



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Contributos para o desenvolvimento de um plano de marketing para o lançamento de um Hotel de Charme no Palácio do Vidigal

Bruno Miguel Z. Catita

Orientação: Prof.^ª Doutora Leonor Vacas de Carvalho

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Trabalho de Projeto

Évora, 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Contributos para o desenvolvimento de um plano de marketing para o lançamento de um Hotel de Charme no Palácio do Vidigal

Bruno Miguel Z. Catita

Orientação: Prof.^a Doutora Leonor Vacas de Carvalho

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Trabalho de Projeto

Évora, 2015

“Não há nada impossível; há só vontades mais ou menos enérgicas”.

Júlio Verne

RESUMO

Este trabalho de projeto tem como objetivo a elaboração de uma proposta de plano de marketing para o lançamento de um Hotel de Charme no Palácio do Vidigal. Tem como objetivos específicos a realização de uma análise diagnóstica da situação, a definição de objetivos, o estabelecimento de opções estratégicas e a definição do plano operacional para este empreendimento.

Em termos metodológicos este trabalho baseou-se unicamente em dados secundários. Realizou-se uma revisão da literatura sobre plano de marketing e marketing turístico. Recolheram-se também dados para caracterizar a envolvente, o setor do turismo, o mercado, a Fundação Casa de Bragança e a propriedade em si. Analisaram-se vários modelos de plano de marketing propostos por alguns dos principais autores que se debruçam sobre esta temática, tendo-se optado por adaptar os modelos de Kotler & Armstrong (2008) e de Wood (2007) para que respondessem às necessidades deste projeto.

Este trabalho propõe a transformação, conservação e aproveitamento do Palácio do Vidigal da Fundação Casa de Bragança, numa unidade de hoteleira de luxo, geradora de fundos para a fundação e para a região em que se insere. Considera-se que foram atingidos os objetivos propostos no início deste trabalho de projeto, tendo-se desenvolvido uma estratégia para o lançamento deste edifício histórico como hotel de charme.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Marketing turístico; Hotel de Charme.

ABSTRACT

“Contributions for the development of a marketing plan for the launch a charme hotel in the Palace of Vidigal”

This project work aims to draw up a proposal for a marketing plan for the launch of a boutique hotel in the Vidigal Palace. Its specific objectives are to conduct a diagnostic analysis of the situation, setting goals, establishing strategic options and the operational plan definition for this project.

In terms of methodology this work was based solely on secondary data. We conducted a literature review of marketing and tourism marketing plan. Data also were collected to characterize the environment, the tourism industry, the market, the House of Bragança Foundation and the property itself. Various marketing plan templates offered by some of the authors who have addressed this issue were analyzed, and it was decided by adapting the models of Kotler & Armstrong (2008) and Wood (2007) to respond to the needs of this project.

This paper proposes the transformation, conservation and use of Vidigal Palace of the House of Braganza Foundation into a luxury hotel unit, generating funds for the foundation and for the region in which it operates. It is considered that the objectives proposed at the beginning of this project work were achieved, and a strategy for the launch of this historic building as boutique hotel have been developed.

Keywords: Marketing Plan; Tourism marketing; Charme hotel.

AGRADECIMENTOS

Quero neste ponto agradecer a toda a minha família que me ajudou, incentivou e que tornou possível a realização deste objectivo. Sem vocês não teria sido possível.

Agradeço também aos meus amigos que me deram força para continuar, incentivando-me nos momentos de maior desalento.

Agradeço ainda, à minha orientadora, a Prof^a. Doutora Leonor Vacas de Carvalho, as largas horas que me dispensou e a paciência que teve comigo, sem si não teria conseguido.

A todos o meu muito obrigado.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	- 3 -
ÍNDICE DE QUADROS	- 4 -
ÍNDICE DE GRÁFICOS	- 5 -
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	- 6 -
CAPITULO I	- 7 -
INTRODUÇÃO	- 7 -
I.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA E JUSTIFICAÇÕES DA ESCOLHA	- 7 -
I.2. FORMULAÇÃO DOS OBJECTIVOS.....	- 10 -
I.3. METODOLOGIA.....	- 10 -
I.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	- 11 -
CAPITULO II	- 12 -
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	- 12 -
II.1. CONCEITO DE MARKETING.....	- 12 -
II.2. MARKETING DE SERVIÇOS.....	- 13 -
II.2.1. Conceito de serviço	- 13 -
II.2.2. Marketing turístico.....	- 15 -
II.2.3. A adaptação do marketing-mix (os 7 P's).....	- 17 -
II.3. O PLANO DE MARKETING	- 19 -
II.3.1. Modelos de planos de marketing.....	- 19 -
CAPITULO III	- 27 -
METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO	- 27 -
III.1. OBJECTIVOS	- 27 -
III.2. METODOLOGIA DE RECOLHA DE DADOS	- 28 -

III.3. MODELO DE PLANO DE MARKETING A UTILIZAR NESTE TRABALHO	- 28 -
CAPITULO IV.....	- 31 -
PLANO DE MARKETING PARA O LANÇAMENTO DO SERVIÇO HOTEL DE CHARME PALÁCIO DO VIDIGAL.....	- 31 -
IV.1. RESUMO EXECUTIVO.....	- 31 -
IV.2. ANÁLISE DA ENVOLVENTE (análise <i>s.w.o.t.</i>)	- 33 -
IV.2.1. Análise Externa.....	- 33 -
IV.2.2. Análise Interna	- 43 -
IV.2.3. Análise <i>S.W.O.T.</i>	- 49 -
IV.3. MERCADO ALVO, POSICIONAMENTO E MARCA.....	- 52 -
IV.4. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS.....	- 51 -
IV.5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	- 56 -
CAPITULO V.....	- 64 -
CONSIDERAÇÕES FINAIS	- 64 -
V.1. CONCLUSÃO	- 64 -
V.2. LIMITAÇÕES.....	- 65 -
V.3. DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	- 66 -
BIBLIOGRAFIA	- 67 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Localização do concelho de Vendas Novas no distrito de Évora	8
Figura 2 – Modelo de Cohen (2005)	20
Figura 3 – Modelo de Kotler & Keller (2006)	21
Figura 4 – Modelo de Cravens & Piercy (2007)	22
Figura 5 – Modelo de Kotler & Armstrong (2008)	23
Figura 6 – Modelo de Wood (2007)	24
Figura 7 – Modelo de Plano de Marketing..	29
Figura 8 e 9 – Duas vistas da entrada principal do palácio	49
Figura 10 – Capela dedicada a Nossa Senhora da Imaculada Conceição	49
Figura 11 – Praça de Touros	50
Figura 12 – Logótipo	56
Figura 13 – Rei D. Carlos I	57

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese de Comparação de Modelos de Marketing.....	26
Quadro 2 – Evolução da entrada de turistas estrangeiros nos principais destinos concorrentes de Portugal.....	43
Quadro 3 – Análise interna	49
Quadro 4 – Análise externa	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparação segundo o género e a faixa etária	34
Gráfico 2 – Hospedes de Portugal, por meses	42
Gráfico 3 –Hospedes do estrangeiro, por meses	43

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

A.M.A. – *American Marketing Association*.

A.P. – Áreas protegidas.

C.T.T.E. – Consumo do Turismo no Território Económico.

F.C.B. – Fundação Casa de Bragança.

F.E.D.E.R. – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

I.N.E. – Instituto Nacional de Estatística.

O.M.T. – Organização Mundial do Turismo.

P.D.M. – Plano Director Municipal.

S.W.O.T. – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

T.C.O. – Trabalhadores por Conta de Outrem.

T.E.R. – Turismo em Espaço Rural.

T.I.C. – Tecnologias de Informação e Comunicação.

T.N. – Turismo de Natureza.

V.A.G.T. – Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo.

CAPITULO I

INTRODUÇÃO

I.1. ENQUADRAMENTO DO TEMA E JUSTIFICAÇÕES DA ESCOLHA

Segundo a Organização Mundial de Turismo (O.M.T., 2006), o turismo é a atividade que mais tem crescido no mundo contemporâneo de forma sustentada. Considerando apenas a sua componente internacional, entre 1950 e 2009, a procura turística aumentou 35 vezes e só diminuiu em três anos, dois deles por razões político-militares e, no último, pela crise económica e financeira mundial. Nos 20 anos terminados em 2009, quando a procura turística sofreu a maior diminuição dos últimos 60 anos, ainda assim, o crescimento das entradas ultrapassou os 216% relativamente aos anos que precederam estas duas décadas o que equivale a um aumento médio de 30 milhões de novos turistas em cada ano tendo o aumento das receitas neste mesmo período de tempo rondado os 720%. Desde 1950 até 2005 o ritmo médio anual de crescimento, a preços constantes, foi de 11% de acordo com a O.M.T. (2006). De acordo com Silva & Campanhola (2000), o turismo constitui-se como um dos sectores do desenvolvimento local de maior relevância, devendo no entanto haver um controlo por parte dos atores sociais locais das atividades por este sector desencadeadas, permitindo assim que as comunidades locais beneficiem dos ganhos gerados.

O segmento de turismo cultural é um segmento que cresce no mercado turístico mundial segundo a O.M.T. (2006). Um crescente interesse pela herança cultural, lugares históricos e cidades que oferecem uma agenda cultural variada abre novas perspetivas para a economia. Jansen-Verbeke & Lievois (2002) descrevem este segmento turístico como o acesso ao património cultural, ou seja, à história, à cultura e ao modo de viver de uma comunidade. Sendo assim, o turismo cultural não busca somente lazer, repouso, caracteriza-se também, pela motivação do turista em conhecer regiões onde o seu alicerce está baseado na história de um determinado povo, nas suas tradições e nas manifestações culturais, históricas e religiosas.

Pretende-se com este trabalho de projeto fazer um plano de marketing para a transformação do Palácio do Vidigal em hotel de charme, pois considera-se que a criação de uma

unidade hoteleira permitiria dinamizar em termos turísticos o concelho de Vendas Novas e contribuir para o seu desenvolvimento económico.

O palácio encontra-se neste momento num estado de pré-ruína mas com possibilidades de recuperação e transformação num hotel de charme com reserva de caça anexa.

O Palácio do Vidigal localiza-se na herdade com o mesmo nome, pertença da Fundação Casa de Bragança (F.C.B.) e era no princípio do século passado uma das maiores propriedades do Alentejo, com aproximadamente 9900 hectares. O Palácio foi mandado construir pelo rei D. Carlos I em 1896 e possui em anexo uma pequena capela onde existe uma pintura notável, da autoria de D. Carlos I: a Imaculada Conceição. Na propriedade existe também uma pequena Praça de Touros, palco de algumas festas taurinas.

O Palácio do Vidigal localiza-se no concelho de Vendas Novas, distrito de Évora a Oeste do Alentejo Central numa zona de transição entre a Região do Alentejo e a do Vale do Tejo, perto dos grandes eixos rodoviários A6/IP7 (ligação Lisboa – Madrid), e A13 (ligação Algarve ao Norte via Santarém) que a atravessam reforçando assim a sua ligação à Área Metropolitana de Lisboa, a Espanha e ainda às ligações a Norte e Sul de Portugal. O concelho apresenta uma área de 222,5 Km², dividindo-se em duas freguesias, Vendas Novas e Landeira.

Figura 1 - Localização do Concelho de Vendas Novas no Distrito de Évora



Fonte: PMA de Vendas Novas

Este trabalho poderá contribuir para alertar os responsáveis do concelho de Vendas Novas e da Fundação Casa de Bragança para a importância da recuperação e conservação do património histórico, e para a possibilidade de se rentabilizar esse património utilizando-o para fins turísticos, dinamizando dessa forma também este sector de atividade com reduzida expressão no Concelho de Vendas Novas.

Propõe-se a realização de um plano de marketing para a criação deste novo serviço. O plano de marketing é importante não apenas para a criação do projeto, mas como uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada. Segundo Kotler (2010) o Plano de Marketing implica uma análise do mercado, permitindo ao gestor adaptar-se às suas constantes mudanças e identificar tendências. Ainda de acordo com o mesmo autor, por meio dele podem-se definir resultados a serem alcançados e formular ações para ser mais competitivo. O plano de marketing permite, segundo Campomar (1983) detetar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, promover a gestão por objetivos, basear a tomada de decisão em elementos concretos e identificáveis, quantificar resultados, desenvolver mecanismos de controlo e permitir ainda otimização de recursos entre outras vantagens.

Para Lambin et al. (2000), o processo de planeamento estratégico de marketing tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela empresa, tendo em vista a assegurar seu crescimento no médio e longo prazo. Em seguida, as alternativas serão convertidas em decisões e programas de ação.

De acordo com os autores supracitados constata-se que é de extrema importância existir um plano de marketing que orientasse o lançamento desta propriedade como Hotel de Charme, pois isso, não só valoriza a propriedade como daria a todos os envolvidos uma linha condutora da ação.

A escolha pelo conceito de Hotel de Charme baseia-se na própria definição deste tipo de estabelecimento hoteleiro, que de acordo com um estudo efetuado pela DTZ *Debenham Tie Leung*, em 2008 são considerados como hotéis de charme os que estão localizados em prédios históricos ou de valor cultural, são espaços que se distinguem dos outros hotéis pelo cunho histórico ou patrimonial dos edifícios onde estão instalados, sendo locais plenos de história e de encanto, onde a modernidade e luxo das instalações se conjuga na perfeição com a tradição e cultura do país ou da região. Considera-se que a propriedade se enquadra na perfeição nesta definição devido às características tanto do prédio como da propriedade já referidas anteriormente.

I.2. FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS

O tema deste trabalho de projeto de mestrado é elaborar um “Contributos para o desenvolvimento de um plano de marketing para a criação de um Hotel de Charme no Palácio do Vidigal.”

Na elaboração de estudos com alguma complexidade é importante que se estabeleçam desde o momento de partida objetivos gerais que têm como finalidade servir de fio condutor à elaboração destes. Assim, para a elaboração deste trabalho de projeto, foi definido como objetivo geral elaborar um plano de marketing para o lançamento do produto turístico Hotel de Charme no Palácio Real de Caça do Vidigal. Como forma de operacionalizar este objetivo geral, foram definidos objetivos específicos, que permitam identificar e operacionalizar as cinco etapas chave do plano de marketing.

Os objetivos específicos são então os seguintes:

- Realizar uma análise diagnóstico da situação: Análise detalhada das tendências do meio ambiente, do mercado, da concorrência e da empresa que são sintetizadas numa análise SWOT.
- Definir objetivos: Definição dos diferentes objetivos que se pretendem alcançar, em termos de taxa de ocupação, quotas de mercado, satisfação de clientes, lucro, notoriedade, etc.
- Estabelecer opções estratégicas: definição da estratégia de marketing a ser seguida, com definição dos alvos, do posicionamento, das fontes de mercado e da estratégia de marca.
- Definir o plano operacional: definição dos diferentes elementos do marketing-mix (Produto, Preço, Comunicação, Distribuição, Pessoas, Processos e Evidências Físicas).

I.3. METODOLOGIA

Em termos metodológicos este trabalho baseou-se unicamente em dados secundários. Realizou-se uma revisão da literatura sobre plano de marketing e marketing do turismo. Recolheram-se também dados para caracterizar a envolvente, o setor do turismo, o mercado, a Fundação Casa de Bragança e a propriedade em si. Analisaram-se vários modelos de plano de marketing propostos por alguns dos principais autores que se debruçam sobre esta temática,

tendo-se optado por adaptar os modelos de Kotler & Armstrong (2008) e de Wood (2007) para que respondessem às necessidades deste projeto.

Considerou-se importante complementar os dados secundários com a recolha de dados primários, através da realização de entrevistas aos responsáveis pela fundação proprietária desta propriedade, no entanto tal não foi possível, visto os mesmos se terem declarado indisponíveis para tal.

