares os teus objetivos comerciais. Aqui estão alguns pontos importantes a considerar para o desenvolvimento da tua estratégia de preços:

### 1. Posicionamento de Marca:

- Colocar preços mais altos para transmitir exclusividade e alta qualidade.
- Manter preços semelhantes aos dos concorrentes e destacar recursos exclusivos.

- Preços mais baixos para entrar em mercados saturados ou captar consumidores sensíveis ao valor.

## 2. Estratégias de preço:

- Estabelecer um preço inicial mais alto e aumentar após consolidar a marca.
- Reduzir preços para destacar o valor de um produto atualizado ou para promoções especiais.
- Definir preços base elevados para tornar pacotes ou promoções mais atraentes.

## 3. Considerações ao Definir Preços:

- Oferecer versões premium ou avançadas por um custo adicional.
- Avaliar se é necessário cobrir custos imediatamente ou se é viável baixar o preço inicialmente como investimento em crescimento.
- Planear promoções de vendas para estimular a procura.
- Determinar até onde os preços podem ser reduzidos sem comprometer a perceção de qualidade (elasticidade do preço).
- Avaliar até onde os preços podem ser aumentados mantendo a perceção dos clientes em relação ao preço justo – relação preço-qualidade (elasticidade do preço).
- Entender se a tua marca é percebida como uma marca de valor ou como uma marca premium, para alinhar a estratégia de preços à perceção do público.

## Perguntas-chave para orientar a tua estratégia de preços:

- Qual é o objetivo principal da realização de uma estratégia de preços? Posicionamento de marca, volume de vendas, crescimento, ou maximização de lucro?

- Como é que o preço interage com a tua estratégia de *marketing* e comunicação?
- Quais são as perceções do teu público-alvo em relação ao valor e à qualidade?

Quando responderes a estas questões e definires uma estratégia de preços alinhada com os teus objetivos e posicionamento, podes maximizar as tuas oportunidades de mercado e fortalecer a tua marca.

### **Posto de Venda (*Place*)**

Onde vais vender o teu produto? A mesma pesquisa de mercado que te ajudou a definir as decisões de produto e de preço também te informará do teu posicionamento, que vai além dos locais físicos.

Aqui estão algumas considerações e elementos-chave quando se trata de localização:

- Onde é que as pessoas estarão mais ativas na procura do teu produto?
- Precisarão de ter contacto físico com o teu produto?
- Vais obter mais vendas ao comercializar diretamente para os clientes através do teu próprio *site* de comércio eletrónico ou os compradores procurarão por ti em *marketplaces* de terceiros?
- Queres comunicar diretamente com os teus clientes durante a compra ou preferes que um terceiro trate do atendimento ao cliente?

### **Promoção (*Promotion*)**

A promoção é a parte do *marketing mix* que o público percebe mais facilmente. Inclui publicidade televisiva e impressa, *marketing* de conteúdo, *coupons* ou descontos programados, estratégias de redes sociais, e-mail *marketing*, anúncios, estratégias digitais, comunicação de *marketing*, *marketing* por mecanismos de pesquisa, relações-públicas, ofertas inovadoras e muito mais.

Todos esses canais promocionais unem todo o *mix* de *marketing* numa estratégia omnicanal que proporciona uma experiência unificada para a base de clientes. Aqui estão alguns elementos-chave:

- Um cliente vê uma promoção na loja e usa o telefone para verificar preços e ler avaliações.
- Ele visita o *site* da marca, que destaca um recurso específico do produto.
- A marca solicita avaliações relacionadas com esse recurso. Essas avaliações aparecem em *sites* de avaliações de alta reputação.
- O cliente compra o produto e recebe um *e-mail* de agradecimento através de automação de *marketing*.

Aqui estão as principais ferramentas e formas de utilizar esses canais de forma integrada:

- Conhece todos os canais disponíveis e aproveita-os ao máximo para atingir o teu público-alvo.
- Adota uma abordagem de *marketing* personalizado.
- Segmenta os teus esforços promocionais com base no comportamento dos teus clientes.
- Testa as respostas a diferentes promoções e ajusta os teus investimentos em *marketing* de acordo com os resultados previstos.
- Lembra-te de que a promoção não é uma via de mão dupla. Os clientes esperam que prestes atenção aos seus interesses e que ofereças soluções sempre que necessário.

## E se for um Serviço?



Sendo um serviço teremos de abordar pelo menos mais três P's.

**Os fundamentais:**

### **Pessoas (*People*)**

As Pessoas são toda e qualquer pessoa que entre em contacto com o teu cliente, mesmo que de forma indireta. Portanto, certifica-te e prepara-te para recrutar os melhores talentos em todos os níveis, não apenas no atendimento ao cliente, mas também nos canais digitais e na força de vendas.

Vê o que podes fazer para garantir que a tua equipa tenha um impacto positivo nos teus clientes:

- Desenvolve as competências dos teus profissionais de *marketing* para que possam implementar a tua estratégia de *marketing mix*.
- Pensa na cultura da empresa e na personalidade da tua marca.
- Contrata profissionais para fazer o design e desenvolver os teus produtos ou serviços.
- Concentra-te na Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM), que cria ligações genuínas e inspira fidelidade a nível pessoal.

## Processos (*Process*)

Prioriza os processos que se sobrepõem à experiência do cliente. Quanto mais específicos e contínuos forem os teus processos, mais facilmente a tua equipa poderá executá-los. Se a tua equipa não estiver focada em procedimentos de navegação, ela poderá dedicar mais atenção aos clientes, o que se traduz diretamente em experiências pessoais e excecionais.

Alguns processos a considerar:

- A logística no teu principal canal de distribuição tem custos ajustados ao teu projeto?
- Como está programada a tua logística de entregas?
- Há possibilidade dos teus retalhistas ficarem sem produtos em momentos mais críticos?
- Tens pessoal suficiente para cobrir os horários em “hora de ponta”?
- Se receberes mais do que uma reclamação de clientes sobre qualquer processo, identifica o que está errado e descobre como corrigi-lo.

## Perceção (*Physical Evidence*)

Uma boa perceção da tua empresa (porque não chamar-lhe também de boa reputação) capta a atenção de potenciais novos compradores num mercado saturado e reforça o valor nos clientes fidelizados.

Existem algumas formas de fazer a tua perceção/reputação trabalhar mais para ti a médio e longo prazo:

- **Design para diferenciação.** Um bom *design* ajuda as pessoas a reconhecer rapidamente a tua marca e também pode destacar recursos específicos da tua gama de produtos. Por exemplo, se falarmos de uma empresa de champôs, podemos usar cores diferentes na embalagem para identificar diferentes tipos de cabelo (*Design Thinking*).

- **Fornecer informações valiosas.** A tua embalagem é o local perfeito para incluir informações sobre o produto ou para reforçar o valor da tua marca. Inclui instruções claras ou um elemento inesperado que surpreenda e encante os teus potenciais consumidores.
- **Adiciona mais valor.** Supera as expectativas dos teus clientes e oferece extras bem pensados e de marca que possam utilizar, como por exemplo uma escova de dentes gratuita do dentista, um orçamento gratuito de um carpinteiro ou um guia de estilo gratuito do cabeleireiro.

Avançemos agora para a **PROPOSTA DE VALOR**, um dos pontos mais importantes para o sucesso da nossa proposta.

A proposta de valor é um conceito fundamental no mundo dos negócios e do *marketing*. Ela refere-se à promessa de valor que uma empresa faz aos seus clientes, ou seja, o motivo pelo qual um cliente deve escolher o nosso produto ou serviço em vez das alternativas dos nossos concorrentes.

A proposta de valor deve responder às seguintes questões:

- Que problema ou necessidade do cliente a nossa oferta resolve?
- Quais os benefícios específicos que ela oferece?
- Como é que ela se diferencia ou é superior às alternativas existentes?

Uma boa proposta de valor é clara, concisa e convincente, destacando os aspetos únicos e relevantes do teu produto ou serviço. Ela serve como um guia para o desenvolvimento de estratégias de *marketing*, comunicação e venda, além de ajudar a alinhar toda a equipa em torno de uma mensagem central.

## Proposta de Valor



Exemplos de elementos que podem compor uma proposta de valor:

- Preço acessível ou excelente relação custo-benefício;
- Qualidade superior ou exclusividade;
- Conveniência ou facilidade de uso;
- Inovação ou tecnologia avançada;
- Atendimento ao cliente diferenciado.

Em suma, a proposta de valor é a promessa que nós fazemos ao nosso cliente sobre o que ele pode esperar ao escolher o nosso produto ou serviço, sendo essencial para criar diferenciação no mercado e fidelizar clientes.

Podemos optar por outros modelos, mas para já, decidimos avançar pelo modelo de 4E's – Pine and Gilmore *Model – Value Proposition*.

O modelo 4E's de Pine e Gilmore, conhecido como o **Modelo de Proposta de Valor** (*Value Proposition*), é uma estrutura que ajuda as empresas a entenderem e a desenvolverem experiências de valor para os seus clientes. Este modelo enfatiza que as experiências não são apenas um complemento ao produto ou serviço, mas uma parte fundamental da proposta de valor.

As 4E's representam quatro elementos essenciais que contribuem para uma experiência memorável e envolvente:

1. **Education (Educação):** Oferecer experiências que ensinem ou informem o cliente, criando valor através do aprendizado. Pode envolver demonstrações, workshops ou informações que enriquecem o entendimento do cliente sobre o produto ou serviço.
2. **Escapism (Fuga):** Proporcionar uma sensação de fuga da rotina diária, permitindo que o cliente escape para um mundo diferente ou uma experiência imersiva. Exemplos incluem parques temáticos, spas ou experiências de realidade virtual.
3. **Esthetics (Estética):** Criar experiências sensoriais e visuais agradáveis que envolvem o cliente emocionalmente. Isso pode incluir o design do ambiente, decoração, música ou qualquer elemento que torne o ambiente mais atraente. Temos o exemplo dos hotéis em Lisboa, *Music* e *Garden*, que sendo uma extensão do espaço do Hotel Fénix, a experiência sensorial de cada um deles é diferente.
4. **Entertainment (Entretenimento):** Oferecer momentos de diversão, diversão ou entretenimento que mantenham o cliente envolvido e satisfeito durante a experiência, muito usado em hotéis de praia destinados a famílias.

### Proposta de Valor com as 4E's:

Ao integrarmos estes elementos na nossa estratégia, a empresa pode criar uma proposta de valor que vai além do produto ou serviço funcional, proporcionando uma experiência completa que gera conexão emocional, fidelidade e diferenciação no mercado.

Se o trabalho da descrição do conceito, feito inicialmente, estiver bem orientado, será a base para aplicar neste modelo. Recordemos o que nos disse Simon Sinek: *“As pessoas não compram o que nós fazemos, mas sim o porquê que nós o fazemos”*.

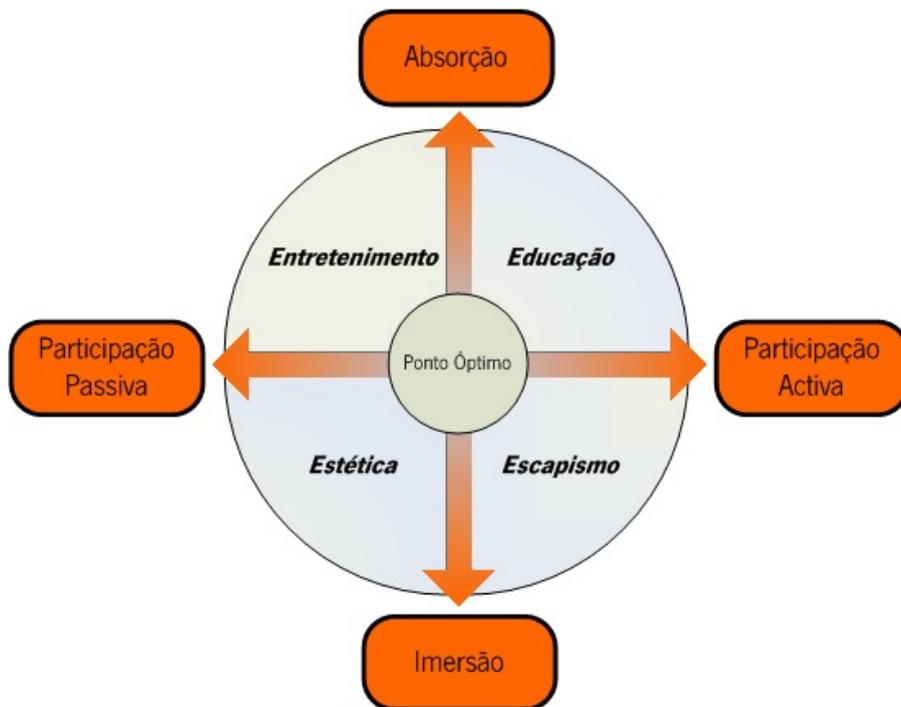
### Resumindo:

O Modelo 4E's de Pine e Gilmore destaca que experiências relevantes e memoráveis são

essenciais para criar valor na economia de hoje. Uma experiência bem desenhada combina elementos de educação, fuga, estética e entretenimento para envolver o cliente de forma holística.

“*Experiential Economy Perspective*” os bens e serviços prestados por uma empresa devem ser complementados por experiências de valor acrescentado, de forma a aumentar o grau de satisfação dos clientes e conseqüentemente a performance da empresa e da sua rentabilidade.

Segundo Pine and Gilmore, atualmente, as pessoas pretendem não só, adquirir bens e serviços, mas também, vivenciar novas experiências. Os autores identificaram 4 tipos de experiências:



- Experiências Educativas: contribuem para o desenvolvimento de *skills* ou aumento do conhecimento. (Ex.: a brochura do hotel explica a história do local, *workshops* gratuitos, decoração de quartos educativa, etc.)

- Experiências Estéticas: Oferecem um ambiente rico do ponto de vista sensorial. (Ex.: Iluminação e decoração, aroma, música ambiente, o Chef do restaurante cria uma refeição única de acordo com as preferências de um cliente, etc.)
- Experiências Entretenimento: Atividades que absorvem a atenção do cliente. (Ex.: lojas onde é visível ver o artista a trabalhar, música ao vivo, espetáculos, etc.)
- Experiências Escapistas: Proporcionam que o consumidor seja um ator ativo ou participante e que influencie os acontecimentos. (Cliente é convidado a ser cozinheiro por um dia criando o seu prato original, participação nas vindimas, apanha de fruta em turismos rurais, etc.)

### Fatores a ter em conta na fixação de preços

- Custo unitário do bem ou serviço;
- Margem de Lucro pretendida;
- Preços praticados pela concorrência;
- Valor atribuído pelo consumidor;
- Contexto económico;
- Sazonalidade do negócio;
- Promoções.

Exemplo:



- Perceber se o preço é justo
- Se está de acordo com o momento

- Comparar com o preço da Concorrência;
- Determinar preços diferentes de acordo com a sazonalidade.

## RESUMO

Diagnóstico Estratégico:

### Recuperar

- Modelo PESTE (PESTEL)
- Modelo das 5 Forças
- Análise da Concorrência

### Decidir

- Grupos e perfis estratégicos
- Canais de distribuição ou intermediários de *marketing*
- Mercado e Clientes
- Oportunidades e Ameaças

Em suma, investir na compreensão do mercado e na definição de estratégias de *marketing* eficazes é fundamental para estabelecer uma base sólida e garantir o crescimento sustentável de qualquer negócio.

## 7. Plano operacional (operational plan)



Um plano operacional é um documento detalhado que descreve as ações específicas, recursos necessários, cronogramas e responsabilidades para a implementação de estratégias e metas de uma organização ou projeto. Ele fornece orientações claras sobre como as atividades serão realizadas no dia a dia, garantindo que todos os envolvidos saibam as suas funções e prazos, com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas de forma eficiente e organizada.

São vários os modelos que podemos seguir, ou pura e simplesmente, podemos criar o nosso próprio modelo. Para este caso, vamos seguir por exemplo o modelo apresentado por Mintzberg:

1. **Plano (Plan):** Uma estratégia como um curso de ação deliberado, um plano consciente elaborado para atingir objetivos específicos. É uma orientação formal que guia as ações da organização.

2. **Padrão (*Pattern*):** A estratégia como padrão de comportamento ao longo do tempo. Mesmo que uma estratégia não seja formalmente planeada, ela pode emergir como um padrão consistente de ações e decisões.
3. **Posição (*Position*):** A estratégia como uma posição na estrutura do mercado ou no ambiente competitivo. Trata-se de como a organização se posiciona frente aos seus concorrentes e no seu setor.
4. **Perspectiva (*Perspective*):** A estratégia como uma maneira de ver o mundo ou a própria organização. Refere-se à cultura, aos valores e à visão de mundo que influenciam a forma como a organização atua.
5. **Ploy (*Ploy*):** Uma estratégia como uma manobra ou ação específica para superar a concorrência ou evitar obstáculos. Pode ser uma jogada tática de curto prazo.

