

Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores

Caso “Hotéis Americano”

Por: Fernando Jorge Mendonça Mota

Sob a orientação de:

Prof. Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério



162 998

i – Resumo

Procurou-se mostrar a importância, em marketing estratégico, das análises ambientais (externa e interna), para a tomada de decisões nas empresas, com aplicação a unidades hoteleiras de pequena dimensão (os hotéis Americano) em São Miguel nos Açores. Esta análise foi efectuada com base nos dados obtidos (primários-entrevistas e secundários) e trabalhados, de forma a permitir a identificação de Oportunidades, Ameaças, incertezas estratégicas, Pontos Fortes e Pontos Fracos das unidades, para se fazerem análises SWOT e TOWS, e, assim, identificar alternativas estratégicas para escolha pelos gestores destas unidades hoteleiras.

Foi construído um caso baseado na realidade da indústria hoteleira em São Miguel, nos Açores, num dado período, em que os conceitos e os modelos de análise acima indicados são aplicados a um grupo hoteleiro de pequena dimensão.

A aplicação sistematizada dos modelos indicados vai permitir tomar decisões fundamentadas que irão determinar qual a direcção estratégica a seguir para o grupo.

Foi desenvolvida uma nota pedagógica para o ensino do mesmo, com várias aplicações a diferentes cursos superiores das áreas de Gestão e de Marketing.

Foi ainda efectuada uma revisão da literatura mais actual sobre os conceitos e modelos acima indicados, que é utilizada na nota pedagógica.

Palavras-chave: Seasonality, Management, Hospitality, Hotel, Strategy, Analysis, Strategic, Tourism, Ansoff, Porter, Planning, Estratégia, Competitor, SWOT, TOWS, Islands, Tourism, Azores, Concorrência, Turismo, São Miguel, Arquipélago, Açoriano, Indústria, Açores, Incentivos, Algarve, Travel Agents, Wholesalers, Operations, Travelers, Senior Citizens.

ii – STRATEGIC MARKETING IN THE HOTEL SECTOR AT SÃO MIGUEL IN AÇORES. CASE “AMERICAN HOTELS”

This work enhances the importance in Strategic Marketing of Environment Analysis (External and Internal Analysis), to management decision making with application to small hotel units (the Americano hotels), in São Miguel and on existent and available secondary data, to allow the identification of Opportunities, Threats, strategic uncertainties and of Strengths and Weaknesses of the units, to make a SWOT and a TOWS analysis to identify strategic alternatives for the possible choice for the unit managers to make strategic decisions.

Was written a case study based on the hotel industry reality in São Miguel in Azores, on a given period, with application of concepts and analysis models stated above to a small local hotel group.

The results obtained from the systematized analysis, will allow making decisions that will define the strategic direction to take for the group.

In addition a teaching note was also written for the teaching of the case with several applications to graduate courses in Management and Marketing

A literature revision on the subjects of the concepts and strategic analysis models above indicated is also utilized in the teaching note and is part of it.

Key-words: Seasonality, Management, Hospitality, Hotel, Strategy, Analysis, Strategic, Tourism, Ansoff, Porter, Planning, Estratégia, Competitor, SWOT, TOWS, Islands, Azores, Concorrência, Turismo, São Miguel, Arquipélago, Açoriano, Indústria, Açores, Incentivos, Algarve, Travel Agents, Tourism, Wholesalers, Operations, Travelers, Senior Citizens.

iii – Agradecimentos

Não conseguiria concluir este trabalho sem o apoio de vários colegas académicos, de professores deste mestrado e da minha família. Assim, quero agradecer a todos os que me apoiaram e acompanharam no decurso deste período de intenso trabalho e de reflexão e também de mudança, e em especial:

À Ex.ma Sr.^a Professora Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério, pelo incentivo dado, bem como pela disponibilidade e acompanhamento prestado na orientação do desenvolvimento desta dissertação, com grande sacrifício do seu tempo disponível.

Ao Ex.mo Sr. Doutor Rui Barbosa, do Departamento de Estatística do Governo Regional dos Açores, pela valiosa colaboração dada na obtenção dos dados que suportaram o estudo de mercado subjacente a este trabalho.

A todos os que se disponibilizaram para fornecerem dados relativos ao mercado e ao sector hoteleiro nos Açores, e em particular em São Miguel.

Aos Directores dos hotéis, pelas informações prestadas relativas às suas unidades e pela sua visão do futuro deste sector e das suas unidades hoteleiras.

Índice

Introdução – Enquadramento do tema	7
Metodologia de elaboração da dissertação	8
Parte 1 – Construção do Caso “Hotéis Americano”	11
Parte 1 – Construção do Caso “Hotéis Americano”	12
1 – Introdução	12
2 – Reunião de gestão	13
3 – Situação em Setembro de 2001	19
4 – As empresas “Hotéis Americano”	23
5 – A procura	31
6 – A oferta turística em São Miguel	34
7 – Segmentação do mercado	39
8 – São Miguel e destinos concorrentes	40
9 – Análise da concorrência (maiores empresas)	41
10 – Grupo “Terra Nostra”	43
11 – Grupo “Açor”	45
Parte 2 – Construção da nota pedagógica	48
1 – O Ensino do caso	49
1.1 – Preparação do caso	49
1.2 – Gestão de tempo	50
1.3 – Trabalho de grupo	50
1.4 – Debate	50
2 – Principais utilizações	51
Públicos–Alvo	51
3 – Enquadramento teórico do caso	52
3.1 – Análise Ambiental	54
3.2 – Oportunidades e Ameaças	74
3.3 – Análise Interna	75
3.3.1 – Análise SWOT	75
3.3.2 – Análise TOWS	80
Nota Conclusiva	84
4 – Resolução do caso	85
4.1 – Dados para análise	85
4.2 – Análise estratégica	92
Opções estratégicas	100
Conclusões	102
Recomendações	102
4.3 – Respostas às questões colocadas	103
Conclusões da dissertação	113
Bibliografia referida	114
Bibliografia	118
Anexos	127
Anexo n.º 1 – As empresas “Hotéis Americano”	127
Anexo n.º 2 – A procura	133
Anexo n.º 3 – A oferta	142
Anexo n.º 4 – Destinos concorrentes	147
Anexo n.º 5 – A concorrência local (maiores empresas)	153
Anexo n.º 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso	158
Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do caso	201
Anexo n.º 8 – Resolução do caso – Análise de investimento e de risco das opções estratégicas	249

Introdução – Enquadramento do tema

Em Marketing Estratégico, numa análise situacional, a aplicação das análises externa (macro e micro ambiental), interna, SWOT e TOWS dá resultados para orientação estratégica das empresas.

O objectivo geral desta dissertação

O objectivo geral desta dissertação é mostrar que em Marketing Estratégico, para uma empresa os resultados obtidos das análises, macro e micro ambientais, interna (das capacidades da empresa e das suas vantagens competitivas), SWOT e TOWS, vão permitir a identificação de várias estratégias alternativas e a escolha de uma delas para ser seguida.

Assim, foi construído um caso específico (para um pequeno grupo hoteleiro no Arquipélago dos Açores, na ilha de São Miguel) que permite a ilustração e a aplicação do tema teórico escolhido e dos subtemas referidos.

Para alcançar este objectivo propõem-se os seguintes objectivos específicos:

- Identificar no processo de análise estratégica dados relevantes para a tomada de decisão.
- Explicar as análises, externa (macro e micro ambiental), interna, SWOT e TOWS.
- Ver a evolução destes modelos e a sua orientação futura.
- Efectuar uma análise estratégica situacional. Aplicar estes modelos de análise estratégica à realidade de um grupo hoteleiro de pequena dimensão da indústria hoteleira em São Miguel, no arquipélago açoriano.