Seguir-se-á a aplicação do modelo proposto seguindo os conceitos do plano de marketing mencionados e sugeridos pelos autores em questão.

I.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de projeto de mestrado divide-se em cinco partes principais, são elas a introdução, onde é feito o enquadramento do tema e a justificação da escolha do mesmo, bem como a formulação do problema e dos objetivos. No segundo capítulo é feita a revisão bibliográfica e o enquadramento teórico, a vários conceitos de marketing importantes para a realização deste trabalho, como o conceito de marketing, marketing dos serviços, marketing turístico e plano de marketing.

No capítulo três apresenta-se a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho de projeto, enquanto que no quarto capítulo é elaborado o plano de marketing para o lançamento do serviço em questão.

Este trabalho de projeto termina no quinto capítulo onde se teceram algumas considerações finais relativas ao lançamento deste serviço.

CAPITULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1. CONCEITO DE MARKETING

O Marketing tem sido definido ao longo dos tempos numa grande variedade de formas, de entre as quais se pode destacar por exemplo a definição de Kotler (2010), que define marketing como sendo o processo social “por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

O Marketing é uma forma de pensar e abordar o mercado e o cliente, que vai diferenciar a empresa da concorrência como nos afirma Kotler (2010). No mesmo sentido, Lencastre (2005) refere que o Marketing consiste na gestão das relações de troca de uma pessoa, física ou jurídica, junto dos seus públicos-alvo, diferenciando-a da concorrência.

Para Kotler (2010) as empresas que se centram nos clientes podem ser descritas como possuidoras de uma perspetiva “de fora para dentro”, em vez de ver as coisas “de dentro para fora”. Segundo o autor a segunda perspetiva, significa, que a empresa se concentra em primeiro lugar em si mesma e nas suas ofertas, em vez de ter como base as necessidades dos clientes.

De facto a satisfação das necessidades é salientada por grande parte dos autores. Aaker, Kumar & Day (2004) explicam que o Marketing é um processo de planeamento, de fixação do preço, de promoção e de distribuição de ideias, de bens e serviços, com a finalidade de criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Do mesmo modo, para Proença (2008) o Marketing pode ser definido como o conjunto de atividades cujo objetivo consiste no desenho, na implementação e no controlo de programas com vista à satisfação das necessidades dos clientes. Neste sentido, todos os produtos, sejam bens ou serviços, entregam um pacote de benefícios ao cliente (Hoffman & Bateson, 2006).

Outros autores também definiram nas suas obras uma definição de marketing, Las Casas (2006) define-o como a área de conhecimento que engloba “todas as atividades relativas às

relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade”, também a *American Marketing Association* (AMA) publicou em 2008 aquela que é a sua mais recente definição de marketing, esta define marketing da seguinte forma: *“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”*, que pode ser traduzido como “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”.

Assim, e em forma de conclusão, pode dizer-se que os principais autores definem o Marketing como o processo que tenta adaptar os produtos ou serviços de forma a dar resposta aos desejos e necessidades dos consumidores, acrescentando e comunicando valor para os clientes e para a sociedade em geral.

II.2. MARKETING DE SERVIÇOS

De acordo com a AMA (2007), o marketing dos serviços é a área do conhecimento que estuda o marketing para a prestação de serviços. No mesmo sentido Badot et al. (2002) afirmam que o marketing de serviços representa “uma transferência do objeto de Marketing, enriquecida por numerosos conceitos e instrumentos específicos evidenciados pela pesquisa e pela experiência, tanto ao nível dos serviços comercializados como das causas sociais”. De acordo com Cota (2006) a função do Marketing de Serviços é “tentar, tanto quanto possível, tangibilizar a oferta do serviço, evidenciando os benefícios oferecidos”.

II.2.1. Conceito de serviço

Assim como outros conceitos utilizados na área do marketing, também o de serviço causa divergências de opiniões entre os principais autores deste campo do conhecimento. Grönroos (2004) define serviço como um “processo, consistindo numa série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não sempre, ocorrem na interação com o cliente e os colaboradores de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente”.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2005) definem serviço como “uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”. Já Kotler & Keller (2006) definem serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e da qual não resulta transmissão de propriedade. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Lovelock & Wirtz (2007) sugerem duas definições de serviço que segundo os autores abrangem a sua essência. A primeira definição afirma que “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar afeto a um produto “físico”, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta habitualmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção”; a segunda definição fornecida por estes autores afirma que “serviço é uma atividade económica que cria valor e proporciona benefícios aos clientes em horários e locais específicos, ocorrendo uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome.”

Tendo como base as definições apresentadas acima, pode-se afirmar que a hotelaria é um serviço visto que é uma atividade mais ou menos intangível, onde ocorrem interações entre os clientes e os colaboradores de serviços, sendo um ato essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e do qual não resulta transação de propriedade. A hotelaria é ainda uma atividade económica que cria valor e proporciona benefícios aos clientes em horários e locais específicos, ocorrendo uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome, coadunando-se assim com a segunda definição de serviços sugerida pelos autores Lovelock & Wirtz citada em cima.

Nas definições apresentadas fica claro que os serviços têm características específicas, as quais pressupõem uma abordagem de marketing algo diferente da que tradicionalmente se considera para os bens. Estas características são a sua intangibilidade, a perecibilidade, a heterogeneidade e a simultaneidade/inseparabilidade da prestação do serviço de acordo com Burke (1991).

Assim, no que respeita à sua intangibilidade pode dizer-se que os serviços, ao contrário dos produtos não podem ser vistos, provados, sentidos, tocados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. A intangibilidade torna difícil a avaliação do resultado e qualidade do serviço por parte do cliente. Os elementos tangíveis de um serviço estão na esfera do parecer e não do ser, isto é, eles cumprem o papel da sedução e da transferência da confiança. Por isso, valorizar e qualificar o

serviço antes da sua prestação é uma tarefa difícil. Assim, a preocupação do Marketing é materializar de alguma forma o serviço para evitar ou reduzir o receio dos clientes em testá-los e utilizá-los (Burke, 1991). Isto é verdade especialmente no sector turístico e hoteleiro, visto que estes se baseiam na prestação de uma experiência que só pode ser avaliada depois de vivenciada, a sua materialização é tentada através da apresentação da imagem ou testemunhos de outros clientes, mas nem sempre esta materialização é bem conseguida ou convincente como nos diz Paladini (2000).

No respeitante à perecibilidade do serviço esta coloca-se porque este não pode ser armazenado. Os serviços são temporais, são prestados num tempo e local precisos. Tal definição adapta-se na perfeição ao mercado turístico e hoteleiro que vende experiências, as recordações permanecem, mas o serviço em si é perecível (Fitzsimmons, 2000). Assim, é fundamental procurar adaptar a procura à capacidade oferecida.

No que respeita à heterogeneidade dos serviços pode dizer-se que estes são variáveis, dependendo de quem os presta. A heterogeneidade do serviço é resultado do grau de variabilidade que o caracteriza. O problema prende-se em uniformizar o serviço quando estamos perante um conjunto heterogéneo de culturas, de organizações, de critérios e, sobretudo, de relacionamentos pessoais que, tanto podem ajudar como prejudicar o serviço. Como é óbvio esta heterogeneidade, sobretudo no que se prende com os prestadores do serviço, é muitíssimo patente no mercado turístico e hoteleiro (Fitzsimmons, 2000).

Finalmente, no que se refere à simultaneidade/inseparabilidade na prestação do serviço, esta está ligada ao facto de a produção e consumo de um serviço serem simultâneos, ao contrário dos produtos, em que claramente existe um momento de produção e um momento de consumo. O cliente interfere e participa na produção do serviço. Não há uma segunda oportunidade para o prestador do serviço causar uma “boa impressão” o que pode tornar-se um problema no sector turístico e hoteleiro (Yeoman, et al., 2007).

II.2.2. Marketing turístico

Dadas as particularidades dos serviços turísticos no que se refere às quatro características específicas dos serviços que foram referidos no subcapítulo acima, o marketing para este sector também tem de ser adaptado. Assim, desenvolveu-se uma vertente do marketing chamada de marketing turístico que se debruça sobre esta área de estudo.

O turismo é diferente de outras indústrias ou atividades, pois o serviço prestado constitui uma amálgama que pode incluir componentes como o transporte, alojamento, comida, bebida, atrações e visitas culturais, que geralmente são fornecidas por diferentes empresas e instituições. Estas componentes podem ser vendidas direta e separadamente aos turistas ou combinadas em pacotes (Baker & Cameron, 2008; Cooper & Hall, 2008).

A Organização Mundial do Turismo (O.M.T.) (2003), definiu o marketing turístico como a área de estudo que abrange todas as atividades envolvidas em colocar compradores e vendedores juntos, num relacionamento de troca. Os produtos turísticos resumem-se quase exclusivamente a serviços, e a prestação desses serviços costuma ser difícil de ajustar com rapidez, porque a procura turística é elástica e o produto turístico é, na realidade, uma combinação de muitos produtos diferentes.

O marketing turístico representa um meio de conceber uma situação orientada para o equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos turistas e as necessidades e os interesses dos destinos ou das organizações (Papadopoulos, 2004).

O marketing em turismo pode ser definido como um processo de gestão através do qual as organizações de turismo identificam os seus clientes alvo, presentes e potenciais, e comunicam com eles (consoante o grau de intermediação) para compreender e influenciar as suas necessidades, desejos e motivações a nível local, regional, nacional e internacional, com o objetivo de conceber e adaptar os seus produtos turísticos em concordância com o objetivo de atingir o ótimo da satisfação turística e cumprir os objetivos da organização (Beni, 1998).

As necessidades e motivações dos consumidores ou utilizadores não são, contudo, permanentes ou imutáveis. Por isso, as empresas deverão dispor de sistemas de observação, informação e interpretação que facilitem não apenas a “leitura” das necessidades atuais como, sobretudo, prever o que pode acontecer a curto ou médio prazo, tendo em conta o período de antecipação provável e o tempo necessário para, a partir desse conhecimento prévio, transformar ideias, objetivos, projetos, planos ou programas em novos equipamentos, produtos e/ou serviços, a colocar à disposição dos consumidores ou utilizadores quando se confirmar a existência dessas novas necessidades e motivações (Cooper & Hall, 2008).

O marketing visto como uma associação a localidades e regiões tem-se tornado uma atividade central na gestão regional, pois consegue gerar vantagens competitivas. Essas vantagens

passam por uma diferenciação do destino, valorizando o intangível e tornando único o que dele procede (Baker & Cameron, 2008 e Cooper & Hall, 2008).

De acordo com Cooper & Hall (2008), um destino é mais que um produto ou que o somatório dos seus produtos, é antes o espaço físico onde o turismo tem lugar, onde as comunidades vivem e trabalham e está imbuído com símbolos e imagens de cultura e história. Portanto, os destinos ricos em história e tradições são mais facilmente percebidos como autênticos, porque a história é a garantia de verdade e não algo que é artificialmente construído (Yeoman, et al., 2007).

O turismo tem sido descrito como a forma mais óbvia de globalização Meethan (2001) e uma interação social impulsionada pela própria globalização, para a compreensão da definição feita por este autor há que ter em consideração que foi necessária a reestruturação dos espaços turísticos aliada à contingência temporal dos viajantes/turistas, realidades que denunciam, per si, uma necessidade intrínseca, por parte dos operadores turísticos, em oferecer os melhores produtos no mais curto espaço de tempo possível.

II.2.3. A adaptação do marketing-mix (os 7 P's)

Tal como em todas as outras atividades a que o marketing está ligado, também na área turística o marketing-mix assume uma posição de relevo. Como já foi referido em cima, o produto turístico é sobretudo encarado como um serviço, e como tal também o mix de marketing deve obedecer aos 7P's do marketing dos serviços, adicionando-se aos 4P's tradicionais de Borden (1964) (produto, preço, distribuição e comunicação) 3P's criados pelos autores Booms & Bitner (1981), que são as "pessoas", os "processos" e as "evidências físicas".

Assim, é importante referir o que se entende por cada um destes 7 P's:

- **Produto:** As estratégias são necessárias para se administrar produtos existentes durante algum tempo, adicionar novos e retirar produtos que não vendem. O produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade (Kotler & Armstrong, 2008).

- **Preço:** As estratégias necessárias referem-se na flexibilidade de preço, itens relacionados dentro de uma linha de produto, termos de venda e possíveis descontos. Kotler & Armstrong (2008) definem esta variável como sendo a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é

a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

- **Distribuição:** Neste ponto, as estratégias relacionam-se com os canais por meio dos quais a posse dos produtos é transferida do produtor para o consumidor. Kotler & Armstrong (2008) definem esta variável como sendo um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial.

- **Comunicação:** Segundo Borden (1964) são as estratégias são necessárias para se combinar métodos individuais, como publicidade, venda pessoal e promoção de vendas numa campanha coordenada. Além disso, as estratégias de comunicação devem ser ajustadas quando um produto se move dos estágios iniciais de vida para os finais. Segundo Kotler & Armstrong (2008) a comunicação é o desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa e administração de boatos, histórias ou eventos desfavoráveis.

- **Pessoas:** São as pessoas que direta ou indiretamente estão envolvidas na produção e consumo de um serviço e que o definem. Os consumidores julgam um determinado serviço como bom ou mau consoante a experiência que vivem durante o seu consumo. Nos serviços que não incorporam bem tangíveis, são os trabalhadores mais especializados, que acrescentam valor à oferta total do serviço. Nos serviços turísticos as pessoas são um elemento muito importante dado sobretudo a sua intangibilidade e perecibilidade (Booms & Bitner, 1981).

- **Processos:** Abrange os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades através dos quais são consumidos os serviços, são um elemento essencial da estratégia de marketing. Os mecanismos de interação com o cliente no momento do consumo distinguem a percepção da qualidade do produto e a empresa da concorrência (Booms & Bitner, 1981). Uma boa definição dos processos ajuda a reduzir a variabilidade nos serviços e permite melhores ajustamentos da oferta à procura.

- **Evidências físicas:** A capacidade e o ambiente através dos quais o serviço é fornecido, quer bens tangíveis que ajudam a comunicar e a executar o serviço, quer a experiência intangível dos clientes já existentes e a capacidade da empresa para transmitir essa satisfação aos potenciais

clientes (Booms & Bitner, 1981). São fundamentais para ajudar na avaliação de qualidade e para reduzir o risco associado à compra nos serviços turísticos.

Os autores Booms & Bitner (1981) justificam a introdução destas últimas três variáveis no marketing-mix tradicional argumentando que os serviços, nos quais se insere a oferta turística, são mais complexos do que os bens tangíveis. Para além das características que os distinguem (intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade), os serviços não podem ser produzidos em série. É muito mais difícil obter economias de escala na prestação de serviços e os aspetos humanos relacionados com a produção e o atendimento são mais dados a subjetividades.

II.3. O PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing é um documento escrito que contém as linhas de ação dos programas e a afetação de recursos relativos ao Marketing de um centro de negócios para um determinado período de tempo, com o objetivo de encorajar e exigir um pensamento disciplinado, assegurar que a experiência adquirida em estratégias passadas não se perde e assumir-se como veículo de comunicação entre as várias áreas funcionais da organização (Farhangmehr, 2000).

O plano de marketing tem como objetivo manifestar com clareza, as opções escolhidas pela empresa na elaboração da sua estratégia de marketing de forma a assegurar o seu desenvolvimento no médio e longo prazo, traduzindo as decisões originadas da análise em ações (Lambin, 2000). Para Dias (2003), o plano de marketing é um produto estratégico e a sua elaboração constitui uma colaboração valiosa para a estratégia de marketing de uma organização. Sendo uma parte crucial do plano de negócios global da organização e fornecendo aos diretores desta, planos mais detalhados e específicos.