Essas cinco perspectivas ajudam a compreender a estratégia de forma holística, reconhecendo que ela pode ser planeada, emergente, posicionada, cultural ou tática, dependendo do contexto e da abordagem adotada pela organização.

### Os 5 P's da Estratégia de Mintzberg

<b>Plano (<i>Plan</i>)</b>	• Sequência ordenada e coerente de ações
<b>Padrão (<i>Pattern</i>)</b>	• Consistência de comportamentos
<b>Posição (<i>Position</i>)</b>	• Ajustamento entre as capacidades e ações e as condições de competição no meio envolvente
<b>Perspectiva (<i>Perspective</i>)</b>	• Modo como a empresa vê o mundo e nele quer agir
<b>"Plano de Jogo" (<i>Ploy</i>)</b>	• Artimanhas a usar para obter vantagens sobre os concorrentes no jogo do mercado

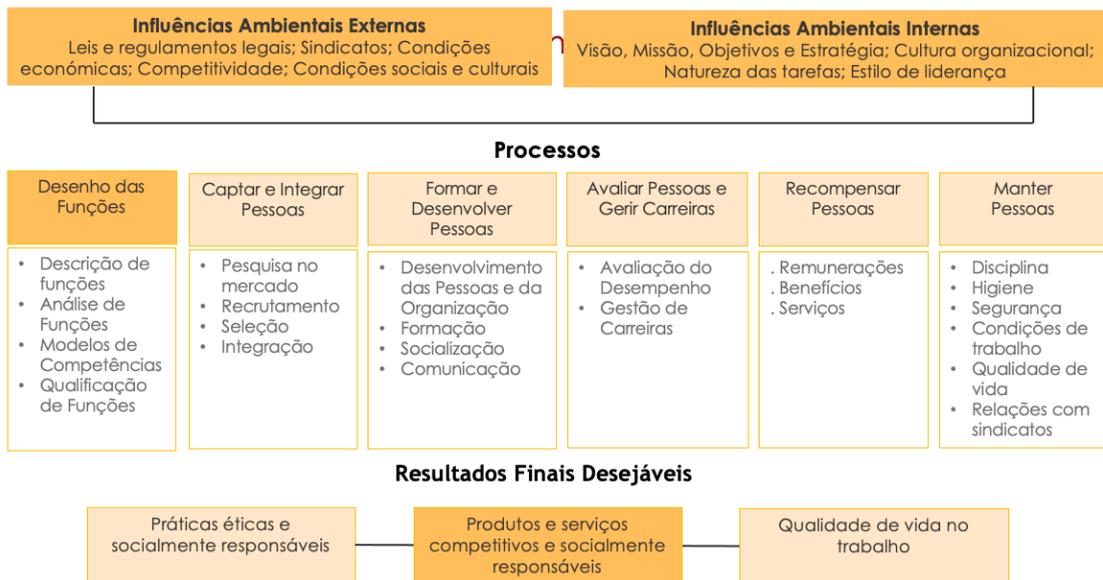
Para o Planeamento Estratégico, vamos ter de identificar os níveis estratégicos e criar as perspetivas de longo, médio e curto prazo:

### Planeamento Estratégico



Para saber quem faz o quê, onde e metas e objetivos, temos de alinhar toda a política da Gestão de Recursos Humanos com a Estratégia que pretendemos implementar:

### Gestão Integrada de Recursos Humanos



Em resumo, o Plano Operacional tem de ter em contas os seguintes pontos:

### Investimento Necessário

- **Equipamento:** Inclui toda a maquinaria, ferramentas e tecnologia indispensável para a produção ou operação do negócio. Deve detalhar-se o custo de cada equipamento, a sua capacidade, fornecedores e condições de aquisição (compra, *leasing*, etc.);
- **Fundo de Maneio:** Refere-se ao capital necessário para cobrir as despesas correntes até que o negócio atinja o ponto de equilíbrio, incluindo custos de materiais, salários, despesas administrativas, entre outros. É importante determinar um montante que assegure a liquidez suficiente para as operações iniciais.

### Produção

Se o negócio envolve um processo produtivo físico, é fundamental detalhar:

- Materiais e componentes utilizados, fornecedores e prazos de entrega;
- Máquinas e equipamentos necessários, as suas capacidades e requisitos de manutenção;
- Descrição do fluxo de produção, desde a entrada de matérias-primas até ao produto final;
- Local de produção, *layout* da fábrica ou espaço de trabalho;
- Normas de segurança, controle de qualidade e procedimentos operacionais.

### Política de Stocks, Fornecedores e Prazos

- **Gestão de stocks:** definir níveis ótimos de inventário, método de reposição (*just-in-time*, *stock* de segurança, etc.), e estratégias para evitar excessos ou faltas;
- **Fornecedores principais:** listar os fornecedores confiáveis, critérios de seleção e avaliação, além de estabelecer relacionamentos estratégicos;

- Prazos de armazenagem e pagamento: determinar prazos de entrega, condições de pagamento, prazos de armazenamento e rotatividade de inventário para garantir eficiência e liquidez.

### **Recursos Humanos**

- Número de colaboradores necessários, funções, qualificações e perfis profissionais;
- Políticas de contratação, formação e desenvolvimento;
- Condições laborais, remuneração e benefícios;
- Procedimentos de recrutamento, avaliação de desempenho e gestão de talentos.

### **Estrutura Organizacional**

- Descrição hierárquica da empresa, incluindo os principais cargos e responsabilidades;
- Organograma que ilustre as áreas funcionais (produção, vendas, administração, recursos humanos, logística, etc.);
- Filosofia de gestão, processos internos e comunicação entre departamentos.

Este plano operacional fornece a base para garantir que a operação do negócio seja eficiente, controlada e alinhada com os objetivos estratégicos, permitindo uma execução coesa e preparada para os desafios do mercado.

## 8. Análise da viabilidade económica e financeira (*financial plan and financial viability*)



Na análise de viabilidade económica e financeira de um projeto, é fundamental abordar diversos aspetos que permitem avaliar se o investimento é viável e sustentável ao longo do tempo. A seguir, explico a importância de cada componente:

### **Financiamento**

É importante discutir as fontes de financiamento, pois determinam a estrutura de capital do projeto, o custo do capital e o impacto na liquidez. Analisar as condições de financiamento, prazos e taxas ajuda a entender se o projeto consegue suportar as necessidades de investimento e despesas, e como isso afeta a rentabilidade e o risco financeiro.

## **Projeção de vendas e Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)**

A previsão de vendas é essencial para estimar receitas futuras, enquanto o CMVMC permite calcular a margem bruta. Essa projeção é a base para determinar a viabilidade do projeto, pois influencia diretamente os fluxos de caixa e os lucros futuros.

## **Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) e Gastos com Pessoal**

Estes custos representam as despesas operacionais necessárias para o funcionamento do projeto. Considerá-los na análise ajuda a estimar o ponto de equilíbrio, lucros e a sustentabilidade financeira do negócio.

## **Balanco e Demonstração de Resultados**

São instrumentos que refletem a situação financeira e o desempenho do projeto ao longo do tempo. A análise desses documentos permite avaliar a liquidez, solvência, rentabilidade e eficiência operacional, essenciais na tomada de decisão.

## **Plano Financeiro**

Inclui projeções de receitas, despesas, investimentos e financiamento, proporcionando uma visão global da saúde financeira do projeto. Facilita a identificação de necessidades de capital, fontes de recursos e estratégias para garantir a viabilidade financeira.

## **Mapa de *Cash Flows***

Detalha as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo, permitindo verificar a sustentabilidade do projeto e identificar períodos de possíveis *déficits* ou excesso de liquidez. É fundamental para planejar e evitar problemas de liquidez.

## **Rácios (endividamento e estrutura financeira)**

Analisar rácios como o rácio de endividamento, de cobertura e de autonomia financeira ajuda a compreender o nível de risco financeiro, a capacidade de pagamento e a solidez estrutural do projeto.

## **Avaliação do Projeto: Mapa de *Cash Flows*, *Payback Period*, Valor Atual Líquido (VAL) e Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)**

Estes elementos combinados oferecem uma visão abrangente da viabilidade económica e financeira, ajudando na tomada de decisão informada e na gestão eficiente do projeto.

Os indicadores financeiros **Valor Atual Líquido (VAL)**, **Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)** e *Payback Period* são ferramentas essenciais na elaboração de um plano de negócios, pois ajudam a avaliar a viabilidade e a rentabilidade do projeto ou empreendimento. Aqui vai uma explicação da importância de cada um:

### **Valor Atual Líquido (VAL):**

O VAL mede o valor presente dos fluxos de caixa futuros gerados por um projeto, descontados a uma taxa de desconto adequada, menos o investimento inicial.

É importante porque permite determinar se um projeto é financeiramente viável, indicando se gera valor para os investidores. Um VAL positivo sugere que o projeto deve gerar retorno superior ao custo do capital, enquanto um VAL negativo indica o contrário.

Na elaboração do plano de negócios, ajuda a priorizar projetos e investimentos, escolhendo aqueles com maior potencial de geração de valor.

### **Taxa Interna de Rentabilidade (TIR):**

A TIR é a taxa de desconto que faz o VAL igual a zero, ou seja, mede a rentabilidade esperada do investimento.

A sua importância deve-se ao facto de facilitar a comparação entre diferentes projetos ou alternativas de investimento. Uma TIR superior à taxa mínima de atratividade (ou custo de capital) indica tratar-se de um projeto atrativo.

No plano de negócios, a TIR auxilia na avaliação do retorno esperado e na tomada de decisão, especialmente quando há restrições de recursos ou múltiplas opções.

### ***Payback Period:***

Este indicador mede o tempo necessário para recuperar o investimento inicial a partir dos fluxos de caixa gerados pelo projeto.

Para quem tem de decidir investir ou não, este é um indicador muito importante porque fornece uma medida de risco e liquidez, ajudando a entender em quanto tempo o investimento será recuperado.

Na elaboração do plano de negócios, é útil para avaliar a rapidez com que o projeto começa a gerar retorno, o que é importante para investidores que priorizam menor risco ou maior liquidez.

### **Resumindo:**

- Esses indicadores juntos oferecem uma visão abrangente da viabilidade financeira de um projeto.
- O VAL fornece uma estimativa do valor criado, a TIR revela a rentabilidade relativa, e o *Payback Period* informa sobre o risco e a liquidez.
- A combinação dos três indicadores ajuda os gestores e os investidores a tomar decisões informadas, alinhando expectativas e estratégias de investimento.

## 9. Impacto social e ambiental

*(social & environmental impact)*



Este último ponto do Plano de Negócios, antes das conclusões finais, tem como objetivo a importância de descrever os impactos sociais e ambientais no plano de negócios que estamos a trabalhar, como informação fundamental para garantir os fatores de sustentabilidade, a responsabilidade social e a aceitação do projeto por parte da comunidade e do meio ambiente. Ao incluir indicadores de viabilidade social, impacto ambiental e indicadores sociais, o gestor demonstra uma abordagem ética e consciente, que valoriza não apenas o lucro, mas também o bem-estar social e a preservação do meio ambiente.

## Indicadores de Viabilidade Social

Estes indicadores avaliam como o projeto contribui para a comunidade, a criação de empregos, a inclusão social, a melhoria da qualidade de vida e o fortalecimento do tecido social. Como exemplos:

- Número de empregos criados;
- Inclusão de grupos vulneráveis;
- Participação comunitária;
- Benefícios sociais gerados pelo projeto.

## Impacto Ambiental do Projeto

Avaliar o impacto ambiental é essencial para identificar possíveis efeitos negativos e propor medidas de mitigação. Os indicadores ambientais podem incluir:

- Pegada de carbono;
- Consumo de recursos naturais (água, energia, matérias-primas);
- Gestão de resíduos;
- Impacto sobre a biodiversidade;
- Uso de tecnologias sustentáveis.

## Indicadores Sociais

Estes indicadores medem como o projeto influencia fatores sociais, como:

- Acesso a serviços essenciais;
- Educação e capacitação;
- Equidade de género;
- Condições de trabalho;
- Melhoria na qualidade de vida dos envolvidos ou afetados.

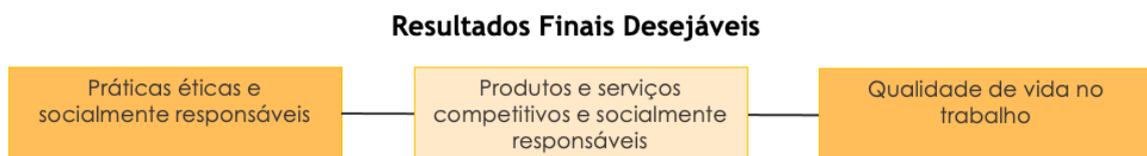
Então, qual a importância do documento de impacto social e ambiental para o sucesso do Plano de Negócios?

1. **Sustentabilidade do projeto:** Projetos que consideram os impactos sociais e ambientais tendem a ser mais sustentáveis a longo prazo, evitando riscos legais, reputacionais e ambientais.
2. **Aceitação e apoio da comunidade:** Demonstrar preocupação com impactos sociais e ambientais ajuda a obter o apoio da comunidade e *stakeholders*, facilitando a implementação.
3. **Mitigação de riscos:** Identificar impactos negativos antecipadamente permite implementar ações corretivas, evitando custos futuros.
4. **Vantagem competitiva:** Empresas com compromisso social e ambiental podem diferenciar-se no mercado, atraindo consumidores conscientes.
5. **Conformidade legal e regulatória:** Atender às exigências ambientais e sociais evita sanções e multas.

## Conclusão

Incluir e avaliar os impactos sociais e ambientais num plano de negócios é uma prática que promove a responsabilidade, sustentabilidade e vantagem competitiva, contribuindo para o sucesso a longo prazo do projeto e o bem-estar da sociedade e do planeta.

O que se espera?



## 10. Conclusões

(*conclusion*)



Este é o ponto do plano que mais irá pesar na decisão do gestor ou do investidor.

Nas conclusões de um plano de negócios, devemos sempre sintetizar os principais pontos abordados ao longo do documento, destacando a viabilidade e o potencial do negócio. Geralmente, recomenda-se incluir:

1. **Recapitulação dos principais pontos:** resumir o conceito do negócio, o mercado-alvo, a proposta de valor e os diferenciais competitivos;
2. **Viabilidade e oportunidades:** reforçar a viabilidade financeira, operacional e de mercado, evidenciando as oportunidades identificadas;
3. **Perspetivas de crescimento:** apontar projeções de expansão, metas de curto e longo prazo, e estratégias para alcançar esses objetivos;

4. **Solicitação de recursos ou apoio:** se aplicável, indicar necessidades de investimento, parcerias ou apoios necessários para o sucesso do projeto;
5. **Confiança na realização do projeto:** transmitir segurança e entusiasmo quanto ao potencial do negócio, reforçando o compromisso da equipe com a implementação do plano.

A conclusão deve deixar uma impressão positiva e convincente, reforçando que o plano apresenta uma oportunidade sólida e bem fundamentada para o sucesso do negócio ou projeto.

Exemplo de Conclusão:

## **Conclusões do Plano de Negócios da empresa ISMATeck Solutions**

### 1. Recapitulação dos principais pontos

Este plano de negócios apresenta a criação da ISMATeck *Solutions*, uma empresa inovadora especializada na produção e comercialização de soluções de energia renovável voltadas para o sector do Turismo e da Hospitalidade em Portugal. O nosso foco é oferecer painéis solares inteligentes, acessíveis e integrados com sistemas de monitorização em tempo real, promovendo sustentabilidade, redução de custos energéticos e maior autonomia aos nossos clientes. A proposta de valor diferencia-se pelo uso de componentes de alta eficiência, tecnologia de ponta, suporte técnico especializado e uma plataforma digital intuitiva, consolidando uma oferta inovadora e competitiva no mercado. O que nos diferencia reside na personalização das soluções, forte presença digital e canais de venda direta ao consumidor, alinhados com uma estratégia de inovação contínua e sustentabilidade ambiental.

## 2. Viabilidade e oportunidades

A viabilidade do projeto está robustamente fundamentada nos indicadores financeiros apresentados, como um VAL de aproximadamente 1,2 milhões de euros, uma TIR de 25% e um período de *payback* estimado em cerca de 4 anos. Estes números demonstram uma forte atratividade económica e potencial de retorno para os investidores. Além disso, o mercado de energias renováveis em Portugal encontra-se em franca expansão, impulsionado por políticas de sustentabilidade, incentivos governamentais e uma crescente consciência ambiental no setor do Turismo e Hospitalidade. As oportunidades de crescimento são evidentes, tanto na ampliação da base de clientes quanto na diversificação de produtos e serviços complementares, fortalecendo nossa posição de liderança e inovação neste mercado dinâmico.