- Divulgar um caso de marketing estratégico, e assim poder contribuir para o ensino nesta área, ao apresentar soluções para os problemas da indústria hoteleira em Portugal.

A escolha do desenvolvimento de um caso de marketing estratégico para o ensino decorre de vários factores, a seguir indicados:

- Experiência profissional adquirida como consultor em empresas de vários sectores de actividade, entre estes o da indústria hoteleira, em planeamento estratégico e em marketing estratégico.
- Docência / Formação em matérias de Marketing Estratégico.
- Conhecimento proporcionado pelo Mestrado em Gestão de Empresas – Curricular (MBA), da Universidade Nova de Lisboa.
- Conhecimento proporcionado pelo Mestrado em Gestão de Empresas – Curricular, da Universidade de Évora.
- Conhecimento proporcionado pelo ano curricular do programa de Doctorado em Marketing y Comércio Internacional da Universidade da Extremadura em Badajoz.

Metodologia de elaboração da dissertação

O método do ensino por caso é seguido praticamente em quase todos os cursos, em universidades nacionais e internacionais, como método auxiliar de ensino, para conceitos e teorias e para a respectiva consolidação da aprendizagem e da aplicação destas. Este método permite uma excelente interacção entre docente e alunos, e destes entre si, proporcionando uma dinâmica de grupo altamente motivadora para todos os intervenientes no processo de ensino/aprendizagem. Deste modo o ensino é baseado numa

situação que representa a realidade num dado momento, com uma melhor compreensão e assimilação de conceitos e de teorias.

Esta dissertação segue metodologicamente a construção pedagógica utilizada pela Harvard Business School, na realização de *case studies* que pretendem ilustrar conceitos e situações reais de negócio e que servem de ponto de partida para a discussão de um tema nas aulas. Cada caso é acompanhado por uma Nota Pedagógica que apoia o professor na compreensão do tema ajudando-o a apresentá-lo e a discuti-lo na aula.

A dissertação é dividida em duas partes:

Parte 1 – Construção do caso

Foi construído um caso baseado na realidade da indústria hoteleira em São Miguel, nos Açores, num dado período, em que os conceitos e os modelos de análise acima indicados foram aplicados a um grupo hoteleiro de pequena dimensão.

Parte 2 – Nota Pedagógica

Foi desenvolvida uma Nota Pedagógica para o ensino do mesmo, com várias aplicações a diferentes cursos superiores das áreas de Gestão e de Marketing.

A Nota Pedagógica é constituída pelas seguintes partes:

1 – O ensino do caso

Este caso é adequado para suporte do ensino de marketing estratégico e de alguns modelos de análise estratégica (Análise Macro ambiental – PEST), Análise Micro ambiental (Clientes, Concorrência, Fornecedores, Públicos, Intermediários), Análise Interna (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Vantagens Competitivas), Análise SWOT, Análise TOWS, e da sua aplicação a uma situação empresarial real, do sector de actividade “turismo” em São Miguel, nos Açores.

2 – Principais utilizações

Públicos – Alvo

Este caso pode ser utilizado em cursos de Gestão e de Marketing (mestrados e cursos de pós-graduação) e cursos para executivos, sobretudo nas disciplinas de Estratégia, Marketing Estratégico e Turismo.

3 – O enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso

Este caso enquadra-se no tema “Marketing Estratégico”.

Podemos dizer que marketing estratégico é o processo pelo qual a empresa identifica Oportunidades e Ameaças, que serão, respectivamente, aproveitadas e enfrentadas, em função dos objectivos estabelecidos, da atractividade do produto – mercado, das capacidades da empresa e dos Pontos Fortes e Pontos Fracos desta em relação à sua concorrência nesses produtos – mercados.

Será feita uma revisão bibliográfica sobre os temas acima indicados que vai mostrar as contribuições científicas de diferentes autores sobre estes assuntos.

4 – A resolução do caso

Com base numa análise de situação e com a aplicação das análises anteriormente indicadas o caso será resolvido apresentando das alternativas estratégicas seleccionadas uma que será a direcção estratégica a seguir.

Parte 1 – Construção do Caso “Hotéis Americano”

Parte 1 – Construção do Caso “Hotéis Americano”

1 – Introdução

Estamos em meados de Setembro de 2001, em São Miguel, nos Açores. A ilha, de um modo geral, e sobretudo a capital, como de costume nesta altura do ano, está ainda praticamente lotada de turistas das mais variadas nacionalidades, embora a grande maioria sejam portugueses continentais, alguns imigrantes dos E.U.A., veraneantes locais, bem como ainda alguns estudantes continentais que frequentam a Universidade dos Açores.

A procura tinha sido crescente até então, e a oferta de hotelaria aumentava a cada dia, mercê do investimento incentivado pelo Governo Regional para o turismo da região.

A concorrência estava a aumentar de dia para dia. O Verão na época alta não constituía qualquer problema. Até à data, a procura tinha sido sempre superior à oferta. Nos restantes meses, com o aumento da oferta, os hoteleiros questionavam-se com preocupação quanto à ocupação das suas unidades.

Os recentes ataques terroristas nos E.U.A. tinham criado incertezas e receios a todos os industriais do sector na ilha. Entre as várias unidades hoteleiras havia preocupações com a situação actual e muitas incertezas quanto ao futuro, que se antevia nebuloso e difícil.

A gerência de um dos muitos grupos hoteleiros locais, o “Hotéis Americano” estava justamente para se reunir para tratar de vários assuntos e definir a sua futura orientação estratégica.

2 – Reunião de gestão

Açores, São Miguel, Ponta Delgada, 17 de Setembro de 2001

Era uma segunda-feira, e a Administração do “Hotéis Americano” preparava-se para a reunião semanal no escritório do Gerente-Geral, localizado no Hotel Americano Centro, perto do centro da cidade de Ponta Delgada. Esta não era uma reunião habitual de rotina.

Os demais gerentes tinham sido convocados para esta reunião, para que se pudessem tomar decisões quanto à evolução futura das três empresas em questão. A reunião tinha a seguinte agenda:

- Analisar a situação do sector de actividade em São Miguel
- Identificar incertezas estratégicas
- Identificar Oportunidades e Ameaças
- Avaliar a situação actual das empresas

Em face dos inesperados ataques terroristas contra os EUA, como o ataque às Torres Gémeas, em Nova Iorque, no dia 11 de Setembro de 2001, e das suas consequências, que já se faziam sentir, e também da situação local da indústria hoteleira, havia uma necessidade premente de identificar a direcção estratégica a seguir para a gestão dos hotéis Americano no triénio seguinte.

Ao começar a reunião, Carlos Costa, o Gerente Geral das três empresas em questão, os três hotéis Americano, leu a agenda de trabalho, após o que enfatizou o seguinte:

«Caros colegas, quero chamar a vossa atenção para os pontos da nossa agenda de trabalho de hoje, dos quais destaco a necessidade de definirmos os objectivos a atingir no próximo triénio,

em face das alterações que ocorreram e que penso poderão vir a ocorrer.»

Horácio Pinto, Gerente responsável pela área comercial (marketing e vendas), interveio, informando os outros dois gerentes do seguinte:

«Como sabem, o nosso objectivo comercial é atingirmos 100% de ocupação nas nossas duas unidades actuais, durante os meses de Julho e de Agosto (época alta) e termos a terceira unidade – o Hotel Americano Porto – em operação em 01 de Julho de 2002.