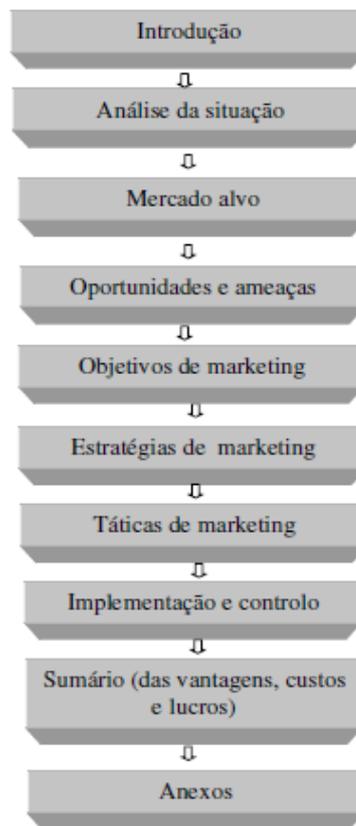
II.3.1. Modelos de planos de marketing

Ao longo do tempo têm sido propostos vários modelos de planos de marketing por vários autores que estudam as temáticas relacionadas com o marketing. Neste ponto iremos apresentar alguns dos modelos mais recentes e que consideramos mais pertinentes para a elaboração deste estudo.

Modelo de Cohen (2005)

Cohen (2005) apresenta o modelo de plano de marketing, (Figura 2) salvaguardando que existem outros modelos igualmente corretos para o fazer. Segundo o autor “o que é importante é que o plano seja apresentado de uma forma lógica e que nada seja omitido”.

Figura 2 - Modelo de Cohen (2005)



Fonte: Cohen (2005)

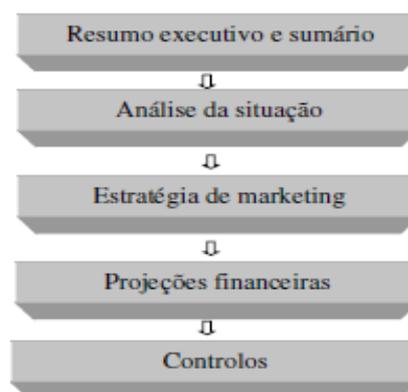
Como se pode ver na figura acima, o autor inicia o seu modelo de plano de marketing com uma introdução na qual se apresenta o produto, e se explica como este se vai inserir no mercado em relação aos seus concorrentes. Segue-se uma análise da situação que engloba uma análise dos fatores sociais, culturais, demográficos, económicos, políticos, legais, concorrentes e clientes, bem como uma análise interna da própria empresa. A etapa seguinte é o mercado alvo que tem como foco a segmentação de mercado e o mercado que se pretende atingir. Segue-se uma análise das

oportunidades e ameaças que se apresentam a este bem/serviço. Depois definem-se os objetivos que se pretendem atingir, como o volume de vendas, quota de mercado, retorno do investimento, entre outros. Outro componente do plano de marketing são as estratégias de marketing, que apresentam os meios para atingir os objetivos. As táticas de marketing são consideradas o plano operacional, isto é, como vão ser implementadas as ações ao nível do produto, preço, distribuição e comunicação. A implementação e controlo são outra etapa definida no plano onde se estimam os aspetos financeiros e a forma de controlo. O autor termina com um sumário onde se sintetiza o plano.

Modelo de Kotler & Keller (2006)

Para Kotler & Keller (2006), o plano de marketing abrange cinco grandes etapas como se pode observar no modelo apresentado abaixo (Figura 3). Tem início com um resumo executivo e sumário, seguido da análise da situação externa e interna da empresa e da análise *SWOT*. Posteriormente definem-se as estratégias de marketing, que incluem os objetivos financeiros e de marketing, a segmentação, o público-alvo, o *branding* e a estratégia de marketing. O modelo também comporta uma componente de projeções financeiras e por fim, o controlo, no qual se irá efetuar a avaliação dos programas de ação propostos.

Figura 3 - Modelo de Kotler & Keller (2006)

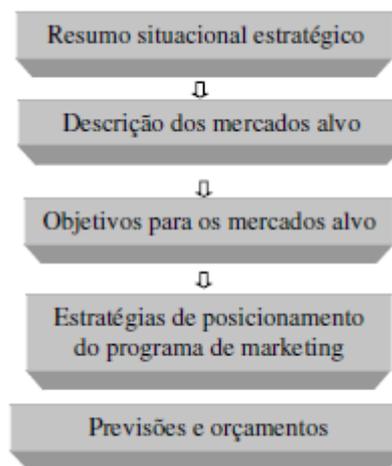


Fonte: Kotler & Keller (2006)

Modelo de Cravens & Piercy (2007)

Segundo os autores, o plano de marketing é composto por cinco etapas, em que a primeira etapa apresenta um resumo da situação, seguida de uma descrição dos mercados-alvo. A etapa seguinte é a definição dos objetivos para os mercados alvo e a quarta etapa consiste na estratégia de posicionamento do programa de marketing. Por fim, o plano de marketing termina com as previsões e orçamentos, como se pode ver na figura seguinte.

Figura 4 - Modelo de Cravens & Piercy (2007)

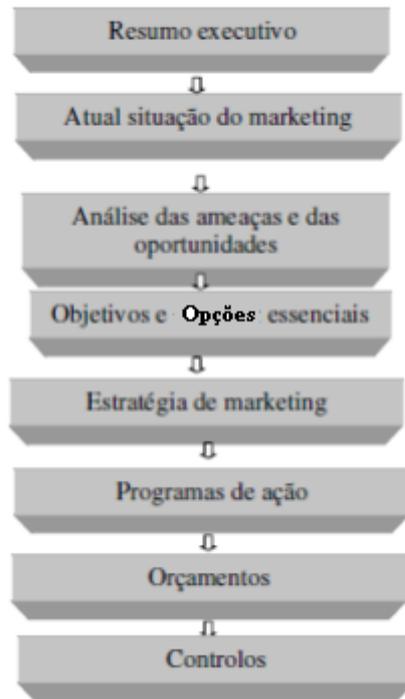


Fonte: Cravens & Piercy (2007)

Modelo de Kotler & Armstrong (2008)

Kotler & Armstrong (2008) referem que apesar da extensão e da estrutura exatas variarem de uma empresa para outra, um plano de marketing geralmente contém um sumário executivo, a descrição da atual situação de marketing, a análise das ameaças e das oportunidades, os objetivos e as opções essenciais, a estratégia de marketing, os programas de ação, os orçamentos e os controlos, com se pode observar na figura seguinte (Figura 5).

Figura 5 - Modelo de Kotler & Armstrong (2008)

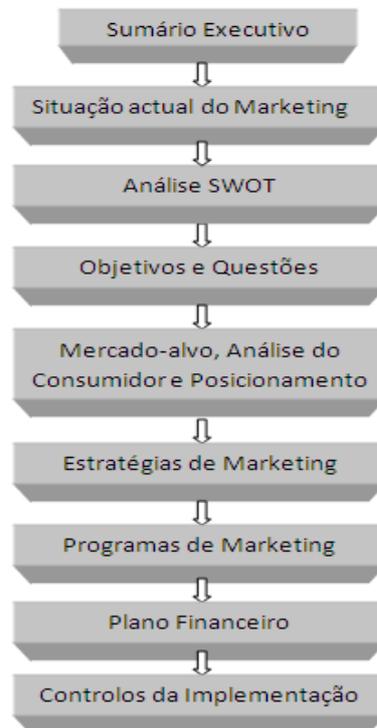


Fonte: Kotler & Armstrong (2008)

Modelo de Wood (2007)

Wood (2007), considera que os passos para desenvolver um plano de marketing passam pelo sumário executivo, pela análise da situação, pela análise S.W.O.T., pela definição de objectivos e questões e a definição do mercado-alvo, análise do consumidor e posicionamento. Seguem-se outras etapas que são a definição da estratégia de marketing e dos programas de marketing, ou seja, as ações que as organizações se propõem implementar. Por último, descreve-se o plano financeiro e a implementação e controlo, como se pode ver na figura apresentada a seguir (Figura 6).

Figura 6 - Modelo de Wood (2007)



Fonte: Wood (2007)

Nos modelos do plano de marketing notou-se uma evolução ao longo do tempo, incluíram-se mais elementos e a explicação tornou-se mais clara.

Dos vários autores analisados, todos apresentam formas ligeiramente diferentes de estruturar o plano de marketing. Utilizam designações diferentes para as várias etapas, existindo pontos que uns autores contemplam e outros não. Porém, todos são coincidentes em aspetos fundamentais como a análise da situação, as estratégias de marketing, o plano operacional de marketing, os aspetos financeiros e o orçamento.

Outra área também focada, apesar de não ser unânime entre todos os autores, é a avaliação e controlo. Por fim, aspetos como o sumário executivo, o plano de contingência e os anexos são menos consensuais.

Relativamente à análise *SWOT*, apenas Wood (2007) a coloca de forma explícita no modelo/guião do plano de marketing. Kotler & Armstrong (2008) apresentam no modelo/guião

uma etapa denominada análise das oportunidades ou ameaças. Os outros autores abordam-na na explicação do próprio modelo mas não a inserem no modelo/guião de forma explícita. A maioria dos autores considera que esta é o resultado da análise da situação

A etapa da estratégia de marketing, também não é apresentada da mesma forma pelos vários autores. Alguns incluem as estratégias e planos de ação na mesma etapa (Kotler & Keller, 2006 e Cravens & Piercy, 2007), enquanto que outros colocam a estratégia e os planos de ação em etapas distintas. Na estratégia incluem aspetos como: a segmentação, a seleção dos mercado-alvo, o posicionamento. Nos planos de ação (ou programas de marketing) incluem-se as ações específicas, a calendarização e os responsáveis pelas ações (Wood, 2007).

Cohen (2005) apresenta o sumário (com as vantagens do plano, os custos e lucros) no final do modelo/guião. Todos os outros autores que apresentaram esta etapa colocam-na no início do plano de marketing, o que parece mais conveniente para ser mais rápida a sua visualização.

Wood (2007) acrescenta outro tipo de objetivos para além dos financeiros e de marketing que são os objetivos sociais. Isto revela a tendência das empresas e da sociedade darem mais atenção à responsabilidade social, também evidenciada na definição de marketing de Kotler (2011).

Depois da análise dos vários modelos propostos para o plano de marketing pelos vários autores mencionados acima, apresenta-se um quadro síntese com os principais pontos em comum e as principais diferenças.

Quadro 1 - Síntese de Comparação de Modelos de Marketing

	Modelo de Cohen	Modelo de Kotler e Keller	Modelo de Cravens e Piercy	Modelo de Kotler e Armstrong	Modelo de Wood
Introdução/sumário executivo	X	X	X	X	X
Análise da situação	X	X	X	X	X
Mercado Alvo	X		X		X
Oportunidades e ameaças (SWOT)	X			X	
Objetivos para os mercados alvo			X		X
Objetivos de Marketing	X			X	X
Estratégias de Marketing	X	X	X	X	X
Táticas de Marketing	X		X		
Implementação (programas de ação) e controlo	X	X		X	X
Orçamento		X	X	X	X
Sumário	X	X			
Anexos	X				

Como se pode verificar no quadro acima, os modelos analisados têm vários pontos em comum a todos ou praticamente todos, de entre eles são de salientar o sumário executivo, uma análise da situação, a definição do mercado alvo, do *targeting*, do posicionamento e da marca, a definição de objetivos, as estratégias de marketing a utilizar, o plano de ação, o orçamento e a implementação e controlo. Serão. Portanto, estes os elementos a utilizar na adaptação de plano de marketing para este produto.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO

A metodologia de elaboração de um trabalho científico define a forma como este foi realizado. O plano de trabalho é determinado pelo perfil da investigação e os procedimentos técnicos de recolha e tratamento dos dados devem permitir atingir os objetivos do estudo e dar resposta às questões de investigação.

III.1. OBJETIVOS

Como já foi descrito no capítulo I, o objetivo deste trabalho de projeto é a elaboração de uma estratégia de marketing para a criação e desenvolvimento de um novo produto turístico e cultural – Hotel de Charme.

Para a definir este objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Realizar o diagnóstico da situação: Análise detalhada das tendências do meio ambiente, do mercado, da concorrência e da empresa que são sintetizadas numa análise *SWOT*.
- 2) Definir objetivos: Definição dos diferentes objetivos que se pretendem alcançar, em termos de taxa de ocupação, quotas de mercado, satisfação de clientes, lucro, notoriedade, etc.
- 3) Estabelecer opções estratégicas: definição da estratégia de marketing a ser seguida, com definição dos alvos, do posicionamento, das fontes de mercado e da estratégia de marca.
- 4) Definir o plano operacional: definição dos diferentes elementos do marketing-mix (Produto, Preço, Comunicação, Distribuição, Pessoas, Processos e Evidências Físicas).
- 5) Planos de ação, orçamento e implementação e controlo: não serão aqui definidos pois o objetivo deste trabalho será só a definição de uma estratégia de intervenção, ficando estas para estudos futuros em que se fará a implementação do plano aqui proposto no terreno.

III.2. METODOLOGIA DE RECOLHA DE DADOS

Para a elaboração deste trabalho utilizaram-se unicamente dados secundários.

Realizou-se uma revisão da literatura sobre plano de marketing e marketing do turismo. Recolheram-se também dados para caracterizar a envolvente, o setor do turismo, o mercado, a Fundação Casa de Bragança e a propriedade em si. Analisaram-se vários modelos de plano de marketing propostos por alguns dos principais autores que se debruçam sobre esta temática, tendo-se optado por adapta-los modelos de Kotler & Armstrong (2008) e de Wood (2007) para que respondessem às necessidades deste projeto.

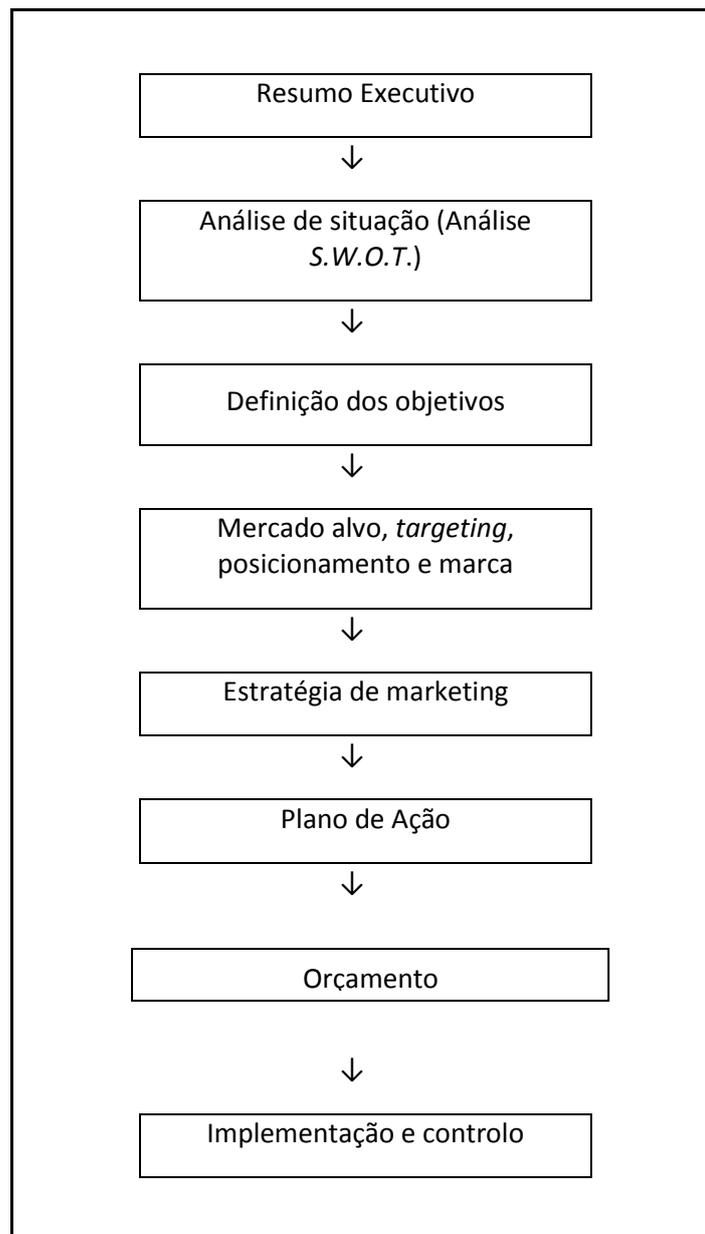
Este levantamento bibliográfico foi realizado sobretudo recorrendo a livros, artigos e estatísticas, tentando recorrer sempre que possível às fontes iniciais, no sentido de evitar distorção da informação criadas por erros de tradução, ou situações de outros.