## 3. Perspetivas de crescimento

A curto prazo, a prioridade é consolidar a presença no mercado nacional, estabelecer parcerias estratégicas e ampliar a base de clientes através de ações de *marketing* direcionadas e suporte técnico de excelência. A médio e longo prazo, visamos expandir a atuação para outros setores e mercados internacionais, bem como investir em pesquisa e desenvolvimento para aprimorar continuamente nossas soluções tecnológicas. O nosso objetivo é tornar esta empresa numa referência no setor de energias renováveis em Portugal até 2035, apoiando a transição energética e promovendo uma sociedade mais sustentável. Para isso, adotaremos estratégias de inovação, alianças estratégicas e uma gestão eficiente de recursos.

## 4. Solicitação de recursos ou apoio

Para alcançar os nossos objetivos, identificamos a necessidade de um investimento adicional para acelerar o desenvolvimento de produtos, ampliar ações de *marketing* e fortalecer a equipa técnica. Além disso, procuramos parcerias que possam contribuir com know-how, acesso a novos

mercados e recursos estratégicos, bem como apoios governamentais ou institucionais que incentivem a inovação e a sustentabilidade. Acreditamos que, com o suporte adequado, a ISMATech *Solutions* poderá consolidar-se como líder no sector, gerando impacto positivo e retorno sustentável para todos os *stakeholders*.

#### 5. Confiança na realização do projeto

A equipe da ISMATech *Solutions* manifesta total confiança na viabilidade e no potencial deste projeto, apoiada por uma estratégia sólida, experiência técnica e um compromisso firme com a inovação sustentável. Estamos entusiasmados com as oportunidades de crescimento e com o impacto positivo que nossas soluções podem gerar para o sector do Turismo e da Hospitalidade e para a sociedade em geral. Com dedicação, foco na excelência e parcerias estratégicas, estamos certos de que alcançaremos os nossos objetivos e contribuiremos para um futuro mais sustentável e energeticamente eficiente.

Agradecemos a atenção e estamos à disposição para dar continuidade à implementação desta visão transformadora.

## Parte 2

# A Gestão de um Negócio Turístico em Ambiente de Simulação



cesim  
**HOSPITALITY**

## Simulação para a gestão de hotéis e restaurantes

### Introdução

Gerir um negócio tão multifacetado como um hotel exige uma série de competências em várias áreas da liderança. Para compreender verdadeiramente as nuances da satisfação do cliente e como ela se relaciona com os detalhes da gestão hoteleira, os gestores precisam tomar decisões que impactam com toda a rede da organização.

Ensinar hospitalidade, é uma atividade complexa, que beneficia muito com a possibilidade de aprender num ambiente de simulação livre de riscos. É por isso que o ISMAT adquiriu o *Cesim Hospitality* pela importância que tem nesta área de formação.

O simulador *Cesim Hospitality*, hotel e restaurante, é uma ferramenta que integra todas as funções da gestão hoteleira, incluindo gestão de receitas, promoção de vendas, elaboração de ementas, serviços de limpeza, gestão de pessoal e compras.

No *Cesim Hospitality*, os alunos gerem o seu próprio hotel e as operações do seu restaurante, sempre em competição com outros alunos ou equipas. Podem experimentar diferentes cenários e analisar as consequências das suas decisões e projeções, consolidando assim o que aprenderam durante as aulas teóricas ao longo da licenciatura.

A cada rodada, o jogo de simulação gera uma série de relatórios detalhados que ajudam a equipa a analisar e melhorar o seu desempenho em comparação com os seus concorrentes. Os resultados financeiros são elaborados de acordo com o Sistema Uniforme de Contabilidade Hoteleira.

Mas como vai funcionar este simulador nas aulas da unidade curricular de Plano de Negócios e Simulação Empresarial no Turismo?

A UC tem um docente da componente prática que vai ser o vosso instrutor ao longo de todo o semestre. Ele irá preparar tudo e garantir que todos os alunos irão aproveitar ao máximo o jogo de simulação e que tudo decorrerá de forma perfeita. A plataforma é simples e intuitiva, pelo que só precisas de ajustar alguns aspetos antes de o jogo começar.

O teu professor instrutor irá acompanhar-te na preparação de tudo, para que não haja falhas e possas aproveitar todos os momentos com entusiasmo e dedicação.

### **Iremos começar por organizar o calendário.**

Dependendo da intensidade pretendida para a simulação, pode-se definir que o encerramento de cada rodada seja em poucas horas, dias ou semanas. Rodadas curtas são mais adequadas para situações que decorrem em poucos dias, enquanto rodadas mais longas são tipicamente usadas em cursos semestrais. No nosso caso, iremos utilizar uma semana para cada rodada.

Vamos ter pelo menos duas ou três rodadas práticas no início, para que todos os alunos se familiarizem com o processo de tomada de decisão. Os resultados destas rodadas práticas não contam para os resultados finais, pelo que os participantes podem experimentar livremente sem comprometerem a nota final.

### **Vamos então organizar as equipas.**

Após se definir o calendário da simulação, o instrutor vai organizar as equipas, que podem ser individuais ou em grupo, dependendo do número de alunos inscritos, sendo

que cada equipa só poderá ter no máximo oito elementos. Esta flexibilidade é útil tanto para turmas grandes como pequenas, mesmo que estejam em fusos horários diferentes.

### **Vamos adicionar materiais.**

Todos os jogos de simulação da Cesim incluem um *kit* de materiais introdutórios (manual de tomada de decisões e descrição do caso), mas o professor instrutor também pode acrescentar os seus próprios materiais, caso considere necessário. Podem ser desde uma folha para revisão entre pares até um guia de estratégia ou vídeo. Esta será sempre uma decisão do instrutor.

### **Prepara-te para veres uma simulação.**

Sendo esta a primeira experiência que tens com uma simulação, é importante garantir que percorras toda a página do tutorial, que assistas ao vídeo que te vai ser apresentado e que leias o guia passo a passo sobre o processo de tomada de decisão, assim como os materiais da simulação, caso existam. Ao fazeres isto, e jogando pelo menos uma ou duas rodadas práticas, vais ter oportunidade de esclarecer eventuais dúvidas que tenhas antes de iniciares uma rodada real na simulação.

### **O instrutor vai-te mostrar as ferramentas úteis do simulador.**

Existem várias ferramentas úteis no *Cesim Hospitality* que merecem a atenção dos alunos:

**Ajudantes:** Mesmo após estarem preparados, os alunos podem precisar de refrescar a memória acerca das decisões a tomar. Para uma orientação rápida, os alunos podem consultar os “Ajudantes” (ícones de pontos de interrogação ao lado direito de algumas decisões), que fornecem respostas rápidas através de um *pop-up*.

**Projeções:** Dependendo dos módulos que tiverem sido ativados, existem até três secções de projeções localizadas na parte inferior da tela do *Cesim Hospitality*: “Projeções do Hotel”, “Projeções do Restaurante” e “Demonstração de Renda Projetada”. As projeções são resultados estimados, dinamicamente alterados com base nos números atuais. Não têm peso na competição, pelo que não representam

uma previsão exata dos resultados futuros, mas podem ser um guia útil para os alunos identificarem erros e avaliarem se as decisões irão conduzir o hotel a uma trajetória de lucro provável ou não.

**Lista de decisões:** A Lista de Decisões é a última fase da rodada da simulação, onde os alunos consolidam as decisões tomadas ao longo da mesma. É importante lembrar que apenas as decisões guardadas na coluna de decisões da equipa serão consideradas para os resultados. Assim, durante a rodada, os alunos podem experimentar diferentes estratégias nas suas áreas e comparar os resultados projetados lado a lado. Após escolherem as decisões que representam a equipa, devem submetê-las clicando no botão “Copiar”, na página da lista de decisões.

### Como vamos comunicar entre nós?

Quer a aula seja presencial, híbrida ou totalmente online, a comunicação é uma peça fundamental no jogo de simulação. O *Cesim Hospitality* dispõe de dois fóruns que permitem uma comunicação fácil entre todos os alunos e instrutor do curso, ou apenas entre os membros da equipa. Podes também receber e-mails do teu instrutor que te são enviados diretamente através da plataforma do instrutor. Este sistema integrado de envio de mensagens vai ajudar todos a acompanhar todas as discussões sobre o jogo e a plataforma.

### Vamos agora analisar as métricas.

O sucesso de uma equipa é avaliado através de várias métricas diferentes, incluindo o lucro operacional, lucro líquido, retorno para os acionistas e fluxos de caixa. No que diz respeito às operações do hotel, a gestão de receitas e a satisfação do cliente são elementos essenciais. Os fatores de sucesso para o restaurante incluem a elaboração do menu, a gestão de pessoal e a experiência global do cliente. Além disso, a simulação apresenta todas as métricas específicas do setor (mas não se limita a elas), como ADR (diária média por quarto), GOPPAR (lucro operacional bruto por quarto disponível), RevPAR (rendimento por quarto disponível), taxa de ocupação e rendimento por cliente.

Os alunos gerem as operações do hotel e do restaurante em competição com outras equipas. Podem experimentar diferentes cenários, bem como analisar os resultados das suas decisões e projeções. Para cada rodada, a simulação gera uma série de relatórios detalhados que ajudam as equipas a analisar e comparar o seu desempenho com os concorrentes. Os resultados financeiros são apresentados de acordo com o Sistema Uniforme de Contas para Restaurantes e para o setor hoteleiro.

As principais áreas de aprendizagem que se pretendem com este simulador passam pelas funções relacionadas com a gestão de um hotel, gestão de receitas, promoção de vendas, engenharia de menu, *housekeeping*, gestão de pessoal e compras. Além disso, promove uma compreensão geral das ligações entre as diferentes funções e o seu impacto na rentabilidade.

### **Com este simulador os objetivos de aprendizagem são:**

- Desenvolver as capacidades dos alunos para identificar, analisar e atuar sobre as principais variáveis operacionais e ambientais que influenciam as operações de hotéis e restaurantes.
- Aumentar a capacidade de tomar decisões analíticas fundamentadas em factos, iluminando as implicações financeiras das decisões operacionais e relacionando-as com os fluxos de caixa e o desempenho final.
- Rever conceitos e ideias relacionados com a indústria hoteleira, bem como com a gestão empresarial de modo geral, aprofundando a compreensão através da sua demonstração num contexto concreto.
- Proporcionar aos alunos experiências práticas de trabalho em equipa e resolução de problemas, estimulando o espírito competitivo num mercado em constante evolução.

## Solução baseada na Web

A simulação é totalmente baseada na *Web*. Não é necessário instalar qualquer aplicação separada e a simulação pode ser acedida a partir de qualquer computador que esteja ligado à Internet.

A plataforma de simulação permite que os alunos trabalhem de forma virtual, caso assim o desejem. Cada aluno tem a sua própria conta, o que lhe possibilita tomar decisões e criar cenários de forma autónoma, podendo posteriormente juntar os resultados com os de outros colegas na página [lista de verificação das decisões].

## Estrutura da plataforma de simulação

A plataforma de simulação inclui as seguintes páginas:

- [Página inicial] - Página de síntese com os prazos
- [Decisões] - Todas as decisões são tomadas em “Decisões”
- [Resultados] - Os resultados ficam disponíveis nesta área após cada prazo
- [Calendário] - O calendário da simulação está disponível nesta página
- [Equipas] – Consulta das equipas e dos membros das equipas
- [Leituras] - Acesso às instruções para a tomada de decisões e à descrição do caso
- [Fóruns] - Acesso aos fóruns de discussão da equipa e do mercado

## Organização da simulação

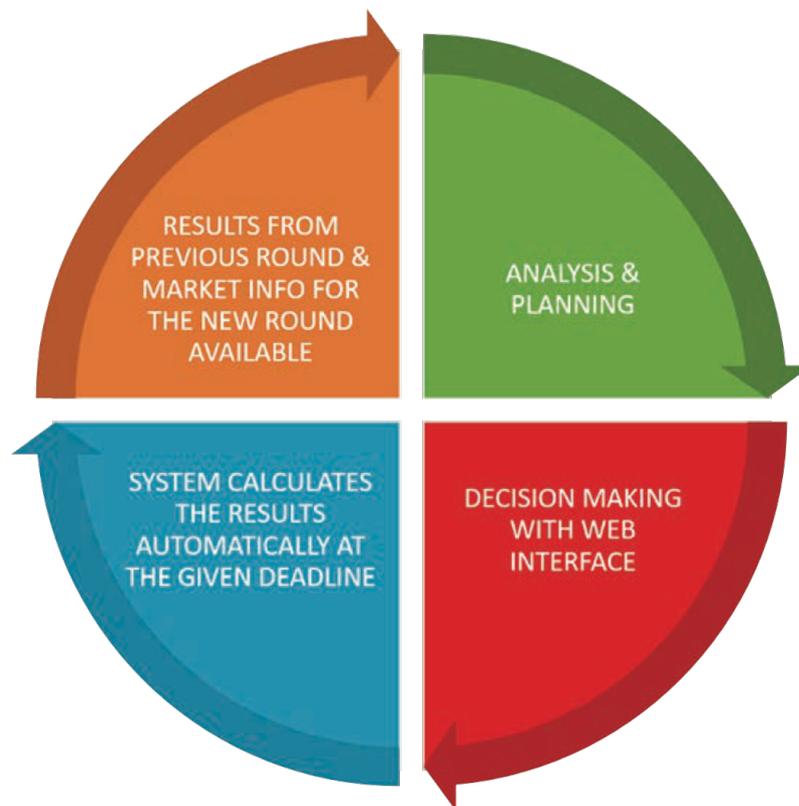
Cada mercado de simulação é composto por 2 a 12 equipas, com 1 a 8 membros em cada uma. O número de mercados de simulação paralelos não está limitado, tornando possível utilizar a simulação para qualquer número de alunos da turma.

Todas as equipas partem exatamente da mesma posição, com quotas de mercado e lucros semelhantes. Da mesma forma, as equipas enfrentam as mesmas condições de mercado durante a simulação.

Note-se que as equipas competem entre si no seu próprio mercado e não contra um computador. As decisões de cada equipa influenciam os resultados das outras equipas e o desenvolvimento global do mercado.

Após a criação do caso, as equipas familiarizam-se com o processo de tomada de decisão através de duas a três rondas de treino. Os resultados dessas rondas de treino não terão qualquer influência nos resultados reais do jogo.

O instrutor decide o número de rondas de tomada de decisão reais (de 5 a 12) e a tomada de decisão segue o ciclo:



Tem atenção, porque que não é possível modificar as decisões após o prazo da ronda. Se a equipa não tiver guardado a sua decisão para uma ronda, o sistema utilizará automaticamente os resultados da ronda anterior.

## Resumo Final

O principal objetivo das equipas é proporcionar um crescimento sustentável e rentável.

Na *Cesim Hospitality*, este objetivo é medido pelos lucros acumulados ao longo das rondas de decisão. O instrutor pode, a seu critério, optar por utilizar outros critérios para avaliar o desempenho das equipas.

A tomada de decisão baseia-se em rondas. Um período de decisão corresponde a duas semanas de tempo real.

No início do jogo, estão disponíveis os chamados “resultados da ronda inicial”. Estes podem ser utilizados como ponto de partida para as decisões da ronda de treino. Após a ronda de treino, a situação regressa ao ponto inicial e as decisões são tomadas para a primeira ronda.

O manual e a descrição do caso devem ser lidos antes da ronda de treinos. As perspetivas de mercado devem ser analisadas antes de começar a tomar decisões para cada ronda. Uma nova perspetiva de mercado, com informações sobre a evolução do mercado, fica disponível assim que a ronda anterior termina.

As decisões são inseridas nas células cinzentas. Estas serão utilizadas no cálculo efetivo dos resultados. As estimativas são introduzidas nas células azuis. Estas não serão consideradas no cálculo dos resultados, mas são importantes porque, juntamente com as decisões, constituem a base para os orçamentos.

Os menus pendentes são utilizados em determinadas decisões onde existem opções específicas para selecionar.

Para o funcionamento do simulador, para que haja uma evolução, todos os alunos partem do mesmo ponto inicial, pelo que o caso de Negócio que se vai aplicar é igual para todos.

# Caso de Negócio (descrição de caso): Crown Hotel Arkadia



## Introdução

O Crown Hotel Arkadia é um hotel de média dimensão na cidade de Arkadia. Está localizado perto do centro da cidade, atraindo assim uma quota justa de turistas e viajantes de negócios que visitam o centro de conferências nas proximidades. Existem três grupos de clientes neste hotel: clientes de lazer, clientes empresariais e clientes de conferências. O hotel está em funcionamento há 20 anos e ganhou uma boa reputação ao longo destes anos.

## **Sobre Arkadia**

Arkadia é a maior cidade do país, com uma população de mais de 7 milhões de habitantes. Foi a capital de um antigo império e possui uma história rica e movimentada que remonta à Idade Média. De acordo com estatísticas publicadas pela revista National Geography, Arkadia atrai em média 5 milhões de turistas por ano. A cidade também é um centro de negócios central, com 20 empresas listadas na Fortune 500 sediadas no distrito financeiro da cidade. Além disso, ao longo do ano, são realizadas diversas conferências na cidade.