Já temos compromissos com alguns operadores nacionais e com um operador internacional que, em princípio, nos garantem contratualmente 100% de vendas para esses dois meses da época alta.

O operador internacional vai ter 44 unidades ocupadas até ao final deste ano, e também no ano que se segue, sendo 22 destas unidades no novo Hotel Americano Porto, que em breve será inaugurado.

Para mantermos os clientes da estação baixa que nos dão a sua preferência, temos de lhes dar também os quartos durante a estação alta. Perdemos dinheiro devido aos preços praticados com eles na estação alta. Temos de encontrar uma solução para este problema.

Como sabem, a concorrência tem vindo a intensificar-se, e daqui a dois anos vamos ter mais três unidades hoteleiras de grande dimensão à nossa porta. São mais umas centenas de quartos em oferta.

Se a SATA S.A. garantisse o transporte regular a todos os passageiros na época alta, os problemas de acesso a São Miguel ficariam resolvidos. Assim, ou vai haver mais voos charter para o destino São Miguel, Açores, ou não sei como garantiremos as nossas receitas no futuro. Temos de rentabilizar de forma inteligente os nossos activos.»

Francisco Horta, administrador do pelouro financeiro, referiu:

«É muito importante mantermos o cliente sueco que nos garante a ocupação de 44 unidades todo o ano. Era muito bom se conseguíssemos ter mais alguns clientes que nos garantissem este tipo de ocupação nos próximos anos, enquanto pagamos o futuro Hotel Americano Porto.

Seria de facto muito bom que pudéssemos manter um nível de ocupação que permitisse pagarmos os encargos que temos e ainda sobrar algum dinheiro para futuras obras de expansão e de recuperação nas duas unidades hoteleiras actuais.

Se assim não for, teremos de pensar em desinvestir, para realizarmos dinheiro com a venda de activos que temos, tais como os terrenos disponíveis no Hotel Americano Porto, e em frente a este, e a própria Residencial Americano, que requer investimento para se tornar operacional, cumprindo a legislação.»

Carlos Costa, o Gerente-Geral, interveio, dizendo:

«Em suma, além de controlarmos custos, precisamos de manter receitas para poder honrar não só os nossos compromissos como preparar as unidades para aumentarmos a nossa taxa de ocupação e enfrentarmos a concorrência poderosa que se antevê,

que devido aos recentes acontecimentos e à situação mundial já está a ser preocupante.»

Pinto, disse:

«Por enquanto os principais serviços oferecidos pelos hotéis Americano são somente o alojamento com pequeno-almoço incluído e serviços de suporte aos hóspedes, como lavandaria, bar e cafetaria, que são pagos, e também marcação de excursões e reserva de viaturas de aluguer, que são gratuitos.

No Hotel Americano Porto, além da área construída, da piscina e do jardim, temos a possibilidade de destacar a área não construída, cuja maior parte é um lote independente, que tem autorização para construção de 40% da sua área total de 1832 m², ao nível da rua paralela à da entrada principal, e com acesso directo a esta. Podemos pensar na sua utilização para aumentarmos a nossa oferta de serviços a prestar, não só aos nossos hóspedes mas também aos hóspedes dos três hotéis vizinhos, já que estas unidades hoteleiras não têm mais espaço para expansão e em cada um deles a relação número de quartos versus número de lugares de restauração é muito inferior ao desejável para este tipo de operação. São 530 quartos, incluindo os nossos 100. Se não quisermos construir mais nada dentro da área do hotel, temos a área em frente (824m²), que é propriedade nossa, podendo construir em 60% desta, que podemos usar para qualquer actividade que queiramos desenvolver.

O aumento do número de hotéis da concorrência, e a correspondente oferta de quartos, já faz sentir alguma pressão

concorrencial na negociação de preços com os operadores, especialmente com o operador sueco, o que não acontecia no passado recente. Penso, contudo, que conseguiremos manter os nossos preços por mais algum tempo.»

Costa, acrescentou:

«E com o aumento da oferta de boas unidades hoteleiras de grande dimensão, a tendência é de piorar ainda mais esta situação. Não devemos ter poder negocial para enfrentarmos a oferta da concorrência. Temos de encontrar formas de contornar este facto.

Em São Miguel há dificuldade em contratar recursos humanos qualificados que suportem o crescimento da oferta hoteleira. Cada vez é mais difícil encontrar pessoal qualificado¹, e os funcionários com experiência em hotelaria, que aparecem para entrevistas de recrutamento e de selecção, querem pelo menos 20% mais de salário do que pagamos actualmente aos nossos funcionários. Isto vai ser um problema.

Temos também a oferta hoteleira prevista para 2007 no Algarve, com mais cerca de 7000 quartos até final do ano. Ainda se vai agravar mais o problema da falta de pessoal qualificado.

Vejo uma forma do Governo Regional resolver isto em relação ao pessoal açoriano residente, que é criar mais escolas hoteleiras na ilha, pois as duas actualmente existentes não são

¹ Em São Miguel, a agricultura, a produção leiteira (com forte redução de quota pela UE), a indústria de pesca (também com redução de capturas), a conserva de pescado e o turismo eram os principais sectores de actividade económica. Não havia localmente recursos humanos qualificados suficientes para suportar o crescimento da oferta turística.

suficientes para a preparação dos recursos humanos de que o nosso sector de actividade vai precisar.»

Horta disse:

«No futuro, se a ocupação do Hotel Americano Porto na época alta aos preços em 2001 do Hotel Americano Centro se se mantiver como já foi contratado, e se, fora da estação alta, houver a ocupação pelo operador sueco de 22 apartamentos, como aconteceu este ano durante três meses, e se as receitas das outras unidades se mantiverem², pagaremos este investimento em sete anos e ficaremos livres de quaisquer dívidas.»

Pinto disse:

«Até agora os operadores nacionais representam 70% das nossas vendas, e o operador sueco mais 10%. As agências locais representam 10%, 5% são vendas directas a particulares a preços de balcão, e o restante a empresas, a preços especiais – desconto de 30% sobre o preço de balcão.»

Horta disse: «As receitas têm crescido a cerca 5% ao ano nos últimos três anos. Era preciso aumentarmos receitas para podermos voltar a investir, mas como e em quê?»

Costa disse:

«O grupo “Açor” fez uma oferta firme de compra por 230.000 contos da Residencial Americano, em dinheiro ou pela troca desta pela construção de mais 120 quartos e de um parque de

² Na época alta, os preços médios praticados para os operadores eram de dez mil e quinhentos escudos (10.500 Esc.) a diária. A taxa de actualização do projecto de investimento desta unidade era de sete por cento (7%).

estacionamento para 150 viaturas, além de um jardim, em qualquer das áreas disponíveis que tivermos.»

Em suma, definidos os pontos principais levantados durante esta reunião, os três gerentes necessitavam definir a direcção a seguir pelo grupo.

Q.1 – Como iria evoluir a procura do destino São Miguel, Açores?

Q. 2 – Aumentar ou manter a oferta de quartos nas empresas do grupo?

Q.3 – Como arranjar mão-de-obra qualificada para satisfazer a necessidade de recursos humanos das unidades hoteleiras?

Q.4 – Na época alta, como iria ser sustentada a capacidade de transporte aéreo para São Miguel em linha regular?

Q.5 – Fora da estação alta, como se poderia tentar aumentar a ocupação das unidades do grupo?