Embora se considerasse importante complementar os dados secundários com a recolha de dados primários, através da realização de entrevistas aos responsáveis pela fundação proprietária desta propriedade, no entanto tal não foi possível, visto os mesmos se terem declarado indisponíveis para tal.

III.3. MODELO DE PLANO DE MARKETING A UTILIZAR NESTE TRABALHO

Depois de analisados um conjunto de planos de marketing sugeridos por um conjunto de autores, considera-se que o plano de marketing mais indicado para a realização deste projeto seria uma adaptação dos planos de marketing sugeridos por Kotler & Armstrong (2008) e por Wood (2007). O plano de marketing adaptado terá a constituição apresentada na figura 7:

Figura 7 – Modelo de plano de marketing



Fonte: Elaboração própria

Segue-se uma descrição de cada um dos elementos que compõe o modelo de plano de marketing adaptado.

Resumo executivo: praticamente todos os autores que se debruçaram sobre esta temática defendem que qualquer plano de marketing se deveria iniciar com um resumo executivo onde deve constar a situação corrente da organização, um resumo dos objetivos de Marketing, estratégias de Marketing, dos planos de ação e dos resultados esperados.

Análise da situação: A Análise de Situação não deve ser apenas uma descrição de factos passados e presentes. Deve ser analítica e deve projetar as tendências que influenciam a Organização (Kotler & Keller, 2006). Nesta Secção, propõe-se a realização de uma Análise SWOT com base na prescrição dos Modelos de Kotler & Keller (2006), Kotler & Armstrong (2008) e Wood (2007). Com esta Secção pretende-se dar resposta à pergunta - “Onde estamos?” - que o Plano de Marketing visa responder.

Definição dos objetivos: inclui os objetivos específicos de marketing e a identificação das formas de conseguir alcançar esses objetivos. Abrange objetivos financeiros, objetivos de marketing e objetivos sociais (objetivos tendo por base a responsabilidade social).

Mercado alvo, *targeting*, posicionamento e marca: abrange as decisões da segmentação, do *targeting* e do posicionamento, bem como a criação de uma marca para o produto. É necessário analisar os segmentos alvo baseados nas necessidades dos consumidores, comportamento, atitudes, fidelização e padrões de compra.

Estratégia de marketing: compreende as estratégias para alcançar os objetivos, comunicando, e proporcionando valor ao mercado alvo.

Plano de ação: descreve como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos, que respondem ao que será feito, quando será feito, quem vai fazê-lo e qual o seu custo.

Orçamento: Enumera os custos financeiros previstos para a implementação do plano de marketing.

Implementação e controlo: indica-se como avaliar o cumprimento dos objetivos e que ajustamentos devem ser feitos para manter os programas no caminho correto. Poderá incluir planos de contingência.

É importante referir que neste trabalho de projeto não se irá efetuar estes três últimos pontos, pois está-se a definir uma estratégia para um serviço a lançar no mercado no futuro, sendo estes objeto de desenvolvimentos posteriores a este trabalho de projeto.

CAPITULO IV

PLANO DE MARKETING PARA O LANÇAMENTO DO SERVIÇO HOTEL DE CHARME PALÁCIO DO VIDIGAL

IV.1. RESUMO EXECUTIVO

Neste trabalho de projeto realiza-se um plano de marketing para o lançamento de um novo hotel de charme no Palácio do Vidigal, em Vendas Novas.

Da análise de situação externa e interna, as principais oportunidades e pontos fortes identificados para o lançamento deste empreendimento são a posição geográfica privilegiada do concelho de Vendas Novas em relação aos grandes centros urbanos do sul do país, com acessos fáceis, quer rodoviários, quer ferroviários; o mercado turístico e hoteleiro ser um sector em crescimento a nível mundial, apresentando grandes potencialidades de crescimento em Portugal; a presença nas imediações de estabelecimentos de ensino de nível superior e de formação profissional em turismo, hotelaria e gestão, de qualidade reconhecida. É ainda de referir que neste momento se regista uma nova tendência na procura de produtos turísticos, em que os potenciais clientes procuram novas experiências e destinos menos explorados, o que constitui uma oportunidade. Os principais pontos fortes são a grande extensão da propriedade e os edifícios de interesse histórico.

No que respeita aos aspetos negativos da análise de situação, é de realçar a elevada competitividade e agressividade concorrencial existente no sector turístico e hoteleiro, o mau estado de conservação dos acessos entre o centro urbano de Vendas Novas e o novo empreendimento, o paradigma tradicional de turismo “sol e mar” associado a Portugal, a atração da população jovem e qualificada por parte dos grandes centros urbanos e o facto de esta propriedade se encontrar num elevado grau de degradação.

Pretende-se que a implementação deste projeto decorra nos anos de 2015 e 2016 e que a unidade hoteleira atinja o ponto crítico de vendas no quinto ano de atividade e comece a ser rentável no sexto ano.

Com base na análise da situação e nos objetivos definidos optou-se por segmentar o mercado recorrendo a critérios sócio-demográficos, psicográficos e comportamentais, definindo assim que o hotel irá desenvolver uma estratégia de diferenciação, tentando captar dois segmentos:

- 1) Os caçadores
- 2) Turistas nacionais e estrangeiros de classe média/alta, interessados em turismo cultural e de natureza.

O posicionamento pretendido é o de um empreendimento turístico em harmonia com a natureza, que desenvolve a sua atividade num ambiente de exclusividade, qualidade e requinte.

Pretende-se criar um produto com uma imagem de alta qualidade apostando no património histórico e natural da propriedade. As evidências físicas, como por exemplo, a mobília, as fardas dos funcionários e a decoração, que ajudaram os visitantes a sentirem-se inseridos na atmosfera histórica desta unidade, não só experienciando-a, mas sentindo que fazem parte dela.

Praticar-se-á uma política de preços de desnatação, sendo o preço ligeiramente superior aos praticados pelas unidades hoteleiras similares. No que se refere à distribuição recorrer-se-á a uma estratégia seletiva, ou seja, pretende-se trabalhar com mercados selecionados e em consequência, com distribuidores também eles selecionados.

No que se refere à comunicação utilizada para promover este serviço, numa primeira fase utilizar-se-á a publicidade, com a publicação de anúncios em jornais e revistas da especialidade, bem como *sites* e *blogs* também da especialidade. Optar-se-á também por ações de relações públicas, nomeadamente uma festa de inauguração e a realização de *press realeses*. O objetivo da comunicação na primeira fase é dar a conhecer, criar notoriedade e levar à experimentação. Numa segunda fase utilizar-se-á especialmente o site e uma *newsletter* como forma de promover o empreendimento turístico e para manter o relacionamento com os clientes, agentes de viagem e operadores turísticos.

Os colaboradores deste hotel serão selecionados pelas suas competências e formação nas funções a desempenhar, recebendo formação continua no decorrer da sua atividade profissional como forma de manter e/ou melhorar a qualidade do serviço prestado aos visitantes.

Os visitantes terão conhecimento das actividades desenvolvidas nesta unidade hoteleira, será principalmente através de mecanismos de comunicação como a televisão ou a internet, estando também disponíveis panfletos informativos no próprio hotel e recebendo informação por parte dos colaboradores desta unidade que estarão devidamente identificados.

IV.2. ANÁLISE DA ENVOLVENTE (análise s.w.o.t.)

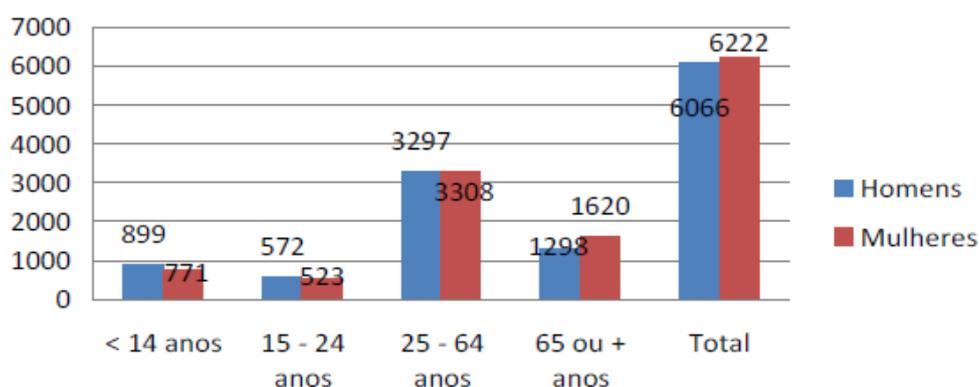
IV.2.1. Análise Externa

1) Envolverte Socio-Demográfica

No que se refere aos fatores demográficos, o Plano Diretor Municipal (PDM) do concelho de Vendas Novas, atualizado em 2010, diz-nos que embora este concelho se localize no Alentejo, região tradicionalmente muito envelhecida, é ainda um concelho que apresenta uma população relativamente jovem e que investe na sua qualificação em várias áreas de atividade, entre elas o turismo e hotelaria, bem como várias áreas de engenharia e ciências sociais como a sociologia e a psicologia. No entanto, e de acordo com a mesma fonte, a tendência que começa a ser sentida é de algum envelhecimento populacional, quer por fatores demográficos normais da sociedade ocidental em que vivemos, quer pelo êxodo da população jovem e mais qualificada, atraída por meios urbanos maiores, nomeadamente para a região da grande Lisboa onde têm mais possibilidades em termos profissionais (PDM, 2010).

De acordo com os dados do I.N.E. (2013) este município tem 12 288 residentes, 6 066 homens e 6 222 mulheres. Como se pode ver no gráfico 1, a maioria da população do concelho (53,8%, 6605 indivíduos) está na faixa etária dos 25 aos 64 anos.

Gráfico 1 – Comparação segundo o género e a faixa etária.



Fonte: I.N.E. (2013)

O concelho apresenta ainda uma população relativamente jovem em comparação com a região Alentejo em que se insere. O Índice de Envelhecimento (população com idade igual ou superior a 65 anos/ população com idade inferior a 15 anos) tem um resultado de 174,7 no concelho de Vendas Novas em comparação com 195,4 na região Alentejo e 115,5 de média nacional (I.N.E., 2013).

2) Envolvente Económica

O Palácio do Vidigal insere-se no concelho de Vendas Novas, região do Alentejo. Esta é tradicionalmente uma das regiões menos dinâmicas do país em termos económicos e das que apresenta níveis de desemprego mais elevados, situando-se esta taxa nos 16%, 0,9% acima da taxa nacional para o primeiro trimestre de 2014, segundo dados do I.N.E.

O concelho em si apresenta algum dinamismo a nível económico baseado na sua tradição industrial e no seu parque industrial que alberga indústrias essencialmente nas áreas dos componentes automóveis e cortiça. Este concelho usufrui de uma localização privilegiada, perto dos grandes eixos rodoviários, nomeadamente A6/IP7, que faz a ligação entre Lisboa e Madrid, e o A13 que faz a ligação do Algarve ao Norte do país via Santarém, dispondo ainda de fácil ligação à Área Metropolitana de Lisboa, à fronteira espanhola e ainda às ligações Norte/Sul de Portugal. Este concelho dispõe ainda de boas acessibilidades ferroviárias para quem chega a partir do Algarve ou de Lisboa, e encontra-se relativamente próximo dos principais portos marítimos do sul do país (Lisboa, Setúbal e Sines).

No que se refere ao rendimento médio dos habitantes deste concelho, verifica-se que este é cerca de 14,15% inferior ao salário médio nacional. De facto, o salário médio nacional foi no primeiro trimestre de 2014 de 963,28€ (I.N.E.), enquanto que, o salário médio no concelho de Vendas Novas, foi de 827€. Verifica-se também uma disparidade de 15,1%, no rendimento médio dos homens (942,48€) face ao das mulheres (690,98€) (I.N.E., 2014).

A região Alentejo, dado o seu menor rendimento e desenvolvimento, pode candidatar-se a incentivos comunitários para o desenvolvimento regional.

Em 2014 o conjunto das 1 103 empresas com sede no município tinha um total de 3 471 trabalhadores ao seu serviço. O número de trabalhadores por conta de outrem (TCO), nas empresas com sede no município, era de 2 379. Trabalhavam no sector primário 143 TCO; no

secundário 1 114 TCO; no terciário trabalhavam 1122 TCO. O número de TCO em empresas com menos de 10 pessoas correspondia a 29,1% do total (I.N.E., 2014).

No que se refere à dimensão das empresas com sede no município verifica-se que o tecido empresarial é composto de empresas essencialmente por empresas com menos de 10 pessoas (96,8% do total). Existem no concelho 847 empresas individuais correspondendo a 76,8% do total e 221 empresas com 2 a 9 o que corresponde a 20% do total (I.N.E., 2014).

A atividade turística não tem grande expressão económica neste concelho, podendo este ser um ponto negativo. Existem no entanto boas potencialidades para o desenvolvimento desta atividade que importa aproveitar.

É ainda de salientar as novas tendências de procura associadas ao turismo, como é o caso do interesse por produtos de turismo cultural, a recente vaga de interesse pelos destinos turísticos no Alentejo, bem como por regiões menos exploradas e pelo ecoturismo, são oportunidades para este projeto (Plano Estratégico Nacional do Turismo, 2013).

3) Envolvente Politico-legal

Portugal é um país que goza de grande estabilidade política e legislativa, sendo o seu regime político caracterizado por ser uma democracia representativa e que não está envolvido em conflitos militares no seu território na várias décadas, gozando portanto também de grandes níveis de segurança para todos os visitantes que se deslocam ao país.

Existe também uma grande quantidade de legislação que regulamenta a atividade turística e que as empresas do sector devem ter em consideração. Apresenta-se em anexo a principal legislação que as empresas do sector devem ter em atenção.

Embora a conformidade com esta legislação possa acarretar alguns custos acrescidos para este hotel, deve-se ter em atenção que as unidades mais antigas serão forçadas também em atualizar-se para estarem em conformidade, não sendo esta legislação específica apenas para novos serviços a lançar no mercado turístico.

Deve ainda ter-se em conta que estão disponíveis fundos europeus para o desenvolvimento regional aos quais as entidades sediadas ou com actividade na região Alentejo se podem

candidatar. A atribuição destes fundos são regulados pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e do Fundo de Coesão, cuja legislação aplicável se encontra em anexo.

4) Envolvente Tecnológica

A indústria turística tem sido afetada, essencialmente, pelas novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). O uso intensivo das TIC pela indústria tem sido uma causa direta das mudanças ao nível das estruturas do mercado, dos canais e processos de distribuição e comunicação e do aumento da interação entre organizações turísticas e entre estas e os turistas.