O Grupo de Consultoria HCG previu a procura por hotéis. Concluem que, devido à crise financeira, as estadias de turistas e viajantes de negócios irão diminuir no próximo ano. No entanto, há também notícias inspiradoras. O Campeonato Continental de Futebol será realizado em Arkadia este verão, e o Crown Hotel Arkadia está convenientemente localizado para os fãs que vêm assistir à sua equipa favorita.

## **A tarefa**

Foi solicitado que substituísse a equipa de gestão anterior, que serviu neste hotel durante 3 anos e demonstrou fraco desempenho financeiro durante o seu mandato. O proprietário do hotel tem grandes esperanças para a nova equipa de gestão.

## **Situação Geral dos Negócios**

### **Hotéis em Arkadia**

Há aproximadamente 1000 hotéis na área da cidade, então pode-se esperar uma forte concorrência. Metade desses hotéis oferece o mesmo nível de qualidade que o Crown Hotel Arkadia.

### **Mercado de Trabalho**

Devido à recessão em curso, a taxa de desemprego tem aumentado continuamente nos últimos dois anos. Como resultado, é mais fácil encontrar pessoal experiente do que o normal, e a taxa de retenção para o pessoal existente também é alta.

## Trabalhadores

A equipa anterior de gestão do hotel trabalhou para o Crown Hotel Arkadia por mais de três anos. O anterior diretor geral sabia tudo sobre as operações diárias do hotel. Havia três gestores na sua equipa de gestão: um gestor de receção, um gestor de limpeza e um gestor de manutenção.

O anterior gestor da receção achava que seria difícil prever a procura por quartos, então propôs ter mais pessoal temporário do que permanente para manter a estrutura da equipa mais flexível. A anterior gestora de limpeza considerava a qualidade do serviço como sua primeira prioridade, então sugeriu ter mais pessoal permanente devido ao seu nível de habilidade mais elevado.

Como resultado, os funcionários atualmente contratados pelo hotel estão listados abaixo:

	Staff permanente	Staff temporário
Receção	3	5
Limpeza	10	5
Manutenção	3	0

# Operações



## Operações do Hotel

O gestor do hotel é responsável por supervisionar tudo no hotel. O hotel possui um total de 140 quartos. Os quartos são homogêneos, o que significa que não há diferenças nos preços dos quartos com base no tipo de quarto. Além disso, existem várias comodidades disponíveis para os clientes, como serviços de SPA e uma piscina exterior.

## Receção

As decisões sobre estratégias de preços para diferentes períodos de reserva, promoções de vendas e pessoal da receção são tomadas aqui.

## *Housekeeping*

O anterior gestor de limpeza às vezes sentia-se desapontado com o anterior diretor geral deste hotel, porque este apenas queria cortar custos nos serviços de limpeza, em vez de procurar proporcionar o melhor valor possível para satisfazer os clientes. Em troca da permissão do diretor geral para manter uma equipa permanente, o gestor de limpeza teve

de conformar-se com a empresa de limpeza terceirizada mais barata para os serviços de limpeza. O nível de qualidade é medíocre e não são atribuídas áreas prioritárias.

## **Manutenção**

Há cerca de um ano, foi realizada uma grande renovação nas instalações do hotel. Como resultado, o hotel está praticamente como novo. O gestor de manutenção liderou a equipa em melhorias contínuas para o hotel. Nas últimas duas semanas, concluíram a remodelação do salão dos funcionários. Além das melhorias nas instalações, eles também são responsáveis por alguns serviços adicionais de valor acrescentado tanto para os clientes como para os funcionários.

## **Atividades Administrativas**

### **Recursos Humanos**

O diretor-geral é responsável pela política de recursos humanos. Ele toma decisões sobre recrutamento, planos de compensação e políticas de formação. No momento, o hotel oferece aos funcionários um salário e benefícios médios da indústria. Nenhuma política de formação está sendo usada atualmente devido ao orçamento anterior feito pelo ex-diretor-geral.

### **Relatórios de Operações**

Um relatório detalhado que abrange tanto o desempenho da sua equipa quanto o dos seus concorrentes estará disponível para si após cada jogada. Os relatórios fornecerão informações abrangentes sobre o seu desempenho e ajudarão a comparar com seus concorrentes.

# Como vai decorrer o “jogo” do simulador *hospitality*

A equipa desenvolverá e executará estratégias operacionais, sendo que o sucesso dependerá da sua capacidade de gerir as receitas e os custos das operações do hotel e do restaurante. Uma análise cuidadosa, um bom planeamento e o trabalho em equipa são as principais chaves para o sucesso.

As decisões/módulos opcionais a acrescentar à simulação incluem o pequeno-almoço e o ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Os alunos dispõem de uma ferramenta de tomada de decisão que os ajuda a experimentar e praticar diferentes cenários, bem como a analisar os resultados das suas decisões e projeções. Além disso, a simulação gera uma série de relatórios que auxiliarão as equipas a analisar e comparar o seu próprio desempenho com o dos seus concorrentes.

## **Decisões: Receção (*Decisions: Desk*)**

A função de balcão abrange a gestão da receção e do departamento comercial.

Decisões possíveis:

- Foco no supervisor da receção
- Nível do pessoal de receção
  - Para turnos durante a semana e fim de semana
- Tarifas dos quartos
  - Época atual, próxima época, próxima da próxima época, fim de semana ou dia de semana
- Decisão de promoção
- Decisões sobre a recolha de dados

### **Decisões: Pequeno-almoço (*Decisions: Breakfast*)**

As decisões relativas ao pequeno-almoço abrangem a gestão deste serviço.

Decisões possíveis:

- Preço
- Nível de qualidade
- Nível de pessoal responsável pelo pequeno-almoço
  - Para turno de dias úteis/fins de semana

### **Decisões: Restaurante (*Decisions: Restaurant*)**

A função de restaurante está operacionalmente dividida entre o lado da cozinha e o lado da sala de jantar.

Decisões:

- Nível de pessoal do restaurante
  - Número de funcionários na cozinha para dias úteis e fins de semana
  - Pessoal na sala de jantar; pode ser ajustado a curto prazo através de subcontratação
- Seleção de pratos, considerando a matéria-prima, o estilo de preparação e o tempo gasto em pormenor
- Estimativas de preços e volume de vendas
- Bebidas; seleção (limitada ou abrangente)
- Materiais; em bruto, semiacabados, congelados
- Capacidade de lugares sentados; lotação; escassez de lugares
- Estimativas de vendas
- Orientação do gestor

### **Decisões: Serviço de limpeza (*Decisions: Housekeeping*)**

A função de *housekeeping* é responsável pela higienização e arrumação dos quartos e demais instalações, incluindo lavandaria, jardim, rega das plantas, entre outros. A tarefa mais exigente para a equipa de *housekeeping* é a rotina diária de limpeza dos quartos.

Decisões:

- Nível geral do objetivo de limpeza: aceitável - luxuoso
- Tipo de serviço de limpeza utilizado
- Decisões ESG:
  - Decisões relativas às comodidades dos quartos
  - Decisões sobre subcontratação, de forma mais detalhada
- Prioridade atribuída à governanta principal
- Gestão da carga de trabalho
- Decisões sobre a prioridade do serviço de limpeza: selecionar Áreas de “prioridade um” e um ponto de política separado para a norma de qualidade global.

### **Decisões: Manutenção (*Decisions: Maintenance*)**

A função de manutenção mantém as instalações em bom estado de funcionamento, realiza reparações de todo o tipo e lidera projetos de renovação.

Decisões:

- Definição de prioridades de manutenção; quais instalações, problemas ou projetos têm prioridade
- Seleção do responsável pela manutenção
- Decisões relacionadas com ESG (*Environmental, Social and Governance*):
  - Melhorias na eficiência – energia, água e resíduos

### **Decisões: Recursos Humanos (*Decisions: HR*)**

- O foco do diretor do hotel
- Decisão ESG: Políticas laborais
- Remuneração do pessoal, incluindo bónus
- Formação do pessoal, com recurso a formadores externos (além disso, as áreas de incidência do pessoal-chave podem incluir algumas opções de formação do pessoal)
- Dimensão do pessoal alvo e nível de capacidade alvo (“qualidade”) dos novos recrutados por grupo de pessoal – Com a rotação do pessoal e as decisões relativas à remuneração, obtém-se o total das necessidades de recrutamento e formação dos novos trabalhadores. Os requisitos de remuneração e de capacidade determinam a disponibilidade do pessoal especificado.
- Política de seleção e utilização de pessoal suplementar, em função das necessidades

### **Decisões: Aprovisionamento (*Decisions: Procurement*)**

- Matérias-primas, bebidas, consumíveis de sala;
- Decisão sobre a quantidade a adquirir;
- No caso de uma compra demasiado baixa, a lacuna será preenchida, mas com custos mais elevados;
- Se a compra for excessiva, pode ocorrer deterioração;
- Decisão ESG: seleção de fornecedores.

### **Projeções (*Projections*)**

As projeções podem ser iniciadas no canto superior direito da página e consistem na demonstração de resultados, no balanço e nos rácios.

Os valores da ronda atual são atualizados continuamente à medida que as decisões são tomadas. Os valores atualizados da ronda anterior são apresentados à direita.

### Lista de controlo das decisões (*Decision checklist*)

Na página Lista de verificação das decisões, podem ser visualizadas as decisões de todos os membros da equipa lado a lado. Ao clicar em “copiar como decisões da equipa”, as decisões dos membros da equipa são copiadas e guardadas na coluna de decisões da equipa. No final do prazo, o sistema lê as decisões presentes na coluna de decisões da equipa e calcula os resultados da ronda. As decisões da equipa podem ser editadas diretamente, clicando em “ir” na coluna da equipa. Além disso, qualquer membro da equipa pode aceder à área de decisão dos outros membros, clicando em “ir” na respetiva coluna.

Os membros da equipa também podem importar as decisões de outros membros clicando em “importar”.

**Nota:** As decisões da ronda anterior serão utilizadas caso não existam decisões guardadas para a ronda atual.

### Resultados das Decisões

As decisões de cada equipa têm vários tipos de consequências:

- Resultados imediatos para a equipa, apresentados em Resultados após a ronda. Por exemplo: vaga de quarto e receita total - consultar Resultados.
- Efeitos a longo prazo para a equipa, que influenciam o sucesso em rondas posteriores. Por exemplo, o nível de competências alcançado pela equipa.
- Grau cumulativo de sucesso em relação a alguns critérios de vitória, como o retorno cumulativo do capital dos proprietários do hotel ao longo do tempo.
- Efeitos sobre o sucesso de outras equipas que competem no mesmo universo. Por exemplo: o preço baixo do quarto atrai clientes que, de outra forma, poderiam optar por hotéis de outras equipas.

- Reações dos concorrentes. Por exemplo: se uma estratégia de preço médio e de serviço excelente parece dar bons resultados, é provável que outras equipas a imitem em rondas posteriores, levando a uma intensificação da concorrência.

## Resultados

- **Números-chave:** incluindo uma visão geral rápida dos principais números.
- **Operações hoteleiras:** incluindo uma síntese dos principais números e estatísticas separadas sobre satisfação dos clientes, pessoal, preços e vendas, pequeno-almoço, imagem e promoções relacionadas especificamente com as operações do hotel.
- **Pessoal:** apresenta uma visão mais abrangente das estatísticas do pessoal, divididas por diferentes funções.
- **Instalações:** apresenta relatórios de satisfação relativos às instalações.
- **Sustentabilidade:** mostra o relatório ESG, incluindo as políticas da empresa.
- **Finanças**

Os resultados fornecem informações úteis sobre as vendas, operações e finanças de uma equipa. Além disso, podem ser utilizados para comparar o desempenho com o das equipas concorrentes no mesmo mercado.

# Manual do utilizador

Copyright© Cesim Oy 2000-2025

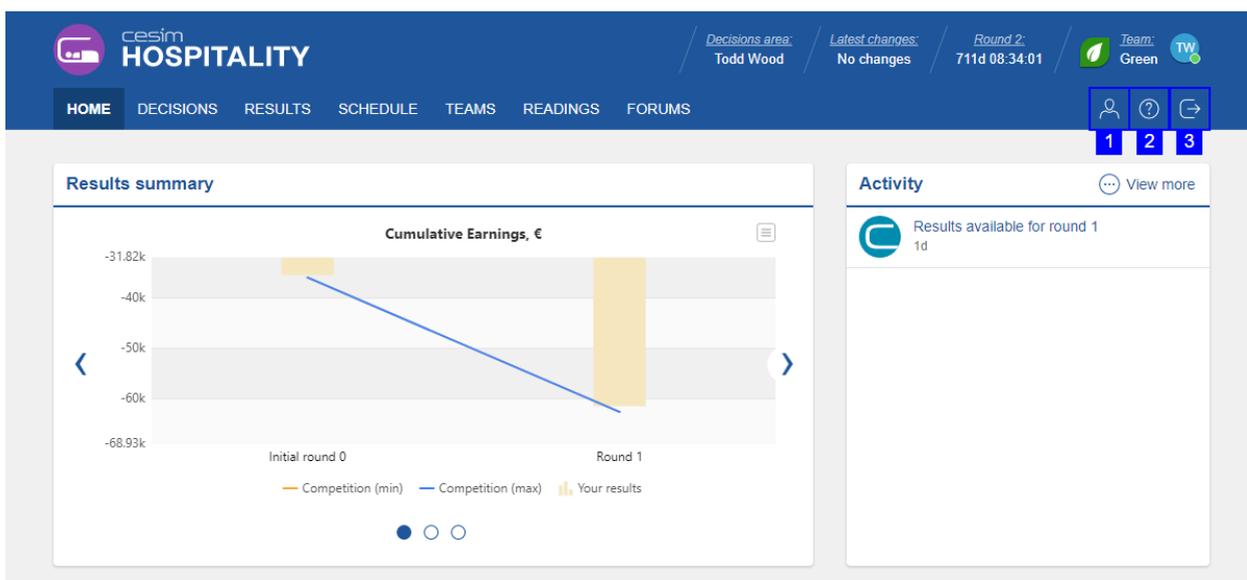


# Índice

1. Introdução à plataforma de simulação
  - 1.1. Definições gerais da interface do utilizador
  - 1.2. Início
  - 1.3. Lista de decisões
  - 1.4. Decisões
  - 1.5. Resultados
  - 1.6. Calendário
  - 1.7. Equipas
  - 1.8. Materiais
  - 1.9. Fóruns
2. Informação Geral
  - 2.1. Pessoal
  - 2.2. Procura
  - 2.3. Qualidade do serviço e satisfação do cliente
3. Decisões
  - 3.1. Objetivo principal e critério vencedor
  - 3.2. Boas práticas para o trabalho em equipa
4. Panorama de mercado
5. Receção
  - 5.1. *Promotion*
6. Pequeno almoço
7. Serviço de limpeza
8. Manutenção
9. RH
10. Resultados
  - 10.1. Indicadores-chave
  - 10.2. Operações do hotel
  - 10.3. Quadro de Funcionários
  - 10.4. Instalações
  - 10.5. Sustentabilidade
  - 10.6. Finanças

# 1. Introdução à plataforma de simulação

## 1.1. Definições gerais da interface do utilizador



**Perfil** - Aqui pode alterar o seu email, a sua password e adicionar uma foto pessoal a ser exibida em diferentes partes da *interface* do utilizador. Pode também mudar o idioma e o fuso horário da sua conta, além de determinar as notificações automáticas que deseja receber por *email*. Por favor, utilize um endereço de *email* válido para evitar perder informações importantes do seu instrutor ou colegas. Precisarás dele caso necessite usar a função "Esqueci-me da minha senha".

**Ajuda** - Aqui pode entrar em contacto com a equipa de Suporte Cesim caso tenha problemas ou questões relativas ao funcionamento do jogo. Para questões relacionadas ao conteúdo, por favor contacte o seu instrutor.

**Logout** - Utilize este botão para fazer *logout*.

## 1.2. Início

**Resumo de resultados** - Estes gráficos mostram o seu desempenho em relação à concorrência. Verá isso após a conclusão da Jogada 1 (ou Jogada prática 1, se houver).

**Atividade** - Esta secção mostra suas atividades recentes, incluindo o histórico de decisões enviadas e os prazos das jogadas.

**Tarefas** - Se o seu instrutor marcou um teste ou avaliação pelos pares para o seu jogo, vai encontrá-los aqui. Se tiver de enviar um arquivo na plataforma, o *link* aparecerá nesta secção.