Q.6 – Como se poderia tentar aumentar as receitas sem ser através do aumento do número de quartos e da ocupação de quartos existentes?

Estas questões necessitavam de respostas imediatas, para que se definisse uma direcção estratégica a seguir. Era muito importante que fosse efectuada uma análise ambiental (externa e interna) e análises *SWOT* e *TOWS*, para se obterem opções estratégicas para aproveitamento de oportunidades, se evitarem ameaças e se decidir quanto à alternativa estratégica a seguir.

3 – Situação em Setembro de 2001

Desde 1999 que o turismo vinha a crescer de forma acentuada nas ilhas do Arquipélago, sobretudo em São Miguel.

No final de Agosto de 2001, o Governo Regional dos Açores e os industriais do sector de actividade esperavam que na época alta o crescimento da

procura turística para São Miguel continuasse com taxas elevadas até 2006, acompanhando o crescimento da oferta de alojamento na ilha. Esperavam também que se encontrassem mercados para diminuir a sazonalidade da procura turística no Arquipélago.

A nível nacional e internacional, a Expo 98³, em Lisboa, tinha divulgado os Açores como um destino turístico privilegiado para aqueles cujo objectivo de férias não era somente a praia.

O terrorismo tinha gerado grandes receios nos potenciais turistas relativamente aos voos de longo curso e a férias em países muçulmanos.

As pessoas passaram a escolher destinos turísticos situados longe das rotas de bases americanas ou britânicas, ou de países aliados destas duas potências.

Grupos hoteleiros locais e grandes grupos hoteleiros continentais e madeirenses estavam a investir em São Miguel. O aumento da rivalidade no sector hoteleiro iria enfraquecer as posições negociais dos hoteleiros em relação aos operadores nacionais e estrangeiros.

O crescimento da oferta dos serviços de restauração na ilha iria estar limitado à expansão, até ao limite das suas áreas, dos espaços então existentes e a mais algumas, poucas, unidades novas, o que iria ficar muito longe da percentagem de crescimento da oferta de alojamento.

Na época alta, a não ser que fosse marcada com meses de antecedência, era muito difícil, se não impossível, arranjar passagem aérea na rota Lisboa– Ponta Delgada – Lisboa.

³ A Expo 98 fora realizada em Lisboa, de Maio a Setembro de 1998, e teve o maior sucesso, tendo sido visitada por milhões de turistas nacionais e estrangeiros, tendo divulgado Portugal e as regiões autónomas, a sua história e a sua cultura e, também, a sua diversificada oferta turística.

O Governo Regional açoriano tinha desenvolvido uma política de intenso apoio ao turismo, com fundos locais e da UE.

Assim, os investimentos em unidades hoteleiras e de restauração, objecto de candidaturas a um programa regional, eram comparticipados a fundo perdido, até 50% do valor total do investimento.

Quer para investimento na remodelação de instalações existentes, quer para investimento em novas instalações, as empresas deste sector de actividade tinham nos Açores oportunidades únicas de desenvolvimento empresarial.

As ameaças terroristas contra alvos norte-americanos, posteriores ao 11 de Setembro tinham gerado nos investidores receios quanto à estabilidade da moeda norte-americana e também quanto ao futuro dos preços do petróleo. A insegurança provocada por este facto afectou as bolsas internacionais e também a nacional, com os investidores a saírem a toda a velocidade dos mercados, produzindo um colapso bolsista que durou algum tempo até se restabelecer a normalidade. As incertezas quanto ao futuro da economia eram muitas, e ninguém fazia qualquer tipo de investimento e nem gastava em supérfluos.

A economia mundial dava indícios do início de uma recessão, a qual já se fazia sentir na União Europeia, e consequentemente em Portugal.

No arquipélago açoriano, estes efeitos eram menores, comparativamente ao continente. A tendência mundial, em relação ao turismo, era de incremento da oferta de novos locais turísticos, com maior ou menor exotismo, turismo mais segmentado e maior procura de programas turísticos por parte de todos os segmentos de mercado. Havia multiplicidade da oferta turística, surgindo novos destinos a cada nova época. O número das empresas operadoras turísticas e das agências de viagens aumentava, bem como a quantidade de unidades de cada empresa, instaladas em quase todos os bairros das cidades principais, em todos

os países da União Europeia e dos Estados Unidos da América. Cada vez mais, aumentava a procura de locais em que a Natureza e a Civilização estivessem harmonicamente integradas.

A existência de fauna marinha, facilmente observável no arquipélago Açoriano, era também um dos motivos de grande procura. Havia uma forte procura de locais com passeios nas florestas, nas trilhas, com montanhismo, paisagens deslumbrantes e boa preservação ambiental. Havia também uma forte tendência de crescimento a nível mundial para esta procura.

A expansão da Internet a nível empresarial e a nível particular veio permitir a difusão da informação e fazer publicidade, bem como que a todos que o necessitassem e o quisessem fazer fizessem pesquisas a preços operacionais reduzidos. Já os investimentos para os sistemas operacionais e equipamentos, e o *know-how* para que se identificasse a opção da oferta das empresas nos primeiros resultados da procura, eram elevados e exigiam uma tecnologia específica que não estava ao alcance da maioria das empresas locais.

Através das páginas *Web*, as empresas de todos os sectores, incluindo as relacionadas com as actividades hoteleiras, tiveram acesso à globalização, permitindo-lhes divulgar e/ou comercializar os seus serviços. Assim, quer as empresas operadoras do sector turístico, quer os particulares, podiam obter informações sobre destinos, fazer ofertas e vendas e comprar e efectuar pagamentos *on-line* por cartão de crédito. Adicionalmente, na maioria das situações estavam disponíveis diversas informações, como por exemplo as condições climáticas dos lugares em oferta, a temperatura da água do mar, a pluviosidade, a legislação local, a cultura, as excursões, os restaurantes, etc.

Os principais segmentos de mercado que procuravam o destino Açores, e mais particularmente São Miguel, na época alta, eram o dos casais reformados e

o dos casais jovens. A população portuguesa era a mais envelhecida da União Europeia, e a tendência era para se manter assim. As pessoas cada vez se reformavam mais cedo.

Em função da política governamental da Região Autónoma dos Açores, de incentivo ao desenvolvimento da actividade do turismo nesta região, antevia-se uma concorrência crescente, decorrente da entrada de novas empresas (algumas de grande dimensão à escala nacional) no palco competitivo, que teria de ser enfrentada.

Em Portugal, as eleições legislativas iriam ter lugar a curto prazo, sendo esperada uma mudança de partidos no governo, que na altura era liderado pelo Partido Socialista (PS), pois previa – se a vitória do Partido Social – Democrata (PSD), o que poderia conduzir a prováveis indefinições políticas para o sector e/ou a alteração das políticas de financiamento a nível nacional para esta indústria, com reflexos a nível regional, bem como a atrasos de pagamentos decorrentes da falta de fundos para este fim.

Falava-se em alterar a idade da reforma para os setenta anos, em vez dos sessenta e cinco, devido ao envelhecimento da população e ao facto da esperança de vida em Portugal ter passado a ser, para os homens de setenta e quatro anos, e para as mulheres, de setenta e oito anos.

4 – As empresas “Hotéis Americano”

Os hotéis Americano, como eram conhecidos no arquipélago açoriano, eram duas unidades muito bem localizadas na capital do Arquipélago, Ponta Delgada. Havia ainda uma terceira unidade em construção. Aquelas duas unidades hoteleiras eram a Residencial Americano, com 35 quartos, situada na

zona comercial, e o Hotel Americano Centro, com 50 quartos, situado numa zona mista de escritórios e de residências, que distava menos de 500 m da Residencial Americana.