A adoção das TIC pelas empresas do sector permite que estas possam reduzir custos operacionais. Machado & Almeida (2010) sublinham que estas alianças virtuais, entre organizações turísticas e turistas, permitem às organizações turísticas, minimizar custos de forma a obter vantagens competitivas, quer em termos de preço, quer em termos de custos reduzidos de produção.

A indústria turística está a assistir a uma difusão de sistemas integrados de tecnologias de informação e comunicação. A sua utilização é transversal à indústria e à cadeia de fornecimento.

A difusão das TIC terá implicações a vários níveis, nomeadamente no relacionamento entre organizações, na produção, no marketing e vendas, na gestão e na distribuição.

As novas ferramentas tecnológicas permitem obter vantagens competitivas, devido à sua fiabilidade, à possibilidade de armazenamento e utilização contínua de informação por parte de fornecedores de serviços e clientes, à menor necessidade de intervenção humana e de utilização de recursos financeiros. Consequentemente, as organizações têm agora condições para se concentrarem nas suas funções nucleares e desenvolverem produtos e serviços diferenciados, disponíveis para um mercado global.

Por outro lado, a concorrência entre destinos e empresas cresceu à medida das oportunidades de visibilidade e alcance das suas ofertas nas redes digitais e da sua capacidade para aplicação de tecnologia de informação aos processos de negócio.

5) Envoltente Ambiental

Hoje em dia, graças ao despertar de uma maior consciência ambiental por parte dos consumidores e das empresas para as questões relacionadas com o ambiente, assiste-se a uma maior preocupação por parte das empresas turísticas em integrarem-se de forma harmoniosa com o ambiente natural que as rodeia, não o destruindo, e se possível contribuindo para a sua preservação e melhoria. Este é também, um dos fatores que leva os clientes a escolherem um empreendimento turístico para passar as suas férias em vez de outro, sendo por isso da maior importância para o sucesso de um novo hotel que se pretende lançar no mercado.

Na verdade, a preocupação com o meio ambiente afirma-se hoje como um fator diferenciador para qualquer empreendimento turístico existente, sendo por vezes um fator preferencial para a escolha de um empreendimento turístico em vez de outro.

No seguimento desta maior consciência ambiental, há a ter em atenção também a vasta legislação relativa à preservação e proteção da natureza e do meio ambiente e à utilização por parte das empresas de tecnologias “verdes” que existe neste momento e que qualquer unidade turística/hoteleira tem de seguir.

Neste sentido foi criada na legislação portuguesa a designação de Turismo de Natureza (TN), em 1998, com a publicação da Resolução do Conselho de Ministros nº 112/98, de 25 de Agosto. É, desta forma, reconhecido o potencial que permitirá consolidar a imagem de Portugal como destino turístico de qualidade, com novos destinos vocacionados para novos tipos de procura. Por outro lado, assumem-se as áreas protegidas (AP) como únicas, em termos de património natural e cultural, devendo estar claramente vocacionadas para atividades de lazer ligadas ao contacto com a natureza e com as culturas locais.

O Turismo de Natureza define-se como o produto turístico, composto por estabelecimentos, atividades e serviços de alojamento e animação ambiental realizados e prestados em zonas integradas na Rede Nacional de Áreas Protegidas. O turismo de natureza desenvolve-se segundo diversas modalidades de hospedagem, de atividades e serviços complementares de animação ambiental, que permitam contemplar e desfrutar o património natural, arquitetónico, paisagístico e cultural, tendo em vista a oferta de um produto turístico integrado e diversificado.

6) Sector Turístico Nacional, no Alentejo e segmento de Hotéis de Charme

O mercado turístico e hoteleiro é um sector em crescimento a nível mundial com os potenciais turistas a procurar experiências diferentes das oferecidas pelos destinos turísticos mais tradicionais. Este sector de atividade apresenta grandes potencialidades de crescimento em Portugal, muitas delas ainda por explorar (Turismo de Portugal, 2014).

De acordo com o “Turismo de Portugal” (2014), o Algarve, Lisboa e Madeira são os três principais destinos turísticos de Portugal, reconhecidos internacionalmente e já com uma oferta turística organizada que lhes permite disponibilizar no mercado produtos turísticos consolidados. Todavia, Portugal quer assumir-se, em termos de posicionamento da marca Portugal, como um país rico em experiências onde é possível, num período limitado de tempo, fazer mais do que em qualquer outro destino. É neste contexto que o Alentejo se assume como um destino turístico de futuro (Turismo de Portugal, 2014).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Turístico para o Alentejo (CEDRU, 2001), a atratividade turística do Alentejo está associada a um potencial alargado de recursos turísticos primários, de entre os quais importa destacar os referentes ao património histórico, ao património cultural/etnológico e ao património natural.

Tendo em conta as potencialidades do território alentejano mencionadas acima, importa então desenvolver conceitos e projetos de turismo inovadores neste território e que tirem partido das enormes vantagens apresentadas, assim sendo o conceito de Hotelaria de Charme é uma vertente da hotelaria que se encontra por explorar no território nacional e em especial no Alentejo. Hotel de Charme é um conceito na hotelaria que surgiu no final da década de 1990 e refere-se a hotéis que estão localizados em prédios históricos ou de valor cultural. São espaços que se distinguem dos outros hotéis pelo cunho histórico ou patrimonial dos edifícios onde estão instalados. São locais plenos de história e de encanto, onde a modernidade e luxo das instalações se conjugam na perfeição com a tradição e cultura do país ou da região.

De um modo geral, os hotéis de charme, têm poucos quartos, o atendimento é personalizado, a arquitetura e decoração são particularmente cuidadas. A oferta e serviços é de qualidade e variada podendo abranger desde SPA, piscinas, ténis, desportos náuticos, *kids club*, bicicletas de montanha, etc.

As características mais comuns deste tipo de hotel passam por áreas de implantação contidas, são desenvolvidos preferencialmente na horizontal e integrados na paisagem. Havendo necessidade, a área total de reabilitação e ampliação dependerá da área total do terreno, da área destinada aos serviços, ao lazer e particularmente do número de alojamentos.

7) Mercado turístico

Em 2009, o Turismo de Portugal, I.P., publica o 'Estudo de Avaliação da Atratividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno'. Nesse estudo, cada destino turístico é avaliado em oito variáveis: oferta hoteleira, clima, paisagem natural, oferta cultural e social, gastronomia, população (simpatia), património histórico e paisagem urbana.

Relativamente à atratividade do Alentejo, esta apresenta um índice de atratividade de 62,9%, situando-se este valor a meio da tabela que integra os índices de atratividade das restantes regiões nacionais. Comparando a perceção de cada variável no Alentejo com a média nacional, seis variáveis encontram-se acima da média, sendo que apenas duas estão abaixo da média nacional, nomeadamente a "oferta hoteleira" e a "oferta cultural e social" (Turismo de Portugal, 2009).

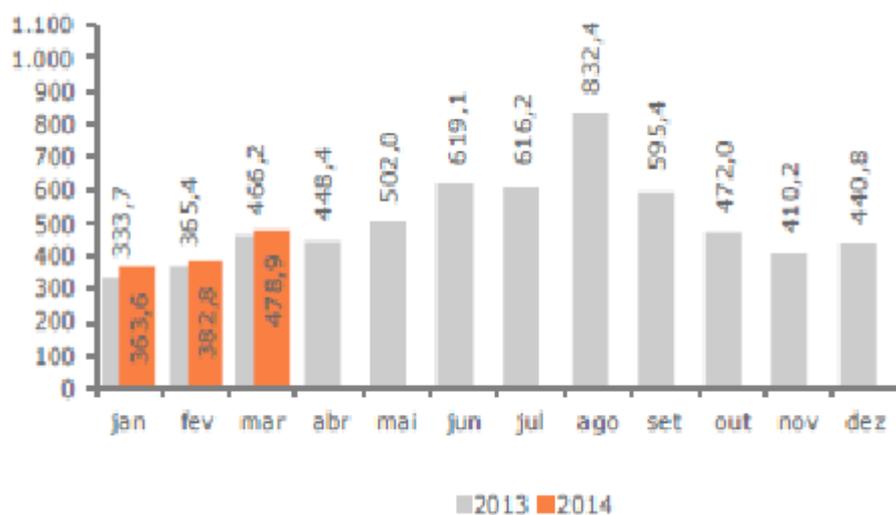
Outro ponto a ter em atenção é a tendência desenvolvida em Portugal, e outros países, pela atração por espaços rurais. Ao longo dos últimos anos assistimos em Portugal a um aumento progressivo da procura e frequência dos espaços rurais para o consumo e desempenho de atividades de turismo e de lazer, fundamentalmente por populações urbanas. O campo é visto como possuindo uma variedade de elementos tangíveis, como a paisagem, a arquitetura popular e a tradição. A paisagem que atrai e fascina corresponde a uma porção do território que integra superfícies agrícolas cultivadas, manchas florestais, cursos de água e casas.

Relativamente aos países de origem, e de acordo com os dados dados do Turismo de Portugal, em 2010, assiste-se a uma recuperação da atividade turística relativamente aos resultados de 2009, com um aumento da procura turística, medida pelo Consumo do Turismo no Território Económico (CTTE) de 7,9% em termos nominais, correspondendo a cerca de 16 mil milhões de euros. O Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo (VAGT), que se situou nos 6,3 mil milhões de euros, apresenta igualmente uma taxa de variação nominal positiva (+6,4%) (Turismo de Portugal, 2010).

Estima-se que a recuperação do Consumo do Turismo no Território Económico tenha sido mais expressiva na componente do Turismo Recetor, relativa ao consumo dos não residentes, que representa mais de metade da procura turística (Turismo de Portugal, 2010).

No 1.º trimestre do ano de 2014, e como se pode ver no gráfico 2, as unidades hoteleiras registaram 2,5 milhões de hóspedes, dos quais 1,3 milhões (51%) eram estrangeiros. O aumento de 6,1% assinalado no valor global refletiu não só a evolução positiva do mercado externo (+7,1%), como também o crescimento evidenciado pelos residentes (+5,1%) (Turismo de Portugal, 2014).

Gráfico 2 – Hospedes de Portugal*, por meses.

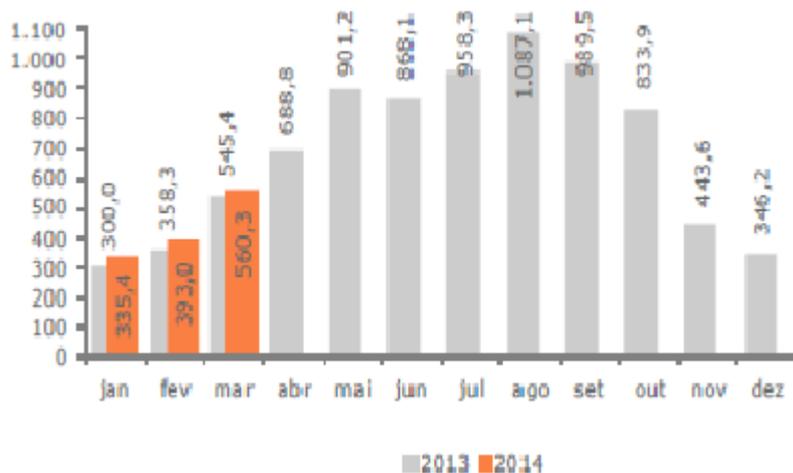


*em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outro alojamento.

Fonte: INE (valores provisórios)

Todos os meses do 1º trimestre deste ano apresentaram crescimentos significativos, como se vê no gráfico 3, embora março tenha assinalado o menos expressivo (+2,7%). Esta situação tem relação com o fato da Páscoa ter sido, em março, no ano de 2013 e no ano corrente ter ocorrido em abril.

Gráfico3 – Hospedes do estrangeiro*, por meses.



*em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos, apartamentos turísticos e outro alojamento.

Fonte: INE (valores provisórios)

De acordo com o instituto “Turismo de Portugal” no 1.º trimestre de 2014, o Reino Unido liderou o ranking dos mercados estrangeiros, com 207,9 mil hóspedes (16% do total de estrangeiros) e assinalou, face ao período homólogo de 2013, um aumento de 15,9% (+28,6 mil hóspedes).

A Espanha, no 2.º lugar, com uma representação de 15% no total de hóspedes estrangeiros (194,6 mil) foi o único mercado a registar um decréscimo de 6,5% (-13,4 mil hóspedes) em relação ao 1.º trimestre de 2013. Esta evolução resultou da diminuição do mercado espanhol em março (-29,3%), decorrente da não coincidência da Páscoa no mesmo mês. Ainda de acordo com a mesma fonte, a Alemanha, com 162,8 mil hóspedes, ocupou a 3.ª posição com uma quota de 13%, face ao total de hóspedes estrangeiros. O mercado alemão contribuiu com mais 4,6 mil hóspedes para a hotelaria (+2,9%), no 1.º trimestre deste ano. A França (109,8 mil hóspedes) e o Brasil (96,6 mil) posicionaram-se nos 4.º e 5.º lugares, respetivamente. Representaram, em conjunto, 16% dos hóspedes estrangeiros do trimestre e ambos aumentaram, face ao período homólogo anterior (+19,3% e +11,8%, respetivamente).

No que diz respeito ao turismo em espaço rural, e de acordo com o “Turismo de Portugal” (2008), a região do Alentejo, apresentou uma evolução anual, em termos de ocupação-cama, que denotou uma forte sazonalidade, o Alentejo apresentou para o mês de Março, Julho e Agosto, taxas de ocupação superiores aos restantes meses do ano, com 31,7%, 22,8% e 22,3%, respetivamente.

8) Concorrência

O mercado hoteleiro está cada vez mais competitivo com novos países e novas regiões a competirem entre si por uma fatia dos lucros gerados por esta atividade. Também na hotelaria surgem novos conceitos de hotel como forma de tentar atrair potenciais turistas que procuram novas experiências e novos locais.

De acordo com o Instituto “Turismo de Portugal” a emergência, proliferação e consolidação de novos concorrentes, paralelamente à agressividade promocional e comercial de alguns dos tradicionais, é um facto que importa ter subjacente à estratégia de desenvolvimento de Portugal. A este nível, importa destacar que as motivações lazer – onde se destaca o sol e mar – predominam para os turistas que procuram o Mediterrâneo, e perdem estruturalmente quota de mercado ao nível global, observando-se forte dependência do mercado britânico e germânico.

Ainda de acordo com a mesma fonte no período 2006 – 2011, a Turquia, seguida de Marrocos e Croácia, obtiveram o melhor desempenho ao nível de entradas de turistas na bacia do Mediterrâneo, situação que penaliza a competitividade e sustentabilidade das empresas em destinos tradicionais como Portugal, Espanha ou França.

Quadro 2 – Evolução da entrada de turistas estrangeiros nos principais destinos concorrentes de Portugal.

DESTINOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Espanha	58.004	57.666	57.192	52.178	52.677	56.694
Turquia	19.820	23.341	26.337	27.077	28.632	31.456
Grécia	16.039	16.154	15.047	14.051	15.007	16.427
Croácia	7.988	8.559	8.665	8.694	9.111	9.927
Egito	9.083	11.091	12.835	12.536	14.731	9.845
Marrocos	6.558	7.408	7.879	8.341	9.288	9.342
Bulgária	7.499	7.726	8.533	7.873	8.374	8.713
Tunísia	6.550	6.762	7.050	6.901	6.903	4.784

Fonte: IET-Instituto de Estudios Turísticos, Turkey Statistical Institute, Hellenic Statistical Authority, Central Agency for Public Mobilization and Statistics Arab, Croation Bureau of Statistics, Observatoire du Tourisme-Statistiques sur le Tourisme au Maroc, Institute National de la Statistique, National Statistical Institute Republic of Bulgaria

No que se refere à concorrência que este novo serviço hoteleiro terá, pode-se dizer que, no distrito de Évora existe uma vasta oferta de produtos hoteleiros tradicionais e hotéis de turismo rural que além de oferecerem ao visitante a possibilidade de descansar e relaxar, oferecem ainda um vasto leque de atividades ligadas á natureza como caminhadas por espaços rurais, a pé ou a cavalo. No entanto não existe nenhum hotel de charme/boutique, sendo este por isso um dos pontos em que se apostará para a promoção desta nova unidade hoteleira.