**Mensagens** - Publicações nos fóruns irão aparecer aqui.

The screenshot displays the Cesim Hospitality dashboard with a dark blue header. The header includes the logo, navigation tabs (HOME, DECISIONS, RESULTS, SCHEDULE, TEAMS, READINGS, FORUMS), and status information: Decisions area: Todd Wood, Latest changes: No changes, Round 2: 711d 08:34:00, and Team: Green. The main content area is divided into five sections:

- 1 Results summary:** A bar chart titled "Cumulative Earnings, €" comparing "Your results" (yellow bars) against "Competition (min)" (orange line) and "Competition (max)" (blue line) across "Initial round 0" and "Round 1". The y-axis ranges from -68.93k to -31.82k.
- 2 Activity:** A notification card stating "Results available for round 1" with a "1d" timestamp.
- Schedule:** A list of rounds with a warning banner: "Your local time 13:04 does not match the time of 0:05 (Pacific/Midway). Please update your profile". The rounds are:
  - 1 Round 1: 2022-11-23 04:21
  - 2 Round 2: 2024-11-05 08:39
  - 3 Round 3: 2024-11-12 08:39
  - 4 Round 4: 2024-11-19 08:39
  - 5 Round 5: 2024-11-26 08:39
- 3 Tasks:** A section with a clipboard icon and the text "No tasks. Assignments from your instructor will show up here".
- 4 Messages:** A section with a speech bubble icon and the text "No messages. Newest forum posts will show here".

### 1.3. Lista de decisões

A lista de Decisões mostra todas as decisões feitas no jogo. Ela mostra tanto a Área de Decisões da Equipa como as Áreas de Decisões individuais dos alunos. Cada membro da equipa tem a sua área de tomada de decisões, onde pode inserir valores e ver o impacto que estes têm sobre as projeções de resultados. Por padrão, os alunos começam sempre acedendo à sua própria Área de Decisões ao fazer *login* no jogo. Quando chega o prazo, os resultados da jogada são calculados baseando-se apenas na Área de Decisões da Equipa.

**cesim HOSPITALITY**

Decisions area: Todd Wood | Latest changes: No changes | Round 2: 711d 08:34:00 | Team: Green TW

HOME DECISIONS RESULTS SCHEDULE TEAMS READINGS FORUMS

Tutorial Outlook Desk Breakfast Restaurant Housekeeping Maintenance HR Procurement Checklist

### Decision checklist

Round 2 Legend: Team Current Changed

	Green	Todd Wood
Go to decision area	Go	Go
Copy as team's decisions		Copy as team's decisions
Import to my decision area	Import	
<b>Outcomes you are budgeting based on your own estimations and decisions</b>		
Profit (€)	-2 680	-2 680
Change in sales (%)	99.1	99.1
<b>Room rates</b>		
<b>Weekday</b>		
Walk-in rate	130	130
Current period ("last minute")	100	100
Next period	110	110
Next-to-next period ("early bird")	100	100
<b>Weekend</b>		
Walk-in rate	130	130
Current period ("last minute")	100	100
Next period	110	110
Next-to-next period ("early bird")	100	100
<b>Desk staffing</b>		
Permanent - Weekday	1.0	1.0

A lista de Decisões traz várias ferramentas para gerir o processo de tomada de decisão:

- ⇒ Menu suspenso baseado em jogadas - Use o menu suspenso para selecionar a jogada desejada. Pode selecionar jogadas anteriores para rever as decisões tomadas durante essas jogadas, embora as modificações estejam desativadas. Ao fazer isto, também pode aceder às previsões de mercado anteriores.
- ⇒ Legenda - As diferentes cores das células ajudarão a identificar a área de decisão ativa e se houve alterações nas decisões.
- ⇒ Ir - Este botão permite ao participante ver a Área de Decisões de outro aluno ou da equipa. Quaisquer modificações serão gravadas na respetiva área. Quaisquer modificações feitas na Área de Decisões Equipa serão usadas como decisões finais ao fim da jogada, caso não sejam mais alteradas. Tome cuidado ao fazer alterações diretamente na Área da Equipa. Se qualquer outro membro da equipa sobrescrever as decisões (copiar como decisões da equipa) na Área da Equipa com as suas, não há cópia das decisões sobrescritas que possa ser resgatada. Planear na sua própria Área de Decisões garante que as decisões estejam seguras, já que seus colegas não podem sobrescrever as decisões da sua Área com apenas um clique.
- ⇒ Copiar como decisões da equipa - Este botão copia as decisões da Área de Decisões de um aluno para a Área de Decisões da Equipa. Uma vez copiadas, as decisões anteriores não podem ser recuperadas. Decisões podem ser copiadas da Área do Aluno para a da Equipa quantas vezes forem necessárias até o prazo final da jogada. Se as decisões forem tomadas diretamente na Área de Decisões da Equipa, nenhuma ação adicional precisa ser tomada, pois elas serão usadas automaticamente no cálculo dos resultados ao fim da jogada.
- ⇒ Importar - Este botão transfere as decisões feitas na Área da Equipa ou de um aluno para área do aluno importador. Uma vez importadas, as decisões originais do aluno importador não podem ser recuperadas.

## 1.4. Decisões

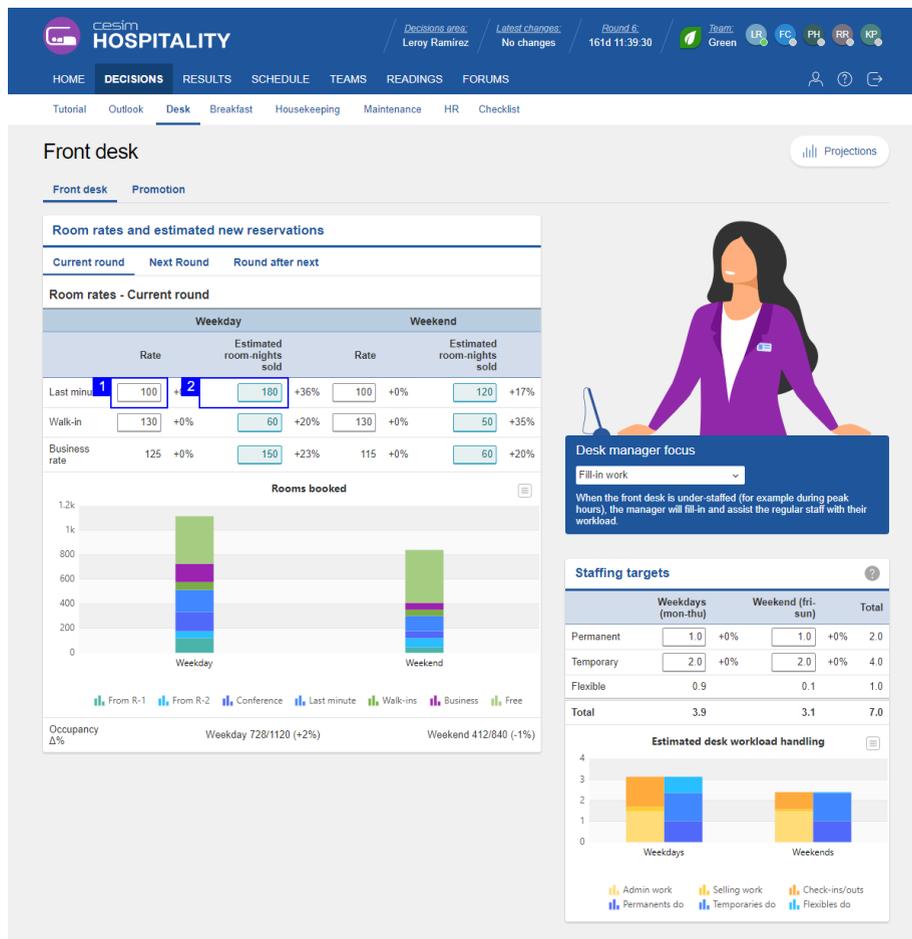
As Decisões são divididas em subcategorias (ex. Procura, Produção, etc.).

Algumas áreas devem ser preenchidas primeiro, já que afetam outras áreas.

Há dois tipos gerais de campos a serem preenchidos:

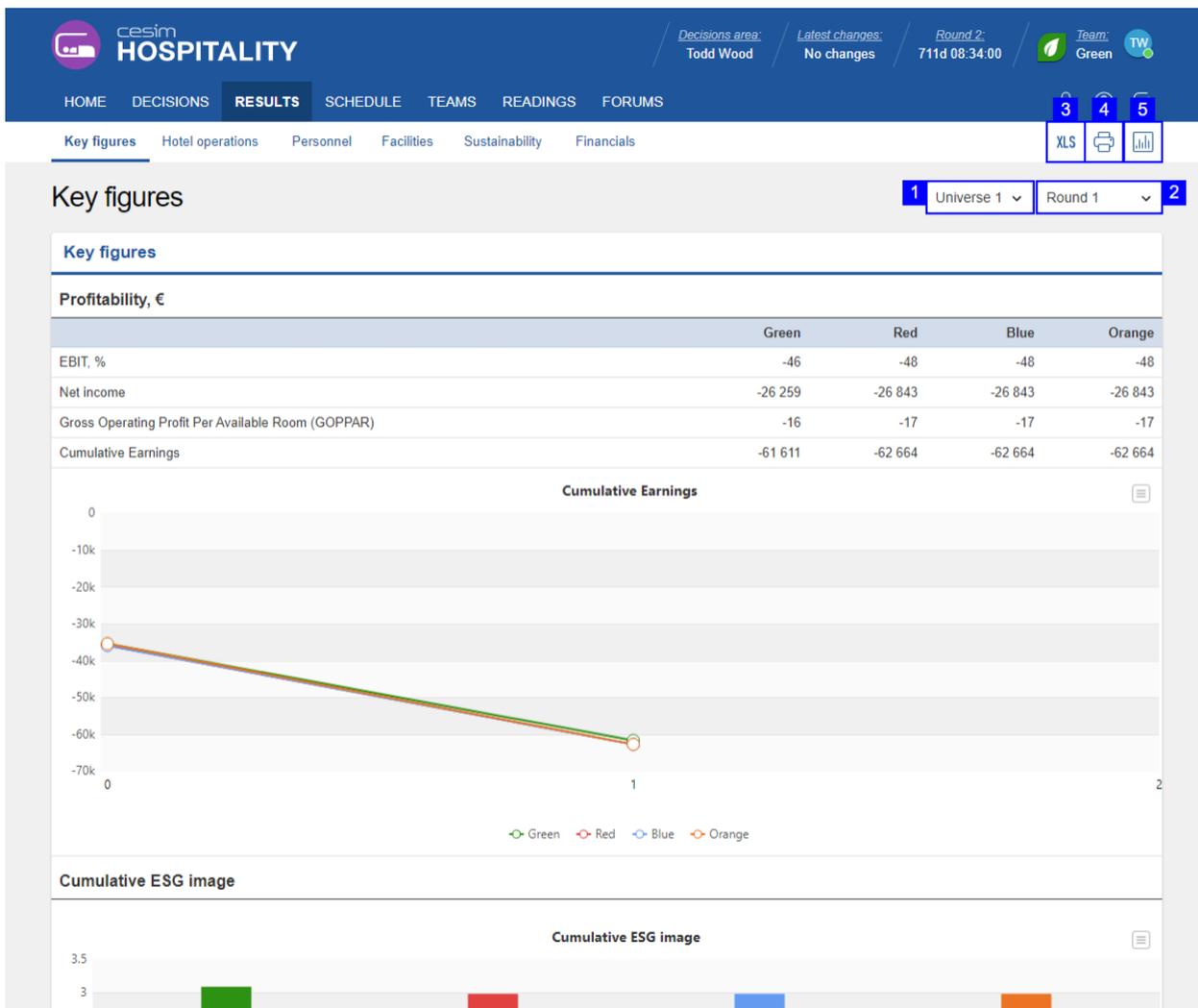
- Células de decisões - As células de decisões podem ser células de entrada de valores, menus suspensos, caixas de seleção ou botões.
- Células de estimativas - As células de estimativas são onde coloca as estimativas de vendas, rotatividade de empregados, etc. Essas estimativas funcionam como base para os orçamentos mostrados no sistema.

O sistema atualiza automaticamente os orçamentos e cálculos conforme toma decisões e faz estimativas.



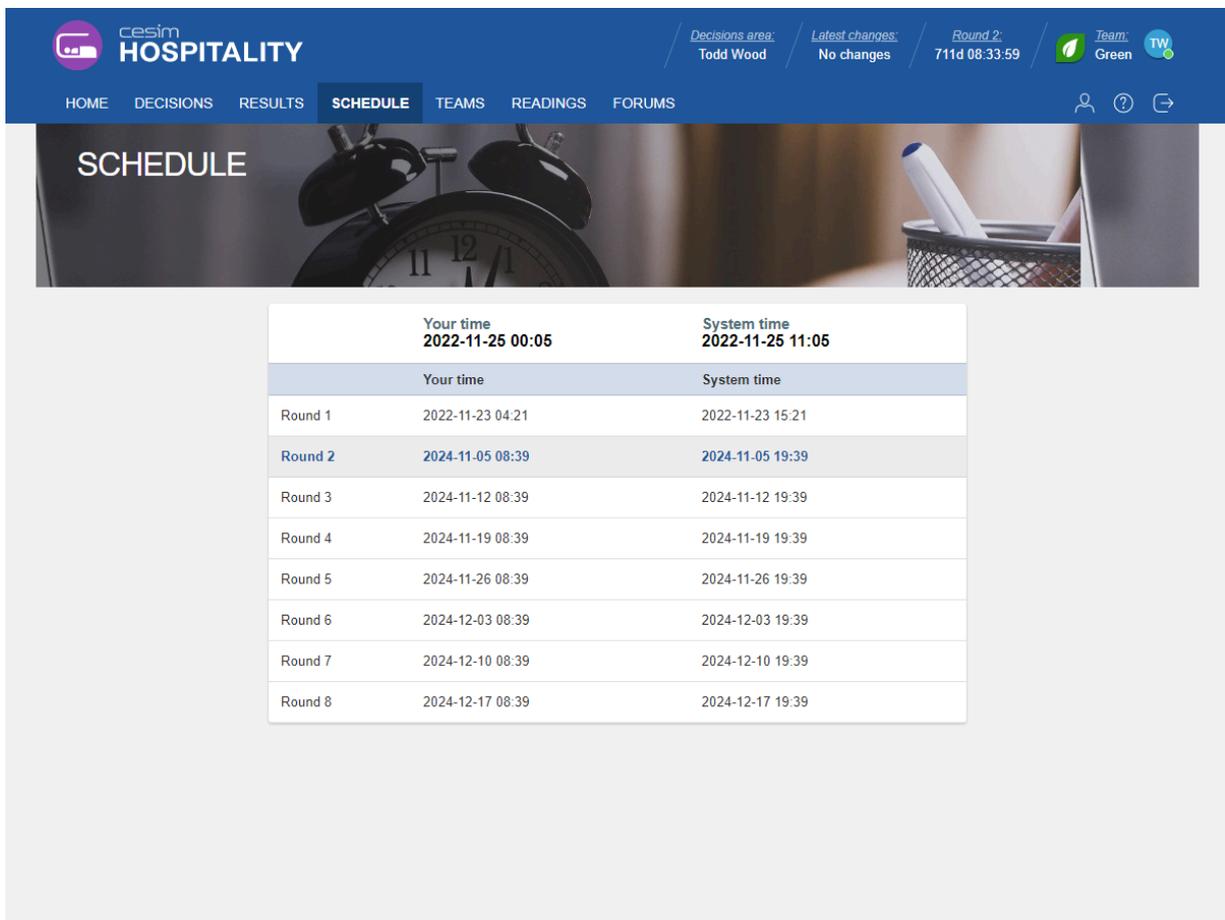
## 1.5. Resultados

Os resultados da jogada são calculados no final da jogada, utilizando o conjunto de decisões da área de cada equipa. Os resultados das jogadas anteriores, inclusive os das jogadas de prática, podem ser acedidos e poderá inclusive fazer a transferência (*download*) como apresentados num arquivo do Excel ou como apresentação de slides com os principais indicadores.



- **Seleção de universo** – Permite-lhe selecionar qualquer universo no jogo. Um universo é um grupo de equipas em competição, umas afetando os resultados das outras.
- **Seleção de rodada** – Permite-lhe selecionar a jogada desejada.
- **Excel** - aqui pode fazer a transferência (*download*) de um arquivo do Excel com os resultados da jogada selecionada.
- **Imprimir** - Este botão permite-lhe imprimir os resultados da jogada selecionada.
- **Slides** - este botão permite-lhe ver uma apresentação de slides com os principais indicadores.