A unidade ainda em construção viria a ser o Hotel Americano Porto, com 100 quartos, estava situada no centro histórico, junto ao porto de Ponta Delgada e a cerca de 400 m da zona comercial do centro da cidade, e que iria ser inaugurado em 01 de Junho de 2002 – Vide Anexo 2, Quadro n.º1 – e aberta ao público em 1 de Julho de 2002. O montante do investimento feito nesta última unidade (2.400.000 contos) fora constituído por 30% de capitais próprios, 25% de empréstimo bancário e 45% a fundo perdido. Este último dinheiro, de fundos regionais e comunitários, era proveniente das verbas de uma candidatura aprovada de um projecto de investimento, com pagamentos faseados contra comprovativos de despesas efectuadas, e cujos pagamentos estavam atrasados cerca de oito meses. Nada fora recebido até à data.

Eram sociedade por quotas cada uma das três unidades hoteleiras. Os sócios tinham iniciado a sua actividade em São Miguel, vinte anos antes, com uma unidade hoteleira de 30 quartos, o Hotel Americano Centro, um investimento efectuado à data com 100% de capitais próprios, resultantes da actividade hoteleira exercida no Brasil, onde tinham tido uma unidade de semelhante dimensão, no Estado de São Paulo, na cidade de Ribeirão Preto.

Após dez anos a operarem em São Miguel, recorrendo a empréstimos bancários, e também a capitais próprios e a ganhos obtidos com a exploração da unidade hoteleira investiram na ampliação desta unidade para 50 quartos.

Cinco anos após esta ampliação concluída, adquiriram um edifício antigo que transformaram numa residencial de três estrelas, com 35 quartos, a Residencial Americano, localizada no centro da cidade de Ponta Delgada.

O gerente, Horácio Pinto, tinha estudado gestão hoteleira nos EUA, numa Universidade especializada em turismo e hotelaria, reconhecida como uma das melhores nesta área e uma das melhores a nível mundial.

As premissas em que se baseavam os sócios para a definição da estratégia de desenvolvimento do grupo eram as seguintes:

O Hotel Americano Porto entraria em funcionamento ao público no dia 1 de Julho de 2002. As reservas efectuadas pelos operadores e agentes de viagens nacionais e estrangeiros para 2002 já tinham esgotado a quantidade de alojamentos que lhes tinham sido alocados nesta unidade hoteleira.

Tudo parecia indicar que a procura desta unidade específica se manteria no futuro.

Os sócios-gerentes esperavam que o investimento efectuado no Hotel Americano Porto fosse um sucesso. Só tencionavam fazer novos investimentos após o novo Hotel Americano Porto estar integralmente pago.

A taxa de actualização do *Cash-Flow* gerado pelo projecto, para avaliação do VAL (Valor Actual Líquido) do investimento efectuado nesta unidade, era de 7%. Até àquela altura a procura deste destino turístico e das suas unidades hoteleiras tinha estado em franca evolução.

A procura de destinos turísticos longínquos (mais de quatro horas de voo), em que o transporte era efectuado por aviões de longo curso, fora afectada. As autoridades internacionais e nacionais da aviação aérea, e as próprias companhias aéreas nacionais e internacionais, confirmavam este facto, sobretudo em voos de e para o R.U. e para os E.U.A. ou em rotas próximas ao R.U. e aos E.U.A.

Não tinha havido cancelamentos significativos de reservas para São Miguel, dos portugueses continentais ou dos clientes dos programas turísticos do



operador sueco “STF”, que ocupava cerca de 110 quartos distribuídos por cinco dos principais hotéis de três estrelas (Superior) da ilha de São Miguel, entre eles o Hotel Americano Centro, onde utilizava 22 unidades. Este operador tinha contratado mais 22 unidades adicionais no Hotel Americano Porto desde o período do Carnaval até ao final da Páscoa de 2003.

Em 2001 este operador tinha ocupado 22 unidades no Hotel Americano Centro durante três meses da estação alta.

Recebia do Governo Regional açoriano 5.000 Esc. por turista trazido para os Açores, a título de incentivo promocional no seu país de origem.

Os industriais açorianos do sector hoteleiro actuavam junto da Secretaria de Turismo, para que este incentivo não só se mantivesse mas também fosse estendido a outros operadores internacionais de outros países do norte da Europa. Havia uma corrente política que defendia que este incentivo fosse dado somente para turistas estrangeiros que viessem fora da época alta.

O *Overbooking*⁴ era uma das técnicas utilizadas com grande sucesso por Pires. Consistia em vender até mais 10% do que a capacidade instalada de cada unidade do grupo, com recolocação em outros hotéis através de reservas que se cancelavam à medida do preenchimento das vagas de alojamento das unidades do grupo. Funcionava como um seguro de ocupação, se assim se pode dizer.

Posicionamento

Os hotéis do grupo “Americano” estavam posicionados da seguinte forma: Residencial Americano – unidade de três estrelas, antiquada e a necessitar de reformas. Estava sob pressão das autoridades para a rápida execução destas,

⁴ O *Overbooking* em hotelaria consiste em aceitar uma percentagem pequena de reservas acima do número de quartos da unidade hoteleira. Também é muito praticado nas linhas aéreas comerciais.

sob pena de descer de categoria, para duas estrelas, e ser encerrada, caso não fossem feitas, dentro do prazo, as obras necessárias exigidas. Era destinada aos segmentos de vendedores e ao socio-económico médio-baixo.

Os seus concorrentes eram as residenciais de duas estrelas. Além de ser muito conhecida, tinha as seguintes vantagens para os segmentos alvo: preço muito conveniente e estar mesmo no centro comercial da cidade.

Hotel Americano Centro - um hotel de três estrelas destinado ao segmento sócio económico-médio.

Podia passar para a categoria turística imediatamente superior, de quatro estrelas, com um investimento para instalação de ar condicionado e de roupas de quarto para mudança diária, requisito necessário para essa subida de categoria.

Os custos de pessoal aumentariam, devido à necessidade de aumento do número de funcionários para execução de tarefas adicionais decorrentes da subida de categoria. A análise de sensibilidade indicava um potencial aumento de lucros antes de impostos de cerca de 8%, o que não era muito interessante, pois a subida de categoria aumentava significativamente o risco do negócio, e este prémio não era suficientemente atractivo para incorrer nesse risco.

O hotel tinha a vantagem de estar muito próximo do centro e de ter estacionamento interno e um serviço preferido pelo segmento empresarial médio, pelos vendedores e pelos delegados de propaganda médica.

O Hotel Americano Porto iria ser posicionado da seguinte forma: um hotel de três estrelas superior, com as dimensões dos quartos e das áreas comuns de hóspedes como se de uma unidade hoteleira de quatro estrelas se tratasse, e com praticamente todos os serviços exigidos a uma unidade de quatro estrelas. A transição para quatro estrelas, se necessário, não necessitava de qualquer investimento adicional.

la ser posicionado para os segmentos sócio—económicos médio e médio—alto, e também para o segmento executivo médio.