As unidades hoteleiras mais próximas designadas como hotel de charme/boutique encontram-se nos distritos de Lisboa e Santarém. Estas unidades embora possam ser encaradas como um concorrente a este novo serviço, estão inseridas em paisagens/ambientes naturais diferentes, sendo este outro fator diferenciador. Estas unidades hoteleiras encontram-se ainda a uma distância considerável deste novo serviço a criar, estando a mais próxima a cerca de 80 Kms, podendo este ser um fator a aproveitar.

A única unidade hoteleira considerada como concorrência direta será o *resort L'and Vineyardes*, localizado no concelho vizinho de Montemor-o-Novo. Trata-se de um empreendimento turístico de luxo de construção recente que aposta em unidades designadas como *villas* e *suites*, integrados numa paisagem de vinhas. No entanto, este empreendimento turístico é de construção recente, não sendo integrado em edifícios históricos e integrado numa paisagem que embora natural, é construída pelo homem, sendo este um fator diferenciador entre os serviços.

IV.2.2. Análise Interna

A) Fundação Casa de Bragança

A fundação “Casa de Bragança” (FCB) foi constituída por vontade d'El-Rei D. Manuel II, expressa no seu testamento de 20 de Setembro de 1915, e vindo a ser criada em 1933 (Diário do Governo, I Série, 266, de 21 de Novembro de 1933, Decreto-Lei nº 23240), um ano após a sua morte que veio a ocorrer em 2 de Julho de 1932. A intenção do último rei de Portugal foi a de preservar as suas coleções e todo o património da Casa de Bragança.

Uma vez constituída, a Fundação carecia de outro instrumento legal para poder "adquirir o usufruto" a ambas as Rainhas, D. Amélia e D. Augusta Vitória, e funcionar em pleno. Novamente o Governo Português legislou nesse sentido e publicou no Diário do Governo, I Série, nº 116, de 21 de

Junho de 1944,o Decreto-Lei nº 33726, também originário do Ministério das Finanças, que autorizava essa aquisição, bem como a realização de um empréstimo à Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência, para esse efeito. O referido empréstimo foi feito por 20 anos e ficou integralmente pago em 1964.

O Decreto-Lei estabelecia também a Constituição da Junta da Casa de Bragança e do Conselho Administrativo, que presidem aos destinos desta Fundação, como entidade de direito privado e exclusivamente Nacional.

Foi publicado, ainda, o Decreto-Lei nº 38848, de 4 de Agosto de 1952, segundo o qual, mediante decisão unânime devidamente fundamentada da Junta da Casa de Bragança, poderia esta "praticar quaisquer atos que se compreendam na função histórica da Fundação da Casa de Bragança".

Os fins da Fundação resultam fundamentalmente do citado Decreto-Lei nº 23240, onde se dispõe que a Fundação constará:

- Do museu e biblioteca da Casa de Bragança, instalados no Paço de Vila Viçosa;
- Da Escola Agrícola de D. Carlos I, instalada em Vendas Novas;
- De um fundo cujos rendimentos serão aplicados em favor de instituições portuguesas de beneficência e utilidade pública, designadamente da Misericórdia de Vila Viçosa.

A Fundação foi considerada como pessoa coletiva de utilidade pública por despacho do Primeiro-ministro, de 12 de Julho de 1982, publicado no Diário da República, II Série, de 23 do mesmo mês e ano ao abrigo dos artigos 2º e 3º do Decreto-Lei nº 460/77, de 7 de Novembro. O estatuto de utilidade pública foi confirmado pelo despacho n.º 1734/2013, do Secretário de Estado da Presidência do Conselho de Ministros, publicado no Diário da República n.º 21, Série II, de 2013-01-30, Parte C.

No que respeita à organização desta fundação, o órgão mais importante e de mais elevado nível é a Junta da Casa de Bragança, composta por sete membros, sendo o Presidente nomeado por despacho do Ministro das Finanças, sob proposta da Junta, e os demais por ele homologados, igualmente por proposta da Junta.

As atribuições da Junta são, fundamentalmente, a definição das linhas gerais de orientação a que se devem subordinar às atividades da Fundação; a designação dos membros do Conselho Administrativo e, de entre eles, escolher o que deve exercer as funções de presidente; e apreciar e fiscalizar as contas anuais de gerência. Para apreciação das contas deverá utilizar os serviços de auditoria de um Revisor Oficial de Contas, conforme estabelecido no Regulamento aprovado por despacho de 3 de Fevereiro de 1986 do Secretário de Estado do Orçamento.

Ao Conselho Administrativo compete a administração corrente da Fundação e a elaboração do relatório e contas de cada exercício, a submeter à apreciação da Junta da Casa de Bragança. Depois de aprovadas pela Junta, e em consequência da qualificação da Fundação como pessoa coletiva de utilidade pública, as contas são enviadas ao Gabinete do Primeiro Ministro.

Para execução das suas atividades, a Fundação dispõe de diversos Serviços com a seguinte localização:

- Sede: Paço de Massarelos - Estrada da Gibalta, Caxias;
- Museu: Paço Ducal - Terreiro do Paço de Vila Viçosa e Castelo de Vila Viçosa;
- Biblioteca: Paço Ducal - Terreiro do Paço, Vila Viçosa;
- Arquivo histórico: Paço do Bispo - Terreiro do Paço, Vila Viçosa;
- Delegação de Vila Viçosa: Paço do Bispo - Terreiro do Paço, Vila Viçosa;
- Delegação de Vendas Novas: Quinta do Pessegueiro, Vendas Novas.

No respeitante ao património pertencente à FCB, pode-se dizer que este se divide em três tipos, são eles, o património agrícola, a Escola Agrícola D. Carlos I e o património arquitetónico.

No que respeita á componente agrícola, pode-se dizer que como herdeira do património da Casa de Bragança, a Fundação tem uma componente agrícola muito acentuada, tendo origem na exploração florestal, sobretudo da cortiça, uma das parcelas mais significativas das suas receitas.

Em algumas das propriedades efetua-se a exploração da atividade cinegética, normalmente através de contratos com sociedades de caça. Na Tapada Real de Vila Viçosa existem populações de veados e de gamos, realizando-se caçadas em períodos e condições fixadas pela FCB.

As propriedades agrícolas e florestais da FCB situam-se no Alentejo, distribuindo-se por 13 concelhos, e ainda nos concelhos de Ourém e de Esposende. A maior concentração verifica-se no concelho de Vendas Novas, seguido pelos concelhos de Estremoz e de Portel.

B) Propriedade e Edifício

O Palácio do Vidigal (figuras 8 e 9) foi mandado construir pelo rei D. Carlos I em 1896. O Palácio do Vidigal, localiza-se no Monte do Vidigal, pertence à Fundação Casa de Bragança e constituía no princípio do século passado uma das maiores propriedades do Alentejo (9900 hectares). Em anexo ao Palácio foi construída uma pequena capela (figura 10) onde existe uma pintura notável, da autoria de D. Carlos I: a Imaculada Conceição. Perto do palácio foi também edificada uma pequena Praça de Touros (figura 11) que foi em tempos palco de algumas festas taurinas e que poderá voltar a ser utilizada para os mesmos fins.

Figura 8 e 9 – Duas vistas da entrada principal do palácio



Fonte: Própria

Figura 10 – Capela dedicada a Nossa Senhora da Imaculada Conceição



Fonte: Própria

Figura 11 – Praça de Touros



Fonte: Própria

O palácio encontra-se neste momento num estado de pré-ruína mas com possibilidades de recuperação e transformação num hotel de charme com reserva de caça anexa.

Esta propriedade pertence à Fundação Casa de Bragança, pelo que não poderá ser vendida ou cedida a terceiros, o facto de pertencer a esta fundação confere a esta propriedade uma carga histórica considerável que pode ser aproveitada como estratégia de marketing para promoção deste produto turístico.

C) Disponibilidade de Recursos

Esta propriedade pertence à Fundação Casa de Bragança, pelo que está sujeita aos constrangimentos financeiros próprios deste género de instituições, no entanto, e por se localizar na região Alentejo, esta propriedade tem a possibilidade de se candidatar a fundos comunitários ainda disponíveis e que se destinam ao desenvolvimento rural, colmatando assim uma percentagem dos custos necessários para requalificar esta propriedade e para o seu lançamento como produto turístico. Estes custos e as limitações financeiras inerentes a uma fundação com estas características, são pontos fracos relevantes para o lançamento deste novo produto turístico.

No que respeita à disponibilidade de recursos humanos, embora a fundação não disponha neste momento dos colaboradores para concretizar este projeto, poderá recrutá-los da população que, como já foi referido anteriormente, engloba jovem com formação em vários níveis de ensino, incluindo ensino superior em várias áreas de gestão, turismo e ciências sociais, bem como população com formação profissional em várias áreas ligadas à hotelaria.

A fundação dispõe neste momento já de recursos humanos com conhecimentos na área de gestão de caça e propriedades agrícolas, visto serem estas as principais áreas de atividade geradoras de fundos para esta fundação.

D) Experiência

A Fundação Casa de Bragança neste momento, embora tenha alguns dos seus monumentos abertos ao público, não gere neste momento nenhuma unidade hoteleira, independentemente das suas características.

Assim sendo, para o lançamento deste serviço a fundação terá de procurar colaboradores que possam trazer esses conhecimentos e experiência em várias áreas, para tornar o lançamento deste produto turístico num sucesso.

IV.2.3. Análise S.W.O.T.

Nos quadros 3 e 4 apresenta-se a análise S.W.O.T. para o lançamento do serviço Hotel de Charme Palácio do Vidigal, que resulta das análises externas e internas realizadas nos pontos anteriores.

Quadro 3 – Análise interna

Forças	Fraquezas
Propriedade com aproximadamente 9900 hectares, uma das maiores do Alentejo.	Acessos da sede do concelho até à propriedade em mau estado de conservação.
Várias espécies de animais de caça	O Palácio está em estado de pré-ruína.
A propriedade tem uma praça de touros que pode ser usada para festas taurinas.	Falta de experiência Hoteleira por parte da fundação.
A propriedade tem uma capela com uma pintura notável da autoria de D. Carlos I.	Recursos financeiros escassos.
Edifício mandado construir por D. Carlos I, e usada por este como palácio de caça, o que lhe confere interesse histórico.	Limitações financeiras inerentes a uma fundação com estas características.
A propriedade pertence à Fundação Casa de Bragança, pelo que não poderá ser vendida ou cedida.	

Em síntese, esta propriedade apresenta vários fatores positivos, ou forças, que potencializam a conversão deste palácio em hotel de charme, são de destacar a sua dimensão, a existência de vários edifícios na propriedade com interesse histórico e a existência de várias espécies com interesse para a caça. No que se refere aos fatores negativos, ou fraquezas, é de destacar o estado de pré-ruína em que o edifício principal se encontra, bem como o mau estado em do acesso á propriedade. Embora sejam fatores negativos, estes são de resolução relativamente fácil, não sendo impeditivos para a realização do projeto.

Quadro 4 – Análise externa

Oportunidades	Ameaças
<p>Sector turístico em crescimento a nível mundial.</p> <p>Sector turístico com potencialidades para crescimento em Portugal</p> <p>Novo paradigma do turismo virado para a sustentabilidade e para a cultura</p> <p>Potencialidades por explorar no concelho ligadas ao turismo de natureza e cultural.</p> <p>Perto dos grandes eixos rodoviários A6/IP7 (ligação Lisboa – Madrid), e o A13 (ligação Algarve ao Norte via Santarém).</p> <p>Ligação à Área Metropolitana de Lisboa, a Espanha e ainda às ligações a Norte e Sul de Portugal</p> <p>Boas acessibilidades ferroviárias para quem vem de Lisboa ou Algarve</p> <p>Proximidade aos portos de Lisboa, Setúbal e Sines.</p> <p>Incentivos comunitários para o desenvolvimento regional.</p> <p>Existe de população jovem qualificada no concelho.</p> <p>Existência nas proximidades de várias instituições de ensino superior, tanto públicas como privadas, profissional com formação relacionados com hotelaria e turismo.</p> <p>Existência na Universidade de Évora da licenciatura em Turismo</p> <p>Existência dos centros de formação profissional do IEPF de Évora e Setúbal, com formações relacionadas com turismo e hotelaria.</p> <p>Possibilidade de se candidatar a fundos comunitários para o desenvolvimento rural.</p>	<p>Grande concorrência a nível nacional e mundial.</p> <p>Paradigma "Sol e Mar" muito enraizado na mentalidade nacional e na imagem internacional ligada ao país</p> <p>Fraca tradição turística no concelho</p> <p>Inserir-se num dos espaços económicos menos dinâmicos do país, o Alentejo</p> <p>Proximidade de outros concelhos com mais tradição e unidades hoteleiras, existindo por isso uma forte concorrência</p> <p>População jovem a ser atraída para outras localidades, nomeadamente Lisboa.</p> <p>Êxodo dos jovens licenciados para as grandes áreas metropolitanas e estrangeiro</p>

Em síntese, é de salientar que as oportunidades superam largamente as ameaças colocadas a este projeto. É de salientar que o sector turístico está em larga expansão, estando os turistas atuais à procura de alternativas ao paradigma tradicional de turismo, caracterizado pelo paradigma do sol e praia. Além disso a propriedade insere-se num concelho com uma localização privilegiada a nível nacional, com bons acessos quer rodoviários quer ferroviários. Este concelho tem ainda uma população jovem e qualificada em várias áreas, incluindo na área do turismo, e acesso nas cidades circundantes a centros de ensino universitário e de formação profissional que possibilitam a formação da sua população em várias áreas.

No que se refere às ameaças é de destacar que o turismo nacional continua muito centrado no paradigma tradicional de sol e praia, a proximidade de outros concelhos com maior tradição no sector turístico, o envelhecimento da população e o êxodo da população jovem e qualificada para outros concelhos com maior desenvolvimento e oportunidades profissionais. No entanto, estas ameaças podem ser encaradas como novas oportunidades., Assim, podemos encarar este projeto como um contributo para a alteração do paradigma dominante no turismo nacional, a proximidade de outras unidades turísticas nos concelhos vizinhos pode ser encarado como uma oportunidade de mudança e de aprendizagem com os erros destes de forma a não os repetir e o desenvolvimento deste projeto pode contribuir para a fixação de população jovem e qualificada que sairia do concelho, e desta forma ajudar a rejuvenescer a população residente.

IV.3. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Prevê-se que a implementação deste projeto comece no início do ano de 2015, podendo vir a prolongar-se pelo ano de 2016, devido à extensão e complexidade das obras de restauro, recuperação e reconversão do imóvel e da sua envolvente, estando por isso a sua abertura ao público prevista para o verão de 2016.

Do ponto de vista dos objetivos financeiros pretende-se que esta unidade hoteleira seja auto-suficiente com as receitas que obtém das suas várias atividades turísticas no quinto ano, começando a gerar lucros no sexto. Os rendimentos desta unidade vão provir sobretudo da sua atividade hoteleira, mas também das restantes atividades associadas a ela como por exemplo os passeios guiados a cavalo ou a pé pela propriedade, a atividade cinegética, organização de eventos, etc...

No que se refere à taxa de ocupação do hotel em si, pretende-se que esta se situe nos 50% no primeiro ano de atividade, crescendo gradualmente para os 80% no segundo ano e que atinja os 95% no terceiro.