## 1.6. Calendário

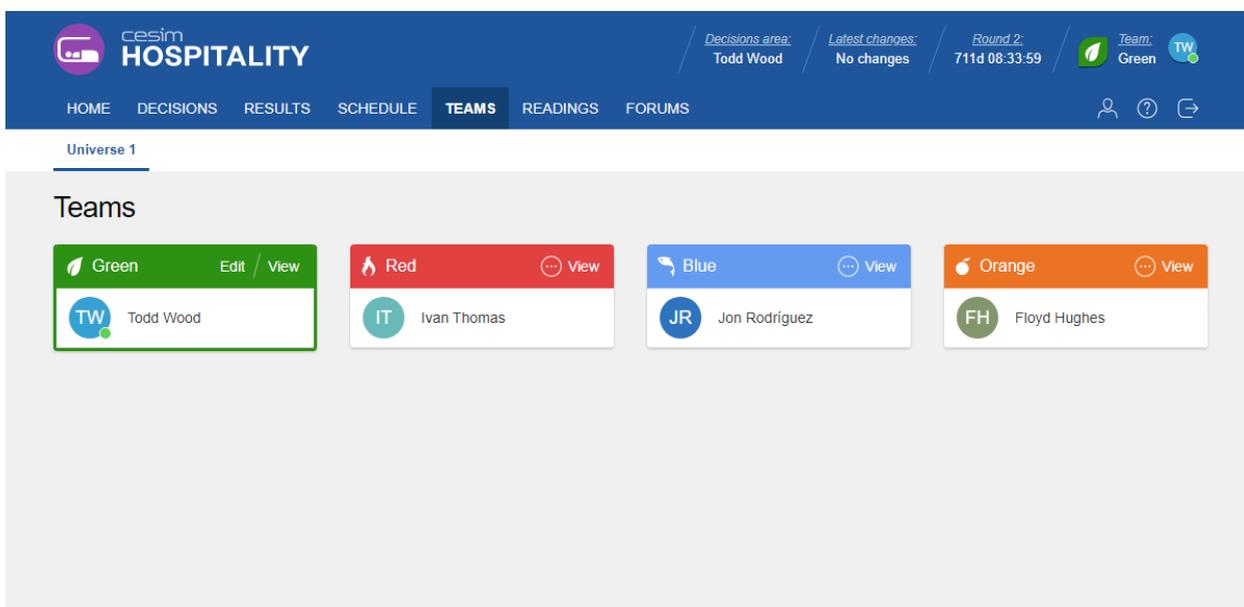


	Your time 2022-11-25 00:05	System time 2022-11-25 11:05
	Your time	System time
Round 1	2022-11-23 04:21	2022-11-23 15:21
<b>Round 2</b>	<b>2024-11-05 08:39</b>	<b>2024-11-05 19:39</b>
Round 3	2024-11-12 08:39	2024-11-12 19:39
Round 4	2024-11-19 08:39	2024-11-19 19:39
Round 5	2024-11-26 08:39	2024-11-26 19:39
Round 6	2024-12-03 08:39	2024-12-03 19:39
Round 7	2024-12-10 08:39	2024-12-10 19:39
Round 8	2024-12-17 08:39	2024-12-17 19:39

A página Calendário mostra uma tabela com os prazos das jogadas. Os resultados são calculados logo que acabe o prazo de uma jogada. A não ser que o instrutor faça alguma restrição, as decisões para a jogada seguinte podem ser tomadas assim que a anterior acabe.

Um instrutor pode determinar até três jogadas de prática para um jogo. Uma vez que a(s) jogada(s) de prática terminem, o jogo volta para as condições de mercado iniciais. As decisões iniciais para a primeira jogada real são importadas da primeira jogada de prática. Exceto por isso, as jogadas de prática não influenciam os resultados das jogadas reais.

## 1.7. Equipas



The screenshot shows the 'cesim HOSPITALITY' interface. The top navigation bar includes 'HOME', 'DECISIONS', 'RESULTS', 'SCHEDULE', 'TEAMS', 'READINGS', and 'FORUMS'. The 'TEAMS' tab is active. Below the navigation bar, the page is titled 'Universe 1' and 'Teams'. There are four team cards displayed:

- Green Team:** Header 'Green' with 'Edit' and 'View' buttons. Card shows 'TW' icon and 'Todd Wood'.
- Red Team:** Header 'Red' with 'View' button. Card shows 'IT' icon and 'Ivan Thomas'.
- Blue Team:** Header 'Blue' with 'View' button. Card shows 'JR' icon and 'Jon Rodríguez'.
- Orange Team:** Header 'Orange' with 'View' button. Card shows 'FH' icon and 'Floyd Hughes'.

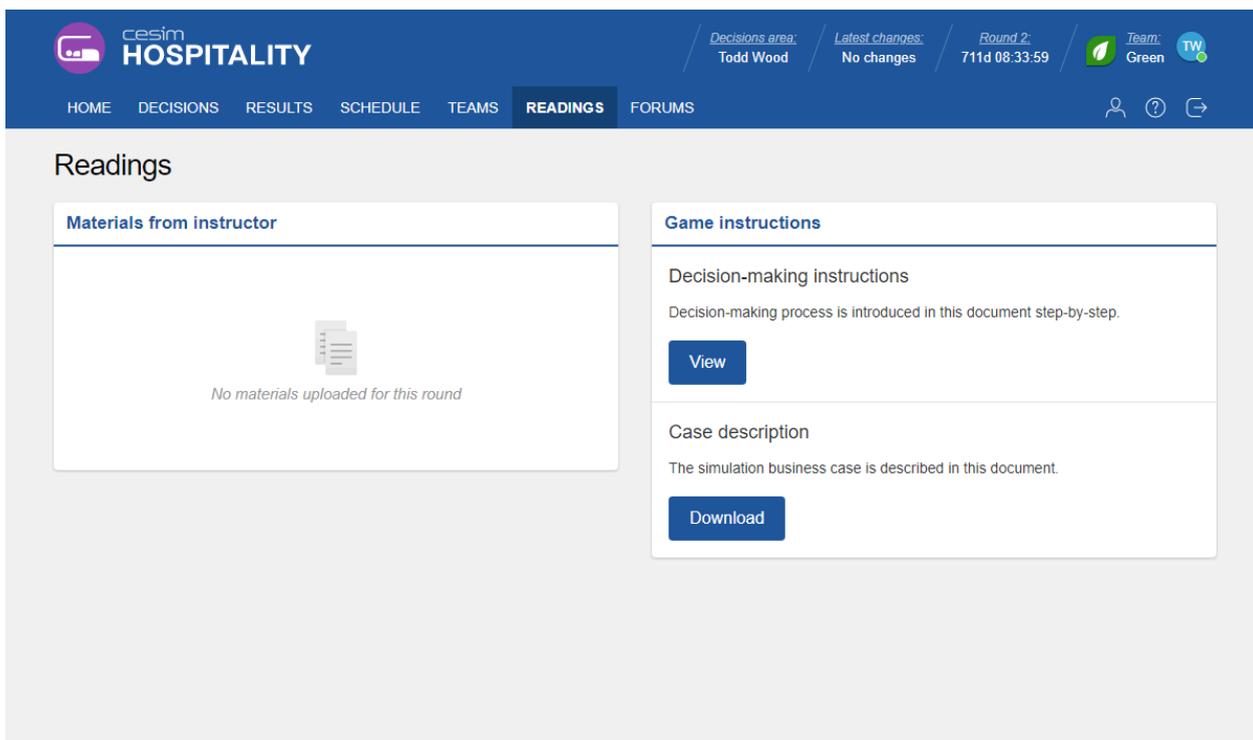
A página das Equipas contém a composição das equipas em todos os universos do jogo. Nessa página, também pode editar as informações sobre sua equipa tais como o nome, o *slogan* ou a descrição da equipa.

Antes de passar o primeiro prazo final de jogada, pode entrar em qualquer equipa que tenha alguma vaga vazia. Basta clicar no botão Participar da equipa.

## 1.8. Materiais

Esta secção contém materiais que os participantes devem ler e compreender para jogar a simulação. Os materiais-padrão incluem este manual do utilizador e uma descrição do caso. Os instrutores podem incluir aqui materiais adicionais.

A descrição do caso traz informações sobre o caso de negócio a ser gerido no jogo. Ele proporciona uma compreensão geral da empresa, do sector e das tendências e desafios.



The screenshot displays the 'cesim HOSPITALITY' web interface. The top navigation bar includes 'HOME', 'DECISIONS', 'RESULTS', 'SCHEDULE', 'TEAMS', 'READINGS' (highlighted), and 'FORUMS'. On the right, it shows 'Decisions area: Todd Wood', 'Latest changes: No changes', 'Round 2: 711d 08:33:59', and 'Team: Green TW'. The main content area is titled 'Readings' and contains two panels. The left panel, 'Materials from instructor', shows 'No materials uploaded for this round' with a document icon. The right panel, 'Game instructions', contains 'Decision-making instructions' with a 'View' button and 'Case description' with a 'Download' button.

## 1.9. Fóruns

Os fóruns são o espaço para os participantes entrarem em contacto com o instrutor e com os colegas, especialmente em situações onde não têm tanto contacto presencial.

Há o Fórum da Equipa, o Fórum do Universo e o Fórum do Jogo. O Fórum da Equipa permite aos membros de uma mesma equipa escrever, ler e responder a publicações. O Fórum do Universo só existe se houver múltiplos universos naquele jogo e assim estará

disponível a todos no respetivo universo. O Fórum do Jogo está disponível para todo participante registado naquele jogo.

Os instrutores podem ver e responder a publicações nos fóruns em três secções. Como tais, o Fórum do Jogo é o espaço para questões pertinentes a todos naquele jogo, enquanto o Fórum da Equipa é apropriado para questões pertinentes apenas àquela equipa.

Os participantes serão notificados por *email* sempre que algo for publicado no fórum da sua equipa (a não ser que desativem essa função na secção Perfil).

The screenshot shows the 'FORUMS' section of the 'cesim HOSPITALITY' platform. The top navigation bar is blue and contains the following elements: the 'cesim HOSPITALITY' logo, a menu with 'HOME', 'DECISIONS', 'RESULTS', 'SCHEDULE', 'TEAMS', 'READINGS', and 'FORUMS' (highlighted), and utility icons for user profile, help, and share. On the right side of the header, there are status indicators: 'Decisions area: Todd Wood', 'Latest changes: No changes', 'Round 2: 711d 08:33:58', and 'Team: Green TW'. Below the navigation bar, there are tabs for 'Team' and 'Course'. The main content area features a large banner image of an audience in a lecture hall with the text 'FORUMS - Team forum'. Below the banner is a circular button with a plus sign and the text 'New Topic'. Further down, there is a speech bubble icon, the text 'No messages', and the instruction 'Create a new topic to start the conversation'.

## 2. Informação Geral

A simulação é essencialmente um jogo em que os participantes são responsáveis pela gestão um hotel. Cada jogada da simulação representa um período de duas semanas.

### 2.1. Pessoal

Dezenas de pessoas são necessárias para manter o funcionamento do hotel. Junto com a própria equipe do hotel, mão de obra terceirizada pode ser usada para realizar tarefas de limpeza.

Além do pessoal subcontratado (*outsourcing*), existem três grupos de funcionários: permanente, temporário e flexível.

- **Permanente** - A equipe permanente constitui o núcleo de sua força de trabalho. Essas pessoas tendem a ser as mais experientes e qualificadas. Além de férias e licenças médicas, os funcionários permanentes continuam presentes todas as semanas, independentemente das flutuações na carga de trabalho total. Fazer alterações no número de funcionários permanentes significa recrutar novos funcionários permanentes ou dispensar os existentes, o que irá gerar alguns custos extras.
- **Temporário** - Os funcionários temporários podem ser usados para adaptar os níveis de pessoal às flutuações da carga de trabalho entre diferentes períodos, empregando diferentes números de funcionários temporários para diferentes jogadas. Pode alterar livremente o número de funcionários temporários entre as jogadas.
- **Flexível** - Os funcionários flexíveis consistem em pessoas que ocasionalmente são solicitadas a lidar com um turno em curto prazo, dependendo de como a situação do dia-a-dia se desenvolve. Essa flexibilidade adicional também se reflete em maior remuneração. Esses funcionários tendem a ser os menos qualificados, ou melhor, os menos informados de como as coisas são normalmente feitas no seu

estabelecimento. Se os seus planos de pessoal não puderem ser totalmente cobertos por funcionários permanentes e temporários, funcionários flexíveis são automaticamente contratados para preencher as lacunas. No entanto, ainda é possível que não haja pessoal suficiente flexível para atender aos requisitos. Pode também planejar estrategicamente a cobertura de algumas necessidades com pessoal flexível, recrutando menos pessoal temporário e permanente do que o necessário para atender aos níveis planeados de pessoal. Os níveis de funcionários flexíveis ajustam-se para cima e para baixo automaticamente de acordo com a necessidade.

Há um número limitado de funcionários em potencial adequados para trabalhar em hotéis. Além disso, alguns não estarão dispostos a trabalhar para o seu hotel se não apelar como empregador em potencial. A atratividade do empregador depende de fatores como histórico de satisfação dos funcionários, política de funcionários temporários e política de remuneração. Um nível mais alto de atratividade do empregador torna mais fácil atrair mão de obra qualificada, que por sua vez é mais eficiente. Pode ver a sua atratividade como empregador no separador Quadro de Funcionários na página Resultado.

Além de não conseguir contratar os melhores funcionários, é possível que haja escassez de funcionários. É uma boa ideia ter um plano de longo prazo com relação a pessoal e recrutamento para evitar a necessidade repentina de contratar uma grande quantidade de funcionários ou utilizar intensamente uma força de trabalho flexível de alto custo.

## 2.2. Procura

Mesmo com uma análise cuidadosa, a procura por quarto é difícil de prever com antecedência, pois sempre depende de como as outras equipas em seu mercado decidem gerir os seus hotéis. No entanto, é recomendável tentar prever a procura com a maior precisão possível; surpresas nos volumes de vendas tendem a resultar em custos excessivos devido a ajustes operacionais *ad hoc*.

Os principais motivadores da procura por quartos de hotel são a satisfação do cliente, o preço e a apresentação, a longo prazo.

- Boa satisfação do cliente cria uma aprovação favorável por meio do boca-a-boca, bem como a fidelidade do cliente. Mais informações podem ser encontradas na secção "Qualidade do serviço e satisfação do cliente" do manual.
- Vai precisar de estabelecer a sua posição estratégica de preços de longo prazo em relação à concorrência, uma vez que a simulação mantém a imagem de preços de cada um dos hotéis. Isso significa que a manutenção de preços baixos levará a uma imagem de preço deteriorada, o que, por sua vez, significa que clientes e agentes de viagens em potencial estarão menos dispostos a pagar um preço mais alto no futuro. Eventos sazonais e especiais diferentes influenciam a procura geral de todos os hotéis, e precisa levar esses fatores em consideração ao definir os preços.
- A procura também é influenciada pela forma como as diferentes campanhas promocionais de vendas apresentam o hotel. Detalhes sobre diferentes promoções são apresentados na secção "Receção" do manual.

Observe que as outras equipas competindo no mesmo universo de simulação representam uma proporção significativa da indústria hoteleira na cidade, e suas ações (preços, nível de serviço, etc.) afetarão significativamente as condições de mercado e a procura.

### 2.3. Qualidade do serviço e satisfação do cliente

A experiência geral do cliente é fortemente afetada pela qualidade do serviço alcançado por cada função. A qualidade do serviço, por sua vez, depende da quantidade, habilidades e satisfação dos funcionários (pessoal mais satisfeito tende a fornecer uma melhor experiência de serviço para o cliente).

Observe que esperar um nível muito alto de qualidade de serviço de pessoal insuficiente ou pouco qualificado provavelmente levará a um *stress* significativo da equipa e à qualidade real do serviço relativamente pobre. O alto nível de *stress* tende a reduzir a satisfação dos funcionários, o que por sua vez afeta a quantidade e a qualidade do trabalho realizado por cada pessoa.

Quase todos os aspetos da operação do hotel têm impacto na satisfação do cliente. Os componentes da satisfação incluem qualidade de serviço, instalações, limpeza, ambiente e elementos exteriores do hotel.

A satisfação do cliente depende do nível de serviço nas funções de mesa, limpeza e manutenção. Além disso, o serviço de restaurante também afeta a satisfação do cliente do hotel, uma vez que alguns clientes do hotel também jantam no restaurante. A satisfação nas instalações pode ser influenciada por projetos de melhoria realizados por meio de manutenção.

# 3. Decisões

## 3.1. Objetivo principal e critério vencedor

O principal objetivo das equipas é proporcionar um crescimento sustentável e lucrativo. Normalmente, isso é medido pelos lucros acumulados durante as jogadas. O instrutor pode, a seu critério, optar por utilizar outros critérios para medir o desempenho das equipas. Por exemplo, participação de mercado, lucro operacional e crescimento da receita podem ser usados se assim for decidido.