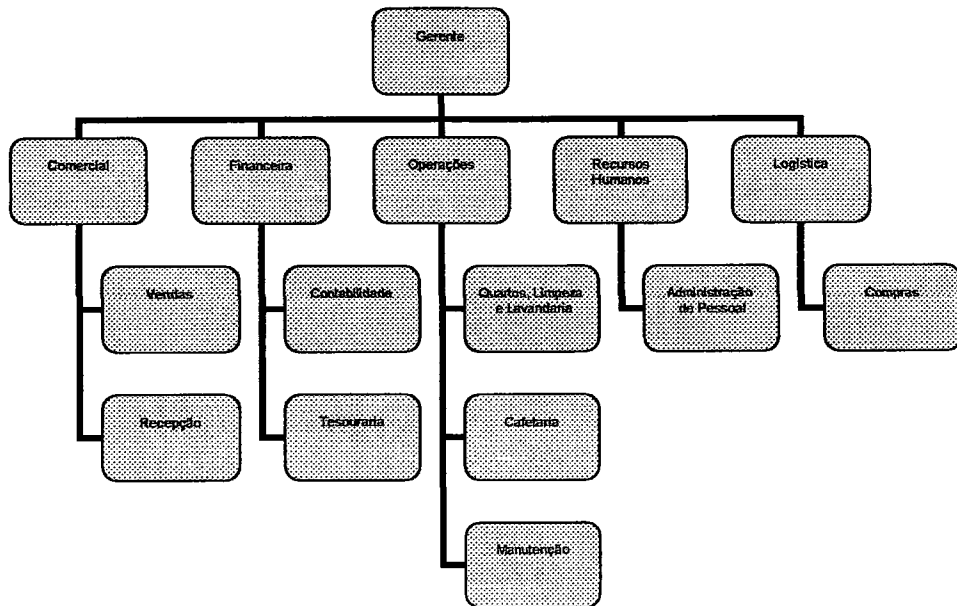
A sua concorrência seria a dos hotéis de três estrelas superior, e alguns de quatro estrelas, e esta unidade iria ter um preço muito atractivo e muita qualidade em relação à maioria dos concorrentes. Teria uma localização muito central.

Residencial Americano

Era uma estrutura organizacional reduzida, consistente com a missão e com os objectivos da gerência em relação ao serviço que pretendia prestar. Não havia problemas entre os serviços, até porque a chefia era a mesma em muitos deles. Havia queixas por parte dos hóspedes quanto às instalações, especialmente quanto ao isolamento sonoro entre os quartos e ao ruído vindo do tráfego da rua, que anteriormente era fechada ao trânsito e que fora aberta a este há cerca de um ano.

Os quartos precisavam de reforma, e havia frequentes faltas de água quente, o que levava a muitas reclamações. A inspecção da Direcção Regional do Turismo já tinha feito exigências, sob pena de aplicação de multas pesadas, e até de fecho da unidade, que a serem cumpridas no prazo dado de um ano (já tinham decorrido 3 meses) levariam a um investimento de cerca de 130.000 contos e a uma paralisação das actividades por seis meses o que daria no total um prejuízo de cerca de 43.000 contos. 50% dos 130.000 contos podiam ser obtidos a fundo perdido a partir de uma candidatura ao programa de incentivos ao desenvolvimento da oferta de turismo no arquipélago. O gerente desta unidade estava com problemas de saúde e tinha de reduzir o ritmo da sua actividade.

Residencial Americano - Organigrama

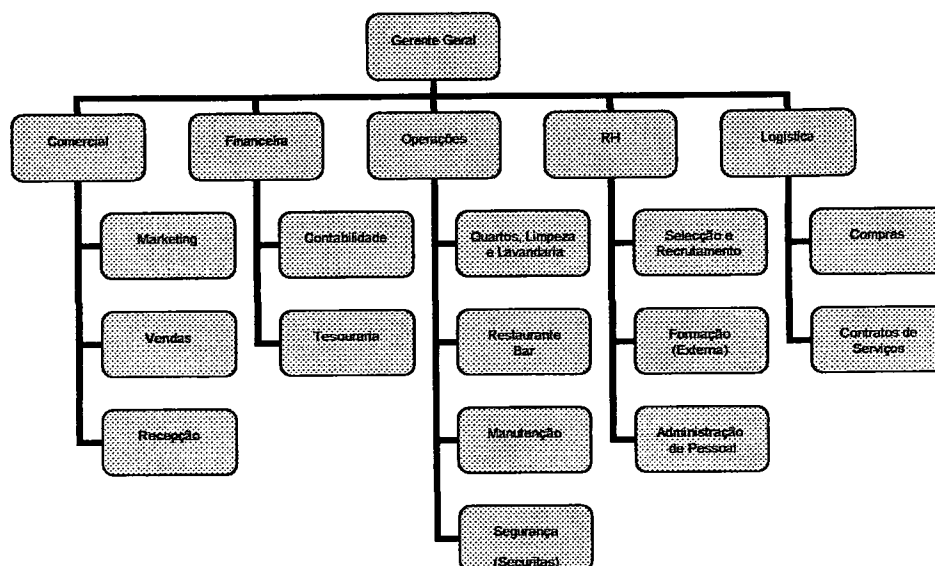


Hotel Americano Centro

A estrutura organizacional era consistente com a missão, os objectivos, as estratégias, as políticas e os programas da empresa, e proporcionava um bom funcionamento. As relações entre os serviços eram muito boas, e havia um perfeito entrosamento entre as chefias e os funcionários. Não havia queixas por parte dos hóspedes. Embora o hotel tivesse 50 quartos, e o funcionamento tivesse características familiares, era no entanto bastante profissional e o ritmo operacional era intenso. Os serviços eram executados dum forma tranquila, profissional e eficaz, e o processo era sempre documentado com registos, para controlo. A gerência fazia um controlo silencioso, garantido pelo bom clima organizacional que existia entre os funcionários e os patrões, que funcionavam como uma família bem entrosada. Os serviços estavam bem organizados, com procedimentos bem descritos, estudados, compreendidos e aplicados por todos.

A metodologia implementada pela gerência, da escola hoteleira norte-americana, funcionava na perfeição.

Hotel Americano Centro – Organigrama



Hotel Americano Porto

A estrutura desta unidade era decalcada da estrutura do Hotel Americano Centro, com sub-funções com mais amplitude de actividades e mais profundidade de actividades específicas. Estava preparada para absorver actividades de suporte da cadeia interna de valor das outras duas unidades.

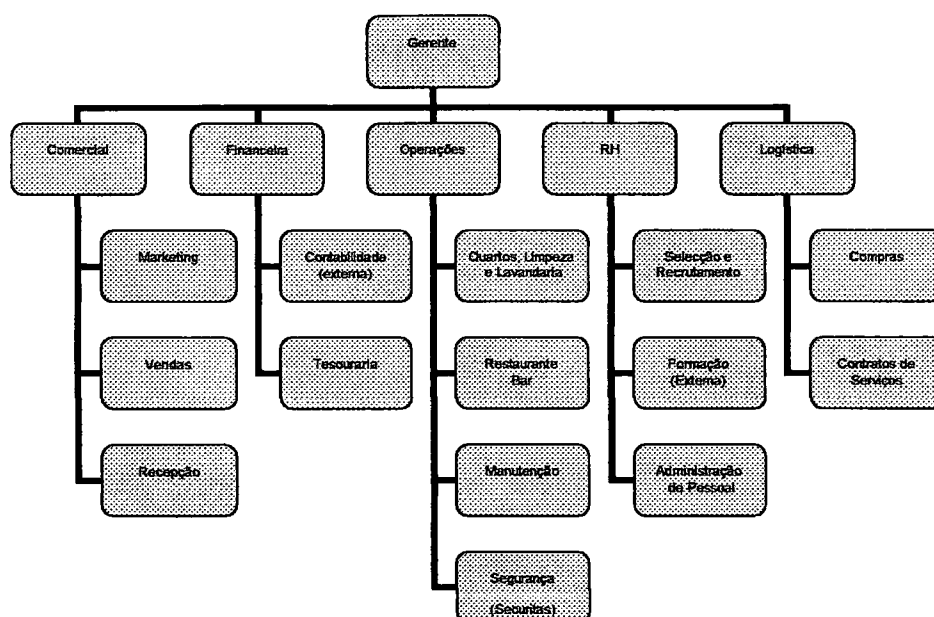
A função comercial do Hotel Americano Centro, no que dizia respeito a *Marketing* e a vendas não efectuadas ao balcão, seria efectuada nesta unidade. A gerência dos três hotéis iria estar fisicamente localizada na nova unidade.