Para além dos objetivos tangíveis, pretende-se criar junto dos potenciais clientes a imagem de um serviço de elevadíssima qualidade, com um ambiente calmo, propício ao descanso.

Pretende-se também dar a conhecer a marca e atingir um nível de notoriedade assistida no final do 1º ano de atividade de 50% junto do público alvo.

Pretende-se ainda transmitir a imagem de um empreendimento turístico em harmonia com a natureza, com paisagens naturais, sobretudo de pinhal, ideais para passeios calmos e relaxantes e para a atividade cinegética.

Tem-se também como objetivo social a proteção e preservação da fauna e flora existente.

Com estes objetivos pretende-se criar uma imagem de qualidade, requinte e descanso associado a este produto, bem como a imagem de um hotel carregado de história em plena harmonia com o meio natural em que se insere e que dele tira proveito, numa lógica de sustentabilidade tanto natural como social, através da criação de um relacionamento de proximidade e colaboração com as populações mais próximas.

IV.4.MERCADO ALVO, POSICIONAMENTO E MARCA

- **Mercado Alvo**

Para segmentar o mercado utilizaram-se critério sócio-demográficos, psicográficos e comportamentais, tendo-se identificado dois segmentos de mercado com interesse. O Hotel de Charme Palácio do Vidigal irá utilizar uma estratégia diferenciada para alcançar esses dois segmentos de mercado principais, que se descrevem em seguida:

1) Caçadores, visto que a propriedade oferece condições excelentes para a prática desta atividade, tendo extensão geográfica e várias espécies de interesse cinegético como codornizes, perdizes, pombos, coelhos lebres e javalis. Existe ainda a possibilidade de introdução de outras

espécies, como é o caso do faisão, veado e muflão, que se considerem interessantes para o desenvolvimento desta oferta turística. A propriedade tem ainda um pavilhão de caça com condições para acolher várias dezenas de caçadores em convívio depois dos dias de caça. Prevê-se que a maioria dos clientes desta modalidade turística sejam de origem nacional e estrangeira de classe média e alta, sendo a sua estadia geralmente reduzida (1 ou 2 noites).

2) Turistas nacionais e estrangeiros de classe média/alta, interessados em turismo cultural e de natureza que procuram locais menos explorados em termos turísticos.

- **Posicionamento**

O Hotel de Charme Palácio do Vidigal pretende posicionar-se como um Hotel de Charme, cuja atividade é desenvolvida num edifício histórico, equipado com mobiliário e decoração que estaria presente na época em que foi construído e inserido numa zona rural não explorada.

Este hotel diferenciar-se-á da concorrência pelo património histórico e artístico-religioso que possui na sua capela, pela extensão de paisagem intocada que o rodeia e pela possibilidade de realização de festas tauromáquicas na praça de touros que existe na propriedade e pela extensão, sobretudo de pinhal, que rodeia a propriedade e que se presta á atividade cinegética.

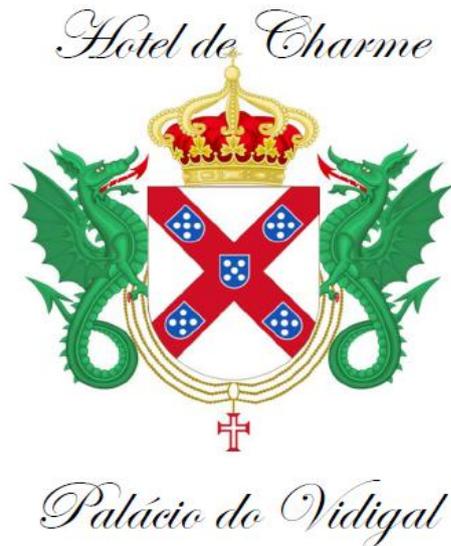
Pretende-se ainda passar uma imagem de qualidade, requinte e exclusividade potenciado tanto pela envolvente histórica como natural.

- **Marca**

A *American Marketing Association* (AMA) define marca como “um nome, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinados à identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”. Uma marca é, portanto, um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade.

Assim, o nome da marca será Hotel de Charme Palácio do Vidigal, visto ser neste edifício e propriedade que será criado este novo produto turístico, pretendendo com a denominação de palácio conferir as associações de qualidade e exclusividade que se pretende para este produto.

Figura 12 – Logótipo



Fonte: Elaboração própria

O logótipo da marca terá o brasão de armas da Fundação Casa de Bragança com as palavras “Hotel de Charme” em cima, e “Palácio do Vidigal” em baixo, como se pode ver na figura 12.

Foi escolhido este logótipo como forma de capitalizar o património histórico e real desta propriedade, dando aos visitantes a noção que está a entrar num local construído e habitado pela família real portuguesa, e que hoje em dia, estes visitantes têm a possibilidade de vivenciar.

De acordo com Giglio (2002) cada uma das cores que se encontram presentes neste brasão tem o seu significado dentro do marketing, ou seja, transmitem ideias, sentimentos ou emoções. Assim podemos dizer que o vermelho, presente no centro do brasão de armas, transmite vitalidade, poder e rigor, enquanto que a cor branca transmite uma ideia de pureza, paz e tranquilidade, a cor azul transmite uma sensação confiabilidade, solenidade e profundidade. Já a cor verde, presente nos dragões que ladeiam o escudo transmite uma sensação de saúde, natureza e vida vegetal. Por fim, o amarelo presente na coroa que encima o escudo transmite um sentimento de otimismo, inspiração e fidelidade.

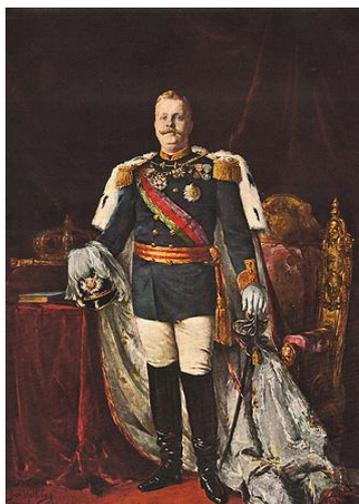
Pretende-se criar uma imagem cuidada que transmita desde o primeiro momento um sentimento de exclusividade, qualidade e requinte que atraia o público-alvo selecionado, com elevado poder de compra e elevados padrões de exigência no que se refere a qualidade do serviço.

Além do logótipo, será ainda desenvolvido para a marca um slogan, que pretende reforçar o posicionamento da marca e ajudar a estabelecer os pontos de diferenciação desejados. Assim sendo definiu-se como slogan “Qualidade, tradição e descanso no coração do Alentejo”.

Pretende-se transmitir com este slogan que este é um empreendimento turístico com alta qualidade de serviço prestado, a ser desenvolvido num edifício histórico, e por isso com tradição e onde se pode descansar num empreendimento que se encontra em harmonia com a natureza. Pretende-se ainda capitalizar o facto deste empreendimento turístico se encontrar na região Alentejo, região que se encontra em expansão no panorama do turismo nacional.

Pretende-se ainda fazer a associação desta unidade hoteleira ao rei português D. Carlos I (figura 13), rei esse que mandou edificar os edifícios presentes na propriedade e que desfrutou desta enquanto reserva de caça particular. Com a associação desta unidade ao monarca português pretende-se transmitir uma ideia de qualidade, charme e exclusividade, criando-se também uma associação entre o hotel e o seu passado ligado à casa real portuguesa.

Figura 13 – Rei D. Carlos I



Fonte: Pintura de José Malhoa

IV.5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

- **Produto e evidências físicas**

Desenvolver-se-á um produto turístico em que o serviço prestado seja de alta qualidade, apostando no património histórico da propriedade, reabilitando o palácio mantendo a arquitetura original, e procurando elementos de decoração utilizadas na altura da sua construção.

O edifício terá disponíveis 15 quartos com *W.C.*, mobilados com mobília da época da sua construção, ou mobília construída no estilo da época, e decorados com motivos alusivos á atividade da caça, visto o edifício ter sido construído com essa finalidade. A receção, a sala comum, a sala de refeições e os restantes espaços comuns serão mobilados e decorados da mesma forma. No caso específico da receção, esta terá, além da mobília descrita, um balcão principal em madeira construído de acordo com o estilo da época, mas de forma a ocultar o monitor e o teclado do computador aí usado. A chave de cada quarto deve ser de estilo antigo e com porta-chaves em madeira com o logótipo do hotel e o número do respetivo quarto.

Os diferentes espaços do edifício estarão assinalados com um letreiro branco com letras a negro, com o logótipo do hotel e a designação do espaço em três línguas diferentes, português, inglês e francês.

A envolvente do edifício deverá ser requalificada, melhorando as acessibilidades, com a construção de um novo acesso alcatroado/pavimentado e com a criação de pequenos jardins devidamente enquadrados na envolvente rústica e natural que caracteriza toda a propriedade. Serão criadas áreas de lazer e relaxamento integradas na natureza que envolve o palácio e áreas de estacionamento ou que invoquem modernidade serão devidamente disfarçadas com o uso árvores, arbustos e sebes que se enquadrem na paisagem. Todas estas áreas bem como os caminhos que levam a elas, serão assinaladas com os letreiros descritos anteriormente.

Para o desenvolvimento da atividade de caça, utilizar-se-á a vasta área desta propriedade, caçando-se as espécies de caça presentes como o coelho, a lebre, a perdiz, a codorniz e o javali, e introduzir-se-ão outras que se entendam como uma mais-valia para esta atividade, como o veado, o muflão e o faisão, como referido anteriormente. Esta atividade será sempre praticada em zonas previamente definidas e com um número limite de exemplares que podem ser abatidos, de forma a preservar as espécies cinegéticas, numa lógica de permanente sustentabilidade. Para o

desenvolvimento desta atividade, cada caçador deve trazer a sua respetiva arma, ou armas, bem como as munições para estas que serão guardadas no cofre de armas do hotel.

Durante a realização da atividade cinegética, os caçadores serão acompanhados por funcionários do hotel, devidamente identificados e com formação para dirigir esta atividade.

Criar-se-ão também percursos pedonais, devidamente identificados com a sinalética descrita acima, bem como percursos de bicicleta ou a cavalo, integrados na natureza, que possibilitará aos visitantes apreciarem a fauna e flora presente nesta propriedade. As bicicletas e equipamento como capacetes, joelheiras e cotoveleiras poderão ser trazidos pelos visitantes ou alugados no próprio hotel. Existiram nas cavalariças da propriedade cavalos que podem ser alugados pelos visitantes para a realização dos referidos passeios, bem como também se poderá alugar na propriedade selas, arreios e todo o género de material de segurança para o desenvolvimento desta atividade.

Criar-se-á ainda uma horta ecológica cujos produtos serão incluídos na preparação das refeições servidas neste empreendimento, contribuindo assim para a sustentabilidade do mesmo. Os canteiros da referida horta estarão identificados com os letreiros referidos acima em que se indicará os produtos que ali estão a ser cultivados, estando abertas a visitas por parte dos clientes do hotel.

Relativamente aos serviços a oferecer, o hotel vai dispor de serviço de quarto e serviço de receção 24 horas por dia que tentará responder às necessidades dos visitantes. Dispõe ainda de uma equipa de cozinha e serviço de mesa, que estará em pleno funcionamento entre as 8 horas e as 21 horas para servir as refeições de pequeno-almoço, almoço e jantar diariamente, fora deste horário, dispostos apenas de uma equipa reduzida que durante a noite dará resposta às necessidades alimentares básicas dos hóspedes.

Dispostos ainda de um colaborador com conhecimentos/formação em equitação que poderá explicar os conceitos básicos de montar a cavalo a quem necessitar.

No que se refere às evidências físicas deve-se voltar a referir que esta atividade se desenvolverá numa propriedade com uma grande extensão, em ambiente rural, inalterado, no qual se encontram presentes um grande número de espécies de fauna e flora. É um empreendimento que se desenvolverá num edifício histórico, com um passado ligado à realeza portuguesa e

decorado com mobiliário do período em que foi mandado edificar, que pretende acentuar o seu charme, fazendo com que o visitante se sinta transportado para o final do século XIX e princípio do século XX, distinguindo-se assim dos demais concorrentes.

Todos os colaboradores apresentar-se-ão no seu respetivo serviço com a farda fornecida pela unidade hoteleira, esta farda variará conforme a função exercida dentro do hotel. As fardas serão discretas, transmitindo ao mesmo tempo uma imagem de qualidade e profissionalismo. Além das fardas, os funcionários terão o seu cartão de identificação pessoal ao peito que apresentará além do logótipo da unidade hoteleira, o nome do funcionário e a sua função.

Serão também disponibilizados na receção do hotel folhetos informativos que darão a conhecer aos visitantes as atividades que estão disponíveis e que podem usufruir durante a sua estadia.

Os locais onde se desenvolvem as atividades descritas acima estarão devidamente assinalados com as placas/letreiros descritos acima, bem como os percursos pedonais, de bicicleta ou a cavalo que se podem realizar pela propriedade.

Espera-se criar um elevado nível de satisfação nos clientes através, tanto da qualidade do serviço prestado, como através do ambiente único, carregado de história e em contacto com a natureza que se pretende criar nesta unidade hoteleira.

Como forma de tentar avaliar a satisfação dos clientes com o serviço prestado, aplicar-se-ão periodicamente questionários de satisfação, como forma de identificar aspetos considerados como negativos na prestação deste serviço, podendo em seguida estes aspetos serem melhorados no futuro.

- **Preço**

Praticar-se-á uma política de preços de desnatação destinada a atrair clientes de classe média/alta, e portanto, com um elevado poder de compra, fazendo-se assim uma seleção dos clientes desta unidade hoteleira que se pretende de luxo e seletiva. O facto desta unidade hoteleira se inserir numa propriedade de grande extensão e em edifícios com valor histórico também implica custos acrescidos que se refletirão na política de preços a praticar.

Assim, praticar-se-á uma política de preços ligeiramente superior a outros hotéis similares, como forma de seleção do público-alvo e de modo a criar um sentimento de exclusividade para os nossos clientes.

Utilizar-se-á uma estratégia de *yield management*, procurando utilizar o preço como forma de ajustar a capacidade à procura do hotel. Realizar-se-ão promoções sazonais como forma de se combater os períodos do ano em que se regista uma procura inferior por parte do mercado nacional e internacional. Portanto, a política de preços será ajustada à época em que se está, praticando-se preços inferiores para a época baixa e média, e preços superiores para a época alta, fins de semana e épocas festivas.

No que se refere ao mercado do turismo cinegético far-se-á uma política de preços ligada às espécies que se pretende caçar e ao número de exemplares abatidos. Este preço depois de calculado será adicionado ao valor do alojamento, ou será pago á parte caso os clientes não estejam alojados no hotel. Praticar-se-á ainda uma política de *Bundling* em que se oferecerá pacotes com preços especiais para visitantes que estejam interessados na realização da atividade de caça e estadia no hotel.

- **Distribuição**

No que se relaciona com os canais de distribuição optou-se por se utilizar uma estratégia seletiva, ou seja, procurar trabalhar com mercados selecionados e em consequência, com distribuidores também eles selecionados, de forma a atingir o mercado alvo a que nos propomos.

Optou-se ainda por usar-se um canal de distribuição curto, isto é, um circuito em que não existem grossistas, isto é, o produto transita do produtor para um retalhista, ou número reduzido de retalhistas. Estes circuitos têm como vantagem permitir uma melhor cobertura do mercado, razão pela qual foi escolhido.

Foram escolhidos como parceiros para esta estratégia as agências de viagens “Abreu”, “Halcon Viagens” e “TopAtlântico”, esta escolha baseou-se no facto de estas serem as maiores agências de viagens a operarem em território nacional, permitindo assim abranger o maior número de potenciais clientes dentro dos mercados-alvo definidos.