## 3.2. Boas práticas para o trabalho em equipa

- Para cada jogada, nomeie um "diretor-geral" que será o responsável por coordenar o trabalho da equipa e entregar as decisões finais. Alterne o diretor-geral a cada jogada.
- Preste atenção ao tempo. Cada membro de equipa pode trabalhar de forma independente, mas coordenem esforços para obter a máxima sinergia.
- Utilize o Fórum da Equipa para trocar ideias sobre estratégia e tomada de decisões. O fórum armazena as mensagens de modo que poderá consultá-las posteriormente ao decidir como implementar a sua estratégia.
- Combine um prazo interno para cada jogada, ao qual cada membro da equipa terá tomado suas próprias decisões e sugestões. Esse prazo deve permitir tempo suficiente para a equipa selecionar as melhores decisões e submetê-las a tempo do prazo da jogada na simulação.
- Use a Lista de Decisões para conferir e selecionar as decisões finais da equipa. Aqui pode ver lado a lado as decisões de cada membro. Pode também aceder a Área de Decisões de cada membro. Pode usar o conjunto de decisões de um membro da equipa como ponto de partida para as decisões da equipa e, a partir dele, fazer os ajustes necessários. Pode também editar diretamente as decisões da equipa na Área de Decisões da Equipa.

## 4. Panorama de mercado

As previsões do mercado são fornecidas para cada jogada. Eles fornecem uma indicação dos desenvolvimentos futuros do mercado. São apresentadas aqui as condições do mercado e estimativas de procura futura, custos, etc.

**1 Market parameters**

Hotel room capacity			
	This round	Δ%	Last round
Number of available rooms	140	+0%	140

**Restaurant, expected customers per day**

	This round, Customers/day	Δ%	Last round, Customers/day
Weekday	150	-25%	200
Weekend	250	-17%	300

**Expected typical daily room demand for hotel of similar size**

	This round, Rooms/day	Δ%	Last round, Rooms/day
<b>Weekdays</b>			
Walk-in rate	8	+0%	8
Current period ("last minute")	20	-13%	23
Next period	32	+60%	20
Next to next period ("early bird")	15	-50%	30
Business rate	10	-52%	21
<b>Weekends</b>			

**2 Round 3 Outlook**

Due to the continent-wide bad weather, most flights from the United States have been cancelled, so some business customers have to cancel their booking in your hotel as well. Fortunately the conference customers in this round are from the other cities in this country, so the number of conference customers has not been influenced. The reservations for the "Fans" rooms" are still growing.

Bad weather also has a negative influence on the raw material prices for your restaurant. The rising transport costs increase the raw material prices by as much as 10%.

A new labor law has been launched, which regulates the new minimum wage level for the staff working in hotel industry. As a result, the wage level for permanent or temporary housekeeping staff will increase. Historical satisfaction of staff and compensation policies determine the attractiveness of the hotel in the labor market.

**3 Projections**

- É essencial ler as previsões antes de tomar decisões. As previsões contêm informações importantes sobre as tendências atuais do mercado e possíveis desenvolvimentos futuros.
- Além das condições de mercado escritas, a página Previsão de mercado sempre será complementada com uma tabela de parâmetros de mercado que conterà informações numéricas do seu estabelecimento.
- No topo de cada página de Decisões encontrará o botão Projeções. Pode aqui encontrar os resultados projetados em relação à demonstração de resultados, receitas e custos. Pode aproveitar essas informações ao tomar decisões para a jogada.

# 5. Receção

As decisões tomadas na página Receção envolvem tarifas de quarto, decisões promocionais de *marketing*, funcionários na receção e atividades do chefe de receção.

The screenshot displays the 'Front desk' section of the cesim HOSPITALITY dashboard. It includes a navigation bar with 'DECISIONS' highlighted, and a main content area with three numbered callouts:

- Room rates - Current round:** A table comparing current rates and estimated room-nights sold for Weekday and Weekend.
 

	Weekday		Weekend	
	Rate	Estimated room-nights sold	Rate	Estimated room-nights sold
Last minute	100 +0%	180 +3%	100 +0%	120 -8%
Walk-in	130 +0%	60 +0%	130 +0%	50 +11%
Business rate	125 +0%	150 -1%	115 +0%	60 +11%
- Desk manager focus:** A section titled 'Fill-in work' with a dropdown menu and a text box explaining that the manager will assist regular staff during peak hours if the front desk is under-staffed.
- Staffing targets:** A table showing staffing requirements for Weekdays (mon-thu) and Weekends (fri-sun).
 

	Weekdays (mon-thu)	Weekend (fri-sun)	Total
Permanent	1.0 +0%	1.0 +0%	2.0
Temporary	2.0 +0%	2.0 +0%	4.0
Flexible	0.9	0.0	0.9
<b>Total</b>	<b>3.9</b>	<b>3.0</b>	<b>6.9</b>

Additional visualizations include a 'Rooms booked' stacked bar chart and an 'Estimated desk workload handling' stacked bar chart.

- Aqui pode decidir sobre as tarifas do quarto para a jogada atual, a próxima jogada e a jogada após a próxima. As decisões são tomadas separadamente para dias de semana e fins de semana. As ofertas de preços incluem tarifas de última hora e sem reserva feitas para a jogada atual; uma tarifa normal para reservas feitas para a próxima jogada; e uma taxa de reserva antecipada para reservas feitas para a jogada após a próxima. Além das tarifas mencionadas, também é apresentada uma tarifa corporativa. A tarifa corporativa é baseada em contratos feitos com antecedência e não tomará decisões de preços quanto a ela. Além de decidir as tarifas, você também precisa fazer estimativas para o número de diárias vendidas para cada uma delas. Observe que a receita só é contabilizada quando o cliente visita o hotel; não quando a reserva é feita. Como resultado, a receita de quartos da jogada atual inclui a receita de quartos reservados durante as jogadas anteriores. Pelo mesmo motivo, nem todas as novas reservas feitas durante a jogada atual gerarão receita para essa jogada. Essa convenção contabilística visa compatibilizar as receitas com os custos incorridos na geração dessas receitas.
- Aqui decide as prioridades do chefe de recepção. Existem diferentes áreas nas quais o chefe de recepção pode se concentrar e cada prioridade tem efeitos diferentes. Uma descrição da prioridade será exibida no menu suspenso, onde pode escolher o foco do chefe de recepção.
- Aqui decide sobre os funcionários da recepção. A equipa da recepção gere o *check-in*, *check-out* e todas as perguntas ou solicitações dos hóspedes do hotel. Essas tarefas dependem diretamente do número de clientes durante um determinado período. O gráfico mostra uma estimativa da carga de trabalho com base em suas estimativas de vendas de diárias e a capacidade disponível com base em suas decisões. As decisões são tomadas separadamente para dias de semana e fins de semana.

A taxa de ocupação máxima do hotel é medida em diárias, e.g. se a duração de uma jogada de decisões é de 2 semanas, um quarto pode gerar receita por turno até 14 diárias. A taxa de ocupação também é medida como uma percentagem da capacidade total de acomodação utilizada. Se existem 140 quartos e se cada jogada representa duas semanas

(e.g. um total de 8 diárias durante a semana e 6 diárias de fim de semana), então o número de quartos disponíveis (diárias) para a semana é 1120 (140 x 8) e no fim de semana 840 (140 x 6), para um total de 1960.

O hotel tem uma quantidade fixa de quartos. Todos os quartos são considerados fundamentalmente semelhantes, embora diferenças e ajustes no *design* do quarto, serviço de limpeza e manutenção possam tornar alguns quartos mais bem equipados, mais esteticamente agradáveis ou diferentes de outros. Esses ajustes são considerados flexíveis para que o hotel nunca fique sem um tipo específico de capacidade de quarto, a menos que todo o hotel esteja totalmente reservado.

Alguns aspetos da vida real são intencionalmente deixados de fora da simulação. Não há cancelamentos - todas as reservas de quarto serão honradas no horário e preços atribuídos e todos os outros preços são cotados sem impostos, portanto, a tarifa de cada quarto ocupado será recebida no total. Além disso, o volume de clientes é medido como unidades de diárias, sem distinção de quantas pessoas estão hospedadas no quarto ou a duração da estadia de um determinado cliente.

### 5.1. *Promotion*

Existem várias ofertas promocionais à escolha através das quais o hotel pode se promover. Cada uma dessas ofertas tem um impacto diferente nos clientes e também no custo. Ao clicar no nome de uma das ofertas promocionais na tabela Decisões de *marketing*, encontrará uma descrição detalhada das ofertas promocionais e do seu funcionamento. Pode escolher qualquer combinação de promoções que desejar ou pode optar por não ter nenhuma promoção.

- **Desconto na reserva pela *internet***

O diretor do seu hotel pode optar por oferecer descontos nas reservas feitas através do *site* do hotel. Os descontos nas reservas pela *internet* são uma boa maneira de vender alguns quartos adicionais durante as temporadas de baixa ocupação; no entanto, pode ser difícil vender os quartos pelo preço normal se esta promoção for

usada intensivamente por longos períodos. Os clientes tendem a se acostumar com o preço mais baixo e, portanto, não estão dispostos a pagar o preço mais alto pela mesma qualidade de quarto.

- **Quota para o maior intermediário de *internet***

Esta opção promocional permite que o diretor colabore com um grande intermediário da *internet*. É concedida ao intermediário uma cota de renovação de 10 quartos, o que significa que 10 quartos ficarão livres até 24 horas antes da estada prevista. Isso pode aumentar as vendas ou, inversamente, deixar os quartos desocupados durante os horários de pico, quando, de outra forma, os quartos seriam vendidos por meios convencionais.

- **Marketing adicional para clientes corporativos**

Através desta oferta, o diretor tem acesso à imprensa especializada na área empresarial e a diversos programas de fidelização para esta clientela. Assim, aumenta o volume de clientes empresariais com a tarifa corporativa.

- **Marketing adicional para clientes de lazer**

O diretor do hotel pode promover o hotel em revistas de viagens e jornais comerciais para aumentar o volume de clientela turística.

- **Tarifas opacas**

O diretor pode usar a promoção de tarifas opacas para vender quartos anonimamente, por meio de um operador de vendas e com um desconto considerável. Esta promoção preenche lacunas de ocupação sem ter uma influência prejudicial na imagem do hotel.

- **Promotor externo de *marketing***

Caso o diretor do hotel perceba uma situação em que o hotel não está sendo competitivo em termos de atratividade ou visibilidade, pode ser contratado um promotor externo profissional. O promotor ajustará a visibilidade online do hotel, oferecerá sugestões para melhorar a gestão de imagem, contactará ativamente as agências de viagens, etc. Os serviços do promotor podem ter um efeito limitado nas vendas se o hotel já for considerado atraente e visível.

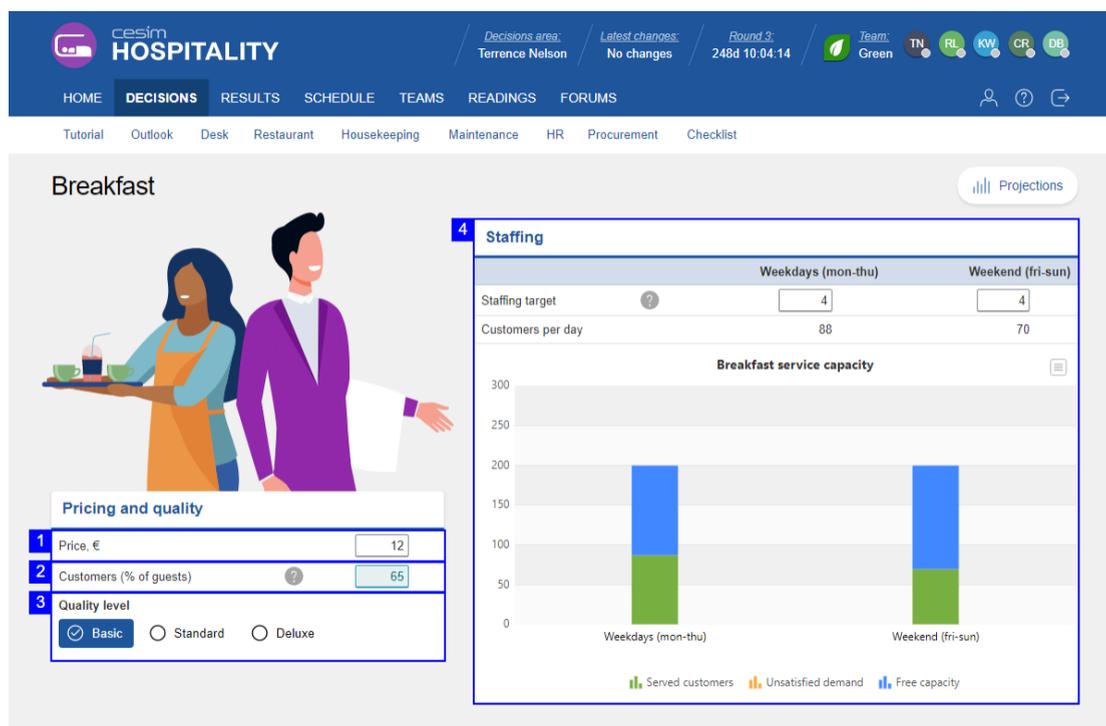
The screenshot shows the 'cesim HOSPITALITY' dashboard. At the top, there's a navigation bar with 'HOME', 'DECISIONS', 'RESULTS', 'SCHEDULE', 'TEAMS', 'READINGS', and 'FORUMS'. Below this is a sub-menu with 'Tutorial', 'Outlook', 'Desk', 'Restaurant', 'Housekeeping', 'Maintenance', 'HR', 'Procurement', and 'Checklist'. The main content area is titled 'Promotion' and includes a 'Projections' button. Under 'Promotion', there are two tabs: 'Front desk' and 'Promotion'. Six promotional cards are displayed in a 2x3 grid:

- Internet reservation discount:** Sell rooms with a lower rate for current round, promoting this on own web page. Get 20% more sales but lower price by 10% and price image will be decreased accordingly. This promotion might be useful when the occupancy is low. (This round: , Last round: )
- Quota for major internet intermediary:** A major internet intermediary requests a constantly renewing 10-room quota, i.e. That 10 rooms will always be kept free until 24 hours before stay. Get 2% more sales but risk having the quota rooms unsold even if hotel is otherwise full. (This round: , Last round: )
- Additional promotion for business customers:** Get 30% more business rate customers. Promotion will cost 5000 € extra for each round. (This round: , Last round: )
- Additional promotion for leisure travellers:** Get 10% more customers. Promotion will cost 10000 € extra for each round. (This round: , Last round: )
- Opaque sales:** Use an opaque sales operator to sell rooms at a 30% discount anonymously for current round, i.e. as an "unspecified 3-star hotel within 1 km from city center", without deteriorating the price image much. Accordingly the current-round ("last minute") sales will be increased by 50%. (This round: , Last round: )
- External promoter services:** Use the services of a professional promoter. The promoter fine-tunes hotel visibility in the internet, consults on hotel image management and actively contacts travel agencies etc. This promotion will improve hotel attractiveness by 3% and visibility by 100% for potential customers, especially if these are relatively modest to start with. Costs 5000 € per round. (This round: , Last round: )

## 6. Pequeno-almoço

O seu hotel oferece pequeno-almoço por 4 horas todos os dias durante a semana e fins de semana. Pode tomar decisões relacionadas ao preço do pequeno-almoço, nível de qualidade e pessoal no separador do pequeno-almoço.

- O preço do pequeno-almoço deve ser compatível com o preço médio da diária (ADR) de um quarto. Se a relação preço do café da manhã/ADR for muito alta, a procura diminuirá drasticamente. Normalmente, o preço do café da manhã é de 10% a 15% do ADR.
- Pode estimar o número de clientes do pequeno-almoço como uma percentagem do total de clientes do hotel. Observe que o número total de clientes do hotel será maior do que o número de diárias em cada jogada porque pode haver mais de um cliente por quarto. Para um hotel normal, a percentagem de clientes que tomam o pequeno-almoço no restaurante do hotel é cerca de 60%.



- Existem três níveis de qualidade para o seu pequeno-almoço: básico, padrão e luxo. Eles têm diferentes níveis de custo e carga de trabalho, e a seleção do nível de qualidade influencia a procura.
- As decisões de pessoal para a equipa de pequeno-almoço são feitas para os dias de semana e fins de semana, respetivamente. Em média, uma pessoa pode atender 40 clientes durante o período do pequeno-almoço. Os baixos níveis de pessoal levarão a uma procura insatisfeita de pequeno-almoço, o que significa que nem todos os clientes em potencial são servidos.

## 7. Serviço de limpeza

As decisões tomadas aqui dizem respeito ao nível geral desejado de limpeza, escolha de áreas prioritárias, seleção da empresa *outsourcing* usada para complementar a equipa interna de limpeza e atividades do diretor do serviço de limpeza.

A maior parte do serviço de limpeza consiste na limpeza do quarto. Uma empresa de limpeza irá administrar um certo número de diárias de limpeza do quarto a cada semana. Isso se refere a uma quantidade específica de tempo usada por quarto limpo, dependendo da qualidade da limpeza esperada. Cada quarto ocupado é limpo diariamente. Observe que os serviços de limpeza não incluem apenas a limpeza do quarto, mas também outros trabalhos preparatórios diários para cada quarto, como troca de toalhas, reorganização de brochuras e outros materiais em cada quarto, substituição de consumíveis usados do quarto, etc. Uma quantidade menor de serviço de limpeza é necessária para limpar as áreas comuns e de funcionários. Observe que a equipa flexível da função de limpeza consiste inteiramente de funcionários subcontratados (*outsourced*). Isso significa que é possível subcontratar em regime de *outsourcing* todo o serviço de limpeza se contar inteiramente com recursos de serviço de limpeza flexíveis.