A lavandaria desta última unidade estava preparada para dar apoio ao dobro dos quartos que possuía, e tinha possibilidade de expansão, com um pequeno investimento de cerca de 5.000 contos, para a instalação de equipamentos para apoiar 500 quartos de um hotel de quatro estrelas, em que as mudas de roupa são

diárias. Poderia inclusive prestar serviços para fora, para outras unidades de menor ou igual dimensão situadas nas suas imediações.

A gerência tinha muita competência na gestão hoteleira, e tinha adaptado o modelo americano de gestão hoteleira à realidade açoriana, com grande sucesso e qualidade reconhecida por todos os colegas e pelos seus clientes, operadores, agentes de viagens e particulares. As receitas do Hotel Americano Centro tinham evoluído, de 1996 a 2000, de acordo com o indicado no Anexo n.º 1, Quadro n.º 2.

Hotel Americano Porto – Organigrama



5 – A procura

A procura era constituída pelas pessoas que visitam uma ou mais das ilhas que integram o Arquipélago dos Açores, quer seja em férias⁵, em negócios ou ainda por outros motivos profissionais. A evolução da procura do destino Açores no período de 1990 a 2000 pode ser consultada no Anexo n.º 1, Quadro n.º 1.

⁵ Férias principais ou férias secundárias (Short breaks).

Após 1993, e até 2000, tinha havido um crescimento continuado do número de hóspedes, com uma ligeira variação negativa em 1997.

Os aumentos da procura verificados em 1999 e em 2000, pareciam, na opinião dos hoteleiros locais, ser devidos à Expo 98 e também à acção de dois grandes operadores estrangeiros (especialmente o operador sueco), que ampliaram a sua oferta na Escandinávia com o destino Açores. Também os portugueses continentais tinham começado a escolher mais este destino.

Estes dados acompanham os dados de evolução do número de hóspedes no Arquipélago.

Entre 1999 e 2000 o total de dormidas⁶ na ilha cresceu significativamente. Em média, o número de dias de estada rondou os 2,94 dias em 2000, contra 2,56 em 1995 (vide Anexo n.º 2, Quadro n.º 3). Esta situação de melhoria teve a ver com alguns factores, nomeadamente com o facto de ter havido uma intensificação da acção dos operadores nacionais e estrangeiros, com a oferta de pacotes de estadas de 3, 5, 7, 10, 12 e 15 dias, e com o aumento das tendências de consciencialização ecológica e ambiental.

Em alguns segmentos de mercado passou a ser uma opção desejada. Deve-se ainda ao aumento do número de serviços, públicos e particulares, bem como ao facto de a Universidade dos Açores, a funcionar em São Miguel, ter passado a ter mais professores e alunos do continente nos diversos cursos ali existentes, situação que teve efeitos positivos na procura de São Miguel, por via da influência dos deslocados do continente. Este conjunto de “imigrantes” continentais contribui fortemente para a divulgação dos Açores, mais particularmente da ilha de São Miguel, líder de visitantes ao longo dos anos, seguida da Terceira e do bloco Pico / Faial, considerado como um só destino,

⁶ Número de noites por hóspede, passadas em estabelecimentos hoteleiros.

pela proximidade e pelas características que apresentavam em conjunto (vide Anexo n.º 1, Gráfico n.º 4, Quadros n.º 4, 5).

São Miguel, Pico e Faial eram os destinos preferidos do segmento jovem, dos casais executivos jovens, bem como dos *trekkers*⁷ montanhistas, *bird watchers*⁸ e *dolphin and whale watchers*⁹, e, como não podia deixar de ser, dos “campistas selvagens” fora dos parques de campismo que não foram contabilizados nestes dados. A procura de alojamento em hotéis era caracterizada por grande intensidade no período que decorria entre o início da segunda quinzena de Julho até quase ao final da primeira quinzena de Setembro. O pico da procura verificava-se na primeira quinzena de Agosto, e neste período excedia bastante a oferta existente. A procura caía até final de meados de Outubro, e a partir daí era praticamente nula até Abril do ano seguinte no segmento de turismo. Em 2000 o número de turistas portugueses do continente representou cerca de 72,31% de visitantes. Os restantes turistas eram estrangeiros de diversos países e representaram 27,69% dos visitantes (vide Anexo n.º 1, Quadros n.ºs 5, 6, e 7).

Receitas e despesas de hotelaria no Arquipélago em 2000

Nas ilhas dos Açores as receitas e as despesas, não descontada a inflação nos períodos considerados, praticamente mais do que duplicaram em 2000 relativamente a 1990 (vide Anexo n.º 1, Quadros n.ºs 8, 9, 10 e 11). A percentagem de receitas com o aluguer de quartos foi de 72,97% do total das

⁷ Pessoas que procuram e fazem caminhadas em veredas e trilhas nas florestas, campos e montanhas. Um segmento de mercado em forte crescimento, já com milhões de praticantes em todo o mundo.

⁸ Pessoas que observam as diferentes espécies de aves nos seus habitat naturais e em migração.

⁹ Pessoas que procuram lugares e que utilizam meios para que possam observar as diferentes espécies de golfinhos e baleias existentes na área. O mar dos Açores é um dos destinos para esse fim.

receitas obtidas. A percentagem da despesa total dos custos de pessoal foi de 28,67% a nível do Arquipélago (vide Anexo n.º 2, Quadro n.º 9).

A hotelaria tradicional representou 94,32 % da receita total. Na hotelaria tradicional o nível de percentagem de receitas de quartos foi de 73,16% do total das ilhas açorianas.

Em São Miguel a percentagem do total das receitas com os outros serviços de hotel foi maior do que a da média do Arquipélago. Esta situação decorre do facto de os segmentos de mercado que visitaram São Miguel terem outro tipo de perfil de utilização desses serviços de hotel. Decorreu também do facto de a hotelaria em São Miguel ter mais unidades de quatro estrelas e de três estrelas de elevada qualidade que arrastaram segmentos socio-económicos mais elevados e que tinham outro padrão de consumo. Pode concluir-se que dentro do período considerado houve um crescimento positivo em todos os tipos de alojamento considerado e que o crescimento de hotelaria tradicional e do turismo rural foi significativo nos últimos anos.

6 – A oferta turística em São Miguel

A época alta do turismo em São Miguel é de Junho a Agosto. O pico da procura turística verificava-se do início de Julho ao final de Agosto, época em que era praticamente impossível obter qualquer tipo de alojamento. Os preços médios praticados ao longo de 2001 são os indicados no Anexo n.º 3, Quadro n.º 1.