Far-se-á uma ainda uma parceria com a agência de viagens *El Corte Inglés* como estratégia para tentar atrair turistas de nacionalidade espanhola, que são neste momento o principal público para o turismo português.

Outra razão para se ter escolhido esta estratégia de distribuição é o facto de devido ao reduzido número de alojamentos disponíveis no edifício para albergar os visitantes, é necessário fazer uma cuidada seleção do meio pelo qual se consegue chegar ao público-alvo de forma a se conseguir atingir o público pretendido.

Criar-se-á também um site para este empreendimento turístico como forma de dar a conhecer o mesmo, através deste site poder-se-á não só conhecer o espaço e o hotel como fazer reservas de quartos. Além deste site este hotel estará também presente nos vários sites da especialidade, podendo as reservas serem feitas a partir dos mesmos.

Além dos métodos descritos acima, as reservas poder-se-ão fazer ainda através do número telefónico do hotel ou pessoalmente nas instalações deste.

- **Comunicação**

Com o objetivo de dar a conhecer o novo hotel e levará experimentação, irão utilizar-se várias ferramentas do mix de comunicação. Apesar do número de quartos ser reduzido, dada a necessidade de criar notoriedade para a marca e a imagem pretendida irá realizar-se um forte investimento em comunicação.

Pretende-se criar junto dos públicos-alvo uma imagem de qualidade e requinte ligada a esta marca e simultaneamente criar o desejo de visitar esta unidade hoteleira e usufruir de alguns dias a disfrutar das atividades que esta oferece. Como objetivo secundário elegeu-se a identificação deste hotel por parte de potenciais clientes como uma unidade ecológica e preocupada com a sustentabilidade das espécies de fauna e flora que a rodeiam. Assim, a mensagem que se pretende transmitir é a de um empreendimento turístico de alta qualidade e exclusividade, com inspiração nas casas de campo e palácios do princípio do século XX ligado á casa real portuguesa que se insere numa paisagem natural de grande beleza e que desenvolve a sua atividade em harmonia com o meio natural em que se insere.

Aquando da inauguração deste projeto será realizada uma festa de inauguração no mês de Setembro, para a qual serão convidados representantes das principais publicações, canais televisivos e *sites/blogs* de internet relacionados com o turismo e a atividade cinegética, bem como os meios de comunicação social generalistas. Serão ainda convidados representantes das principais agências turísticas a operar em território nacional. Para este evento serão ainda convidadas algumas figuras públicas nacionais como forma de conferir visibilidade ao evento. A ementa deste evento será composta de pratos de caça e produtos locais e regionais como forma de mostrar aos presentes aquilo que este empreendimento turístico fornecerá aos seus hóspedes.

Irá também realizar-se uma campanha publicitária na imprensa e televisão ligadas à caça e ao turismo, complementada por uma campanha online em *sites* e *blogs* também especializados nessa área. O Hotel terá um site e uma página de *facebook*, visto estas serem ferramentas importantes de comunicação, que têm um custo baixo e que poderá manter após a fase de lançamento. Enquanto que a página de *facebook* servirá apenas para dar a conhecer o hotel e a propriedade envolvente, no site do Hotel o cliente terá ainda a possibilidade de fazer reservas online, bem como usufruir de descontos se usar esta modalidade de reserva.

Para passar a mensagem que se pretende ao público-alvo escolhido pretende-se usar os seguintes suportes: revista “Caça & Cães de Caça”, revista “Caça e Pesca”, revista “Caça Maior & Safaris”, revista “Volta ao Mundo”, revista “Fugas”, e revista internacional “*National Geographic*”. Estas são revistas mensais e nelas publicar-se-ão um anúncio banner com a dimensão de 4,5x18,5 cm. Este anúncio será publicado em cada uma destas revistas por um período de 6 meses.

Recorrer-se-á ainda a vários canais de televisão que dão destaque às viagens e à actividade cinegética na sua programação, como forma de promover este empreendimento turístico, como é o caso dos canais “*Travel*”, “*Lonely Planet*”, “*TLC*”, “*TV Caça*” e o canal “*Caça e Pesca*”. No que se refere a *sites* de internet, recorrer-se-á principalmente aos sites “*netviagens.com*”, “*eDreams.pt*”, “*TripAdvisor.com*” e “*Alvorada-pt.com*”.

A publicidade “boca-a-boca” será também importante para criar notoriedade no produto, sendo por isso importantíssimo apostar na elevadíssima qualidade do serviço, pois “só se tem uma oportunidade de causar boa impressão”.

Pretende-se, numa primeira fase, que se estenderá por um período de um ano, usar uma estratégia de comunicação de intensidade alta, reduzindo-se essa intensidade à medida que o

empreendimento vá ganhando notoriedade junto dos públicos-alvo selecionados. Uma vez alcançada a notoriedade pretendida, a comunicação passará a basear-se mais no site a criar para este projeto, no *facebook*, numa *newsletter* e ocasionalmente em publicações nas revistas da especialidade, atrás referidas.

- **Pessoas**

Nos serviços são os trabalhadores que acrescentam valor à oferta total do serviço. Assim sendo todos os trabalhadores desta unidade turística serão recrutados recorrendo principalmente ao centro de emprego local bem como a anúncios publicados em jornais/revistas da especialidade e sites de oferta de emprego. Os candidatos serão sujeitos posteriormente a uma entrevista de aferição de competências como forma de avaliar a sua experiência, formação e competências.

Estes colaboradores terão formação nas mais variadas áreas relacionadas com o trabalho que irão desempenhar nesta unidade. Fornecer-se-á a todos os colaboradores desta unidade hoteleira formação continua nas mais diversas áreas de atividade através de ações de formação de curta duração (25 e 50 horas) em intervalos de tempo regulares e contando-se com a colaboração do Centro de Formação Profissional de Évora ou de uma das várias empresas de formação profissional a atuar na região.

O quadro de pessoal prevê-se que seja composto por um diretor técnico com licenciatura na área do turismo, dois cozinheiros e dois ajudantes de cozinha, três rececionistas, cinco trabalhadores de serviços gerais, três trabalhadores com formação em servir à mesa, um tratador de animais, um guarda-florestal e um trabalhador com formação em gestão cinegética.

Pretende-se, através de um elevado nível de preparação dos colaboradores, fornecer aos turistas que nos visitam uma experiência de elevada qualidade, única, que crie uma publicidade boca-a-boca positiva, bem como criar nos turistas que nos visitam vontade de repetir a experiência.

- **Processos**

Abrange os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades através dos quais são consumidos os serviços, assim sendo, este produto será dado a conhecer aos potenciais consumidores através dos mecanismos de comunicação que foram inumerados anteriormente. Aquando da chegada dos clientes a esta unidade, estes serão recebidos e encaminhados para os

seus quartos por colaboradores devidamente formados para a função, ou encaminhados para a realização da atividade que tiverem especificado aquando da contratação deste serviço, nomeadamente a caça ou a realização das outras atividades relacionadas com a natureza disponíveis nesta propriedade e também já mencionadas anteriormente.

Uma vez instalados, será dado a conhecer aos hóspedes desta unidade hoteleira as atividades que têm ao seu dispor, como a caça, os passeios pela propriedade, quer seja a pé, a cavalo ou de bicicleta, o restaurante, a praça de touros (caso se esteja a realizar uma festa taurina), ou qualquer outra atividade a realizar na propriedade. O encaminhamento dos visitantes estará a cargo de colaboradores treinados para a função que terão sempre como objetivo principal que os visitantes tirem o maior proveito da sua estadia, realizando atividades do seu interesse, ou simplesmente aproveitando para descansar e relaxar.

CAPITULO V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

V.1. CONCLUSÃO

O clima de recessão que se vive globalmente preocupa as empresas e os investidores, o cenário é de retração da procura.

Atendendo a esta preocupação, e, para que se sobreviva no mercado, utilizando os ativos que se possui para gerar lucros, é preciso estar preparado, antecipando-se às situações prováveis de acontecer e as tendências emergentes da procura, definindo para isso estratégias de atuação.

Por outro lado, é em períodos de crise que podem surgir as melhores oportunidades, e por isso, há que estar atento e preparado.

É preciso planear, definir objetivos e estratégias de ação. É também necessário fazer a monitorização do projeto, e finalmente agir no sentido de alterar ou desenvolver as estratégias definidas anteriormente. Dai a importância de ter um plano de marketing em qualquer empresa ou atividade, especialmente quando o projeto está na fase de conceção e lançamento no mercado de um novo produto ou serviço.

Face ao exposto, a execução de um plano de marketing para o lançamento do produto turístico “Hotel de Charme Palácio do Vidigal” surge como um instrumento útil à Fundação Casa de Bragança, proprietária deste edifício, se esta quiser valorizar esta parte do seu património, no atual contexto de receção.

Assim foram concretizados os objetivos deste trabalho, que consistiram em:

- Realizar uma análise diagnóstico da situação: Análise detalhada das tendências do meio ambiente, do mercado, da concorrência e da empresa que são sintetizadas numa análise SWOT. Nesta análise SWOT concluiu-se que embora existam pontos fracos e ameaças, como é o caso do edifício estar em mau estado de conservação ou os fracos recursos financeiros, entre outros, estes são largamente superados pelos pontos fortes e as oportunidades que se apresentam para este projeto.

- Definir objetivos: Definição dos diferentes objetivos que se pretendem alcançar, em termos de taxa de ocupação, quotas de mercado, satisfação de clientes, lucro, notoriedade, etc.
- Estabelecer opções estratégicas: definição da estratégia de marketing a ser seguida, com definição dos alvos, do posicionamento, das fontes de mercado e da estratégia de marca. Definiu-se como público-alvo os caçadores e turistas nacionais e estrangeiros de classe média/alta, interessados em turismo cultural e de natureza que procuram locais menos explorados em termos turísticos, é um empreendimento que se posicionará como um hotel de charme e com uma marca ligada á natureza, á historia e à exclusividade.
- Definir o plano operacional: definição dos diferentes elementos do marketing-mix (Produto, Preço, Comunicação, Distribuição, Pessoas, Processos e Evidências Físicas).

Em termos gerais, este trabalho permitiu perceber que o planeamento é fundamental para o lançamento de qualquer produto ou serviço, neste caso na área da hotelaria e do turismo de charme, e que o planeamento, aliado à capacidade de gerir, à monitorização e à avaliação do planeado pode ter um peso bastante significativo no desenvolvimento e qualquer empresa.

Perante este cenário, afigura-se uma mais-valia para a Fundação Casa de Bragança, se esta escolher adotar as estratégias delineadas, assim como o marketing-mix que a sustenta, não esquecendo de implementar mecanismos de avaliação dos resultados.

Espera-se que este trabalho sirva de base ao lançamento de um novo produto bem como base de um planeamento que deverá ser contínuo e progressivo, com capacidade de adaptação às mudanças do meio envolvente.

Recomenda-se à fundação que não descure o planeamento e encare o marketing como uma área não menos importante que as restantes.

V.2. LIMITAÇÕES

A propriedade em estudo não dispõe neste momento de qualquer plano para ser convertida em hotel ou em qualquer outra unidade que possa ser usada para a recuperação ou requalificação da propriedade e dos edifícios que nela se encontram, o que dificultou a escolha das

opções estratégicas e definição das políticas de marketing, tendo esta política de ser delineada completamente do início.

No entanto, as principais limitações encontradas no decorrer deste trabalho foram essencialmente a falta de informação por parte da Fundação Casa de Bragança em relação á propriedade e aos seus planos em relação a ela. Embora esta informação tenha sido pedida, bem como uma entrevista com representantes da referida fundação, esta foi recusada, tendo de nos basear para a realização deste trabalho nas informações disponíveis online, em livros e em publicações anteriores como revistas e jornais.

V.3. DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Dado que o planeamento deve estar constantemente presente na atuação das empresas, ou neste caso da fundação, apresentam-se como sugestões para trabalhos futuros a realização de planos de ação, de orçamentos, a definição de um plano de controlo e ações de contingência que permitirão completar esta proposta de plano de marketing.

BIBLIOGRAFIA

AAKER; KUMAR; DAY. (2004). *Pesquisa de marketing*. 2ª ed., São Paulo, Atlas.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. (2008). *AMA Dictionary*. Chicago.

BADOT, Olivier; LEGRAND, Dagmar; RENAUD, Emmanuel. (2002). *Dicionário de Marketing*. 1ª edição, Plátano Edições Técnicas.

BAKER, M. and CAMERON, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8 No 2.

BENI, M., (1998). *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: SENAC.

BOOMS, B. H.; BITNER, M. J., (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Services Firms*. Chicago, American Marketing Association.

BORDEN, Niel H., (1964). *The Concept of Marketing Mix*. Marketing Classics. 8ª ed., Upper Saddle River (N.J.), Prentice- Hall.

CAMPANHOLA, C. e SILVA, J., (2000). *Desenvolvimento Local e a Democratização dos Espaços Rurais*. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília.

CAMPOMAR, M. C.,(1983). Revisando um modelo de plano de marketing. *Revista Marketing*, São Paulo, n. 121.

COHEN, W., (2005). *The Marketing Plan*. 4ª ed., New York, Wiley.

COOPER, C. and HALL, M., (2008). *Contemporary Tourism: An International Approach*. Oxford, Elsevier.

CRAVENS, D. e PIERCY, N., (2007). *Marketing Estratégico*. 8ª ed., México, McGraw Hill.

DIAS, R., (2003). *Sociologia do Turismo*. São Paulo, Atlas.

FARHANGMEHR, M. e SIMÕES, C. (2000). Factors Affecting Hotel Industry Development in Portugal. *Journal of Hospitality Marketing & Management*.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. (2002). *O Comportamento do Consumidor*. 3ª ed., Ada Santos Seles.

- HOFFMAN, Douglas K; BATESON, J. E. G.; IKEDA, Ana Akemi. (2009). *Princípios de marketing de serviços*. 3ª ed. São Paulo.
- I.N.E., (2013). *Anuário Estatístico 2012*.
- I.N.E., (2014). *Anuário Estatístico 2013*.
- JANSEN-VERBEKE M, LIEVOIS E., (2002). Analyzing heritage resources for urban tourism *in European cities. Contemporary issues in tourism development: analysis and applications*. 2ª ed., London.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G., (2008). *Princípios de Marketing*. 12ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip. (2010). *Marketing para o século XXI*, 6ª ed., Barcarena, Presença.
- KOTLER, Philip. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative, *Journal of Marketing*, Vol. 75.
- LAMBIN, Jean-Jacques. (2000). *Marketing Estratégico*. 4ª ed., Portugal, McGraw-Hill.
- LAS CASAS, Alexandre. (2006). *Marketing de Serviços*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. (2007). *Serviços: marketing e gestão*. 5ª ed. São Paulo: Pearson.
- MEETHAN, K., (2001). *Tourism in Global Society: Place, Culture and Consumption*. New York: Palgrave.
- Organização Mundial de Turismo. (2006). *Tourism market trends, world overview and topics*. Ed. Madrid: OMT.
- PALADINI, E. P., (2000). *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- PAPADOPOULOS, N. (2004). Place Branding: Evolution, meaning and implications, *Place Branding*, Vol 1 No 1.
- Plano Director Municipal de Vendas Novas*. (2010).
- TURISMO DE PORTUGAL. (2009). *Os Resultados do Turismo*.

TURISMO DE PORTUGAL. (2010). *Os Resultados do Turismo*.

TURISMO DE PORTUGAL. (2014). *Os Resultados do Turismo – 1º trimestre de 2014*.

WOOD, Marian B., (2007). *Essential guide to marketing planning*. Harlow, Pearson.

YEOMAN, Ian, BRASS, Danna, & McMAHON-BEATTIE, Una. (2007). Current Issue in Tourism: The authentic tourist. *Tourism Management*, 28.