- Aqui define seu nível geral desejado de limpeza. Tem cinco opções diferentes para escolher, todas elas descritas em mais detalhes abaixo da barra de opções.
- A limpeza do quarto (incluindo as rotinas diárias completas de arrumação) pode ser realizada por empresas de limpeza de hotel que cobram por quarto limpo. Várias empresas de limpeza de hotéis estão disponíveis com diferentes níveis de preços e qualidade de serviço. É possível atender parte ou a totalidade das necessidades de limpeza dos quartos por meio de uma empresa subcontratada (*outsourcing*), mas também pode usar o seu pessoal permanente. Isso depende de quantos funcionários tem; se a sua equipa não conseguir lidar com a carga do serviço de limpeza, a subcontratação será automaticamente usada para cobrir o resto. Nesta secção, pode

escolher que tipo de empresa subcontratada (*outsourcing*) deseja usar para o serviço de limpeza.

- Aqui decide sobre a área de foco do gerente do serviço de limpeza.
- Aqui decide sobre o pessoal de limpeza.
- Aqui escolhe as áreas prioritárias do serviço de limpeza. Pode escolher quantas áreas prioritárias desejar, mas o efeito é relativo, de modo que quanto menos prioridades, maior o impacto nas áreas priorizadas.

**casim HOSPITALITY**

Decisions area: Terrence Nelson | Latest changes: No changes | Round 3: 248d 10:04:14 | Team: Green

HOME DECISIONS RESULTS SCHEDULE TEAMS READINGS FORUMS

Tutorial Outlook Desk Restaurant **Housekeeping** Maintenance HR Procurement Checklist

### Housekeeping

Projections

**1 Overall HK target level**

Acceptable Clean **Nice & clean** Polished, extras Luxurious

A list of room preparation tasks is completed for each room each day when occupied, in addition to pre-scheduled less frequent housekeeping chores cycle. Similar procedures are also in place for other spaces within hotel grounds.

**2 Type of HK outsourcing firm used**

An outsourcing firm provides flexible workforce for housekeeping, if needed in addition to own permanent and temporary staff.

Least costly Low-cost, small Mid-priced, large High end firm The Best

Use the least costly firm (cost 6.00 € per occupied room per day). This is the least costly firm you could find. They will probably provide a minimized amount of workforce, and the workforce is not paid well. As a result, there may be some quality problems - but probably nothing dramatic.

**3 Head housekeeper focus**

Fill-in work

Handling some of the work of own staff during pressure peaks.

**4 Estimated housekeeping workload handling**

Permanent	10.0	+0%
Temporary	5.0	+0%
Outsourcing	0.0	
<b>Total</b>	<b>15.0</b>	

20  
15  
10  
5  
0

Base level Other facilities Temporaries do Rooms Permanents do Outsourcings do

**5 Choose housekeeping priority areas**

- Reception area
- Transit areas
- Room cleaning
- Room specials
- Staff-only areas
- Restaurant, bar areas
- Conference area
- Spa area
- Outdoor pool area

## 8. Manutenção

As decisões tomadas aqui incluem a escolha de um projeto de melhoria para a jogada e a determinação das atividades para o chefe de manutenção.

A quantidade geral de trabalho para o pessoal da manutenção é um tanto estável ao longo do tempo, mas depende até certo ponto dos volumes de clientes.

**cesim HOSPITALITY**

Decisions area: Terrence Nelson | Latest changes: No changes | Round 3: 248d 10:04:14 | Team: Green (TN, RL, KW, CR, DB)

HOME DECISIONS RESULTS SCHEDULE TEAMS READINGS FORUMS

Tutorial Outlook Desk Restaurant Housekeeping **Maintenance** HR Procurement Checklist

### Maintenance

Projections

**Facilities**

Facilities condition, % | Facility satisfaction

**1 Facilities condition, %**

Facility Area	Condition (%)
Reception area	85
Transit areas	85
Room basic facilities	80
Room specials	80
Staff-only areas	95
Restaurant, bar areas	85
Conference area	80
Spa area	80
Outdoor pool area	80
Garden	80
Front/street	80

**2 Choose improvement**

- Reception area
- Outdoor areas
- Room basic facilities
- Room specials added
- Staff-only areas
- Restaurant area
- Conference area brush-up
- Spa area
- Outdoor pool area small fixes
- Garden improvements
- Front/street brush-up
- Enhanced wireless connection and co-working space
- Conference areas

**3 Maintenance manager focus**

Fill-in work

Doing maintenance.

- Aqui pode ver a condição das instalações e a satisfação dos clientes sobre instalações.
- Nesta janela escolhe uma área de manutenção para melhorar. A área de melhoria escolhida será evidenciada por uma condição melhorada das instalações e pelo aumento da satisfação do cliente durante a jogada atual. Este aumento na satisfação afetará positivamente as vendas na próxima jogada.
- Aqui define o foco do chefe de manutenção. Existem várias áreas nas quais o chefe de manutenção pode se concentrar e cada área tem efeitos diferentes. Uma descrição da área de foco será exibida abaixo do menu suspenso, onde pode escolher o foco do chefe de manutenção.

# 9. RH

Os RH é um serviço administrativo de suporte que cuida dos assuntos de formação, compensação e política de pessoal. Aqui pode ajustar o nível de remuneração geral para os diretores e outros funcionários. Essa remuneração cobre todos os salários, bónus e vantagens. Observe que todas as alterações feitas se aplicam aos funcionários existentes e novos.



Decisions area: Terrence Nelson | Latest changes: No changes | Round 3: 248d 10:04:13 | Team: Green

TN RL KW CR DB

HOME **DECISIONS** RESULTS SCHEDULE TEAMS READINGS FORUMS

Tutorial Outlook Desk Restaurant Housekeeping Maintenance **HR** Procurement Checklist

## Staff Office

Projections

**1 Hotel manager focus**

Staff-centered work

Work to reduce staff stress and improve staff satisfaction by listening to staff concerns, explaining the rationale behind policy choices causing discontent, adjusting HR practices and in numerous other ways. The staff stress level will be decreased by 10% .

**2 Compensation**

**Staff compensation**

Typical wages and benefits

You aim at maintaining wages and benefits for each position at very close to average levels in your country. (+0% wages, +0% other personnel costs)

**Key personnel compensation**

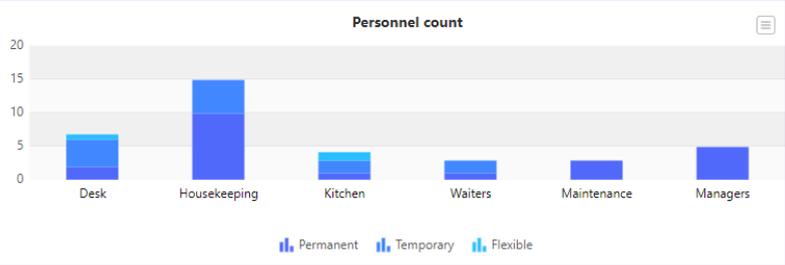
Typical base level and bonuses

You provide your managers with an average compensation package, considering the industry and the region. (+0% wages, +0% other personnel costs)

**Personnel**

Personnel count   Skill   Satisfaction   Labor costs

**3 Personnel count**



**4 Target staff levels (excluding flexible staff)**

	Desk	Housekeeping	Kitchen	Waiters
Permanent	2.0	+0	10.0	+1
Temporary	4.0	+0.4	5.0	+2

**5 Temporary staff policy**

Use the same temporary people as before

Using the same temporary people as often as possible minimizes the work involved in introductory hands-on training and assessing candidates

**6 Training of permanents**

No training on current round(cost 0 € pp\*)

No training on current round.(cost 0 €\*per permanent staff member or manager)

- Aqui define o foco do Diretor do hotel. Existem várias áreas nas quais o diretor pode se concentrar e cada área tem efeitos diferentes. Uma descrição da área de foco será exibida abaixo do menu suspenso, onde pode escolher o foco do diretor.
- Aqui pode escolher diferentes remunerações para os funcionários e os funcionários-chave. Uma descrição da compensação será mostrada abaixo do menu suspenso.
- Aqui vê informações sobre o seu pessoal. Pode analisar a quantidade, capacidades, satisfação e custos laborais do seu pessoal.

⇒ A qualificação afeta a quantidade de trabalho que uma pessoa pode realizar num determinado período e a qualidade do trabalho realizado. O uso de pessoal altamente qualificado significará que menos pessoas serão necessárias para realizar a mesma quantidade de trabalho e também gerará uma melhor qualidade de serviço para a função em questão. Cada grupo de funcionários é considerado como tendo um único nível de competência geral. Isso representa um conjunto completo de competências, capacidades e experiência para todas as pessoas desse grupo de funcionários. A estimativa precisa dos níveis de competências de todos os grupos da sua equipa durante uma jogada lhe dará uma estimativa melhor da capacidade de carga de trabalho necessária. Observe que, uma vez que o pessoal flexível da função serviço de limpeza consiste inteiramente de pessoal subcontratado, a sua escolha do tipo de empresa subcontratada (*outsourcing*) do serviço de limpeza determina o nível de competência do pessoal flexível nesta função.

⇒ A satisfação do pessoal é o resultado de muitos fatores. *Stress*, remuneração, instalações exclusivas para funcionários, reputação do hotel e comportamento do diretor (por sua vez, fortemente influenciados pela própria satisfação do diretor) são todos fatores significativos.

- Aqui vê os níveis de pessoal pretendidos para cada sector do seu estabelecimento.
- Aqui define a sua política de funcionários temporários.
- Aqui define os seus programas de formação para funcionário permanentes.

# 10. Resultados

Aqui está uma breve descrição dos relatórios divulgados após cada jogada. Além do seu hotel, eles incluem informações sobre os hotéis concorrentes e, portanto, oferecem uma excelente oportunidade para fazer algumas análises de competitividade. Esses relatórios podem ser encontrados na página Resultados. Os relatórios mais comuns, como balanço e demonstração de resultados, não serão especificados mais aqui.

## 10.1. Indicadores-chave

No separador Indicadores chave, pode encontrar vários dados sobre todo o seu estabelecimento. Esses números cobrem, por exemplo, receitas e custos.

Nesta página, pode também encontrar três índices de STR: Índice de Penetração de Mercado (MPI), Índice de Taxa Média (ARI) e Índice de Geração de Receitas (RGI), relatórios cumulativos e separadamente para cada jogada. Os índices são calculados da seguinte forma:

$$MPI = \frac{\textit{a sua ocupação}}{\textit{Ocupação completa}} \times 100\%$$

$$ARI = \frac{\textit{O seu ADR}}{\textit{ADR Compset}} \times 100\%$$

$$RGI = \frac{\textit{O seu RevPAR}}{\textit{RevPAR Compset}} \times 100\%$$

O termo "Compset" nas fórmulas acima refere-se a um conjunto competitivo, significando um grupo de hotéis que são concorrentes diretos do seu hotel. O valor médio do conjunto competitivo é usado nas fórmulas.

## 10.2. Operações do hotel

Neste separador, pode ver dados mais detalhados sobre o seu hotel. Aqui encontrará as seguintes secções:

- ⇒ Hotel em um olhar - aqui tem uma visão geral abrangente das operações do seu hotel.
- ⇒ Satisfação do cliente - aqui pode visualizar a satisfação do cliente por fator e por área.
- ⇒ Quadro de Funcionários - aqui pode ver os dados gerais relacionados ao seu pessoal.
- ⇒ Preços e vendas.
- ⇒ Pequeno-Almoço - aqui são apresentadas a procura, receitas e custos do pequeno-almoço.
- ⇒ Imagem e Promoção - Nesta secção, pode ver a imagem do seu hotel conforme percebida pelos clientes. Além disso, pode também monitorizar diferentes promoções utilizadas por si e outros hotéis da cidade.

## 10.3. Quadro de Funcionários

Neste separador pode ver informações sobre seu pessoal. Ela está dividida em três secções:

- Satisfação - nesta secção, pode monitorizar a satisfação e o *stress* do pessoal em cada área.
- Conta - nesta secção pode monitorizar a contagem do pessoal em cada área.
- Outros dados - esta secção relata vários números relacionados ao pessoal, como demissões e dispensas, níveis de qualificação e atratividade do empregador.

#### **10.4. Instalações**

Este separador fornece informações sobre as suas instalações, como satisfação, condição e limpeza das instalações.

#### **10.5. Sustentabilidade**

Esta seção fornece informações sobre o desempenho ambiental, social e de governação da sua empresa.

#### **10.6. Finanças**

Este separador fornece várias demonstrações financeiras, como declarações de receita, demonstrações de fluxo de caixa e balanços.

## Bibliografia (sebenta)

- Ajzenal, A.; Cecconello, A. (2017). A construção do plano de negócio. Brasil: Editora Saraiva.
- Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2010), Business Model Generation, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Hjalager, A. M., & Madsen, E. L. (2018). Business model innovation in tourism: Opportunities and challenges. IC Cooper, S. Volo, WC Gartner, & N. Scott (Eds.), The sage handbook of tourism management, 373-390.
- Holloway, J. C. & Humphreys, C. (2022). The Business of Tourism, 12th Edition. SAGE. ISBN: 1529780985
- IAPMEI, Guia prático do Capital de Risco, Como Elaborar um Plano de Negócios: O seu Guia para um Projeto de Sucesso.
- Machado, A. R., Machado, D. & Portugal, M. N. (2014). Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-414-3.
- Pinho, Carlos; Tavares V., Susana, (2010) Análise Financeira e Mercados, 2ª Ed., Áreas Editora.
- Pisa, A. (2010). Administrando micro e pequenas empresas. Elsevier
- Portugal, M. N. (2017). Empreendedorismo – Gestão Estratégica. (2ª ed.). Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-520-1.

# Bibliografia (unidade curricular FUC)

Ajzenal, A.; Cecconello, A. (2017). A construção do plano de negócio. Brasil: Editora Saraiva.

Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2006). The business of tourism management. Pearson education

Hjalager, A. M., & Madsen, E. L. (2018). Business model innovation in tourism: Opportunities and challenges. IC Cooper, S. Volo, WC Gartner, & N. Scott (Eds.), The sage handbook of tourism management, 373-390.

Holloway, J. C. & Humphreys, C. (2022). The Business of Tourism, 12th Edition. SAGE. ISBN: 1529780985

Pisa, A. (2010). Administrando micro e pequenas empresas. Elsevier.

# A “Chaminé” como símbolo turístico do Algarve

A chaminé algarvia tornou-se, ao longo do tempo, um verdadeiro símbolo icónico do Algarve, refletindo a sua arquitetura tradicional e a riqueza cultural da região. Desde os anos 50 e 60, com o crescente desenvolvimento do turismo na zona, a chaminé passou a integrar o imaginário coletivo como um elemento distintivo do "Algarve típico", contribuindo para a sua fama e reconhecimento internacional.

Este símbolo regional desempenha um papel fundamental na atração turística, sendo as suas chaminés ornamentadas um ponto de interesse para visitantes de todo o mundo. Muitos turistas aproveitam para tirar fotografias e incluir estas estruturas nos seus roteiros, ajudando a promover a região de forma única e autêntica. Além disso, a popularidade da chaminé algarvia impulsionou a criação de artigos de presente e lembranças, como moldes e miniaturas, que são vendidos como símbolos representativos do Algarve, permitindo aos visitantes levarem consigo um pedaço da sua identidade cultural.

A influência da chaminé na arte também é significativa, inspirando artistas e artesãos locais a utilizá-la como tema para pinturas, esculturas e outras obras criativas. Essa expressão artística enriquece ainda mais a oferta turística, promovendo uma maior valorização da tradição e do património regional. Por outro lado, várias atividades turísticas, como visitas a sítios históricos e percursos pedestres, incorporam a observação das chaminés algarvias, proporcionando uma experiência mais imersiva na cultura e história do Algarve.

A importância da chaminé também é evidenciada em exposições e documentários que destacam a sua relevância histórica e cultural, contribuindo para a sua preservação e valorização enquanto símbolo turístico. No passado, chegou a ser utilizada como

emblemática da marca "Algarve", procurando consolidar a região como um destino turístico singular, diferenciado e com uma identidade forte.

Hoje, a chaminé algarvia continua a desempenhar um papel central na promoção do turismo na região, representando a sua essência, tradição e autenticidade. Assim, ela permanece como um símbolo vivo da alma do Algarve, encantando visitantes e reforçando a sua imagem como um destino único e inesquecível.



Projeto no âmbito do Programa Qualificar Gera(Ação) da licenciatura em Gestão do Turismo do ISMAT Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Licenciatura reconhecida pelo