Os elementos do canal de distribuição “Grandes Operadores” (vide Anexo n.º 3, Quadro n.º 3) recebiam dos hoteleiros comissões que variavam entre 20% a 25% do preço praticado de folheto, de acordo com o hotel e com a época. Os elementos do canal de distribuição “Retalho” (vide Anexo n.º 3, Quadro n.º 4)

recebiam dos hoteleiros comissões que variavam entre 10% a 15%, de acordo com o hotel e com a época. Os elementos do canal de distribuição “Internet” (vide Anexo n.º 3, Quadro n.º 5) recebiam dos hoteleiros descontos promocionais durante as épocas baixa e média, normalmente em preços e em serviços adicionais.

Em São Miguel existiam várias agências de viagens. Uma delas pertencia a um grande grupo turístico do continente, a Agência Abreu.

Transportes para o Arquipélago e Inter Ilhas

A empresa SATA S.A. era a concessionária do trajecto Lisboa – São Miguel – Lisboa, mas não tinha capacidade para responder à sua procura na estação alta, o que constituía um entrave ao desenvolvimento do turismo local. O concurso para a concessão da rota Lisboa – Ponta Delgada – Lisboa, ganho pela empresa Air Luxor S.A., tinha sido anulado, e fora efectuado um novo concurso, que desta vez fora ganho pela SATA S.A..

A TAP S.A. era a concessionária do trajecto Lisboa – Angra do Heroísmo – Lisboa, e desta forma muito do tráfego Lisboa – Ponta Delgada – Lisboa era feito via Ilha Terceira, sendo o trecho Angra – Ponta Delgada feito pela SATÃ S.A.. Existiam ainda operadores *charter* para grupos que voavam de diferentes países para São Miguel. Todos os voos do operador sueco eram voos *charter*, a partir de Estocolmo. O transporte aéreo entre as ilhas era assegurado pela empresa SATA S.A., como concessionária da rota Lisboa – Ponta Delgada – Lisboa. Eram rotas deficitárias, que faziam parte do pacote da concessão desta rota.

Transportes Marítimos

Os transportes inter-ilhas de passageiros e de veículos, eram assegurados por uma empresa de *ferry-boats* que detinha essa concessão. Os preços praticados eram praticamente iguais aos dos transportes aéreos para os mesmos destinos.

As rotas entre ilhas eram muitas vezes fechadas por vários dias devido às más condições do tempo e do mar, que nessas alturas inviabilizam este tipo de transporte. O mar açoriano podia ser muito violento com mau tempo. Havia ainda um cruzeiro inter-ilhas que funcionava durante os meses da época alta.

Restauração

Existiam inúmeros restaurantes, de diversas categorias e estilos, que iam desde a modesta “tasca” até ao restaurante de luxo. Durante os três meses da estação alta a procura excedia largamente a oferta de restauração fora dos hotéis.

Assim, o turista, os deslocados locais, os imigrantes e os residentes locais faziam filas imensas para poderem obter um lugar onde comer.

Nesse período, quer a qualidade da comida quer a qualidade do serviço caía bastante, deixando a desejar qualquer das duas. O preço médio de uma refeição, de acordo com o tipo de restaurante, variava de 2.500 Esc. a 4.000 Esc..

Cafés, esplanadas, bares e discotecas

Durante os meses da época alta, idêntica situação se passava em relação à oferta de serviços de cafés e de esplanadas (estas últimas só recentemente tinham sido autorizadas em Ponta Delgada, mais precisamente no final do

mandato do então Presidente da Câmara), e também dos locais e serviços públicos que não eram de restauração. Existiam alguns bares, bem frequentados e bastante animados. As discotecas eram poucas e acanhadas, e ficavam lotadas neste mesmo período. Normalmente, após as 22 horas era difícil encontrar um local aberto para comer, e aos domingos poucos locais estavam abertos para jantar.

Circuitos turísticos

Existiam vários circuitos turísticos com almoços incluídos, organizados, em autocarros, por empresas locais, que ofereciam cerca de seis destinos diferentes. Na época alta os lugares turísticos principais ficavam apinhados de grupos de pessoas, e o estacionamento era muito difícil, senão impossível, em alguns locais. Um dos problemas que se antevia vir a ocorrer com o desenvolvimento da procura hoteleira era o desequilíbrio quer do suporte logístico da ilha quer da oferta turística complementar à oferta hoteleira, para a quantidade de turistas alojados na época alta.

Ambiente

Ponta Delgada principalmente, apresentava durante estes meses inúmeros inconvenientes, como tráfego congestionado, dificuldade em estacionar, ruído de trânsito, filas para tudo, característicos de cidades grandes, mas sem a maioria das facilidades que estas cidades ofereciam. Contudo, esta situação, dentro de certos limites, era esperada e aceite filosoficamente pela maioria dos turistas continentais, habituados ao turismo do Verão no continente e sobretudo do Verão algarvio que tinha este tipo de situações.

Transportes internos

Os transportes públicos eram pouco frequentes e os horários das carreiras coincidiam com os horários laborais. Os táxis eram eficazes e bastante profissionais, e os preços não eram exagerados.

Viaturas de aluguer

Nesta ilha havia uma oferta diversificada de viaturas de aluguer, variando o preço médio por dia entre 5.500 Esc. e 10.000 Esc. (vide Anexo 2, Quadro n.º 2).

A evolução entre 2001 e 2004 da previsão da procura de viaturas de aluguer em São Miguel, em função da oferta projectada de quartos no mesmo período, está indicada no Anexo 3, Quadro n.º 11.

A oferta hoteleira do destino São Miguel

A evolução da previsão da oferta hoteleira das diferentes classes de hotéis até classificação de quatro estrelas está documentada no Anexo n.º 3, Quadros n.ºs 7, 8 e 9.

O grupo económico “Terra Nostra”, era o mais influente na economia da ilha, no sector de actividade do ramo hoteleiro, com um total de 243 quartos. Tinha uma agência experiente na comercialização dos quartos dos hotéis do grupo, e não se previa que a médio prazo fosse acompanhar o crescimento da oferta de hospedagem em São Miguel. Contudo, na Ilha Terceira iria abrir em Maio de 2002 mais uma grande unidade de luxo, com cerca de 300 quartos, numa situação privilegiada, implantada num espaço de dez hectares, sobre o mar.

O outro grupo hoteleiro na Ilha Terceira era o grupo “InvestaÇor”, que tinha dois hotéis nesta ilha, mais um na ilha do Faial e outro na ilha do Pico, e que com

o maior hotel da ilha de São Miguel cobria toda a oferta turística nos principais destinos procurados no arquipélago.

Os Hotéis e residenciais de três estrelas (Superior), eram os que mais procura tinham todo o ano e eram sempre os primeiros a ficarem lotados na época alta.

Deste tipo de estabelecimentos só o São Miguel Parque pertencia a um grande grupo hoteleiro, o grupo “Terra Nostra”.

Existia uma preferência pela procura deste tipo de estabelecimento hoteleiro por parte dos grandes operadores, pela competitividade dos seus preços e pela relação custo / benefício que a oferta representava.

7 – Segmentação do mercado

As empresas de hotelaria procuravam os seguintes mercados alvo:

- Empresas – Funcionários da empresa que tinham necessidade de visitar as ilhas do Arquipélago no desempenho das suas funções.
- Grandes operadores, locais e nacionais, e agências de viagens, locais e nacionais.
- Clubes desportivos, associações públicas (Polícia, Forças Armadas, Ministérios, etc.).
- Associações de empregados de grandes empresas (Shell, Galp, Bancos, Seguradoras, etc.).
- Clubes de advogados, médicos, engenheiros, Inatel, Automóvel Clube de Portugal, etc.
- Casais sem filhos, casais com filhos, particulares que compram na Internet, anúncios e passantes.

Para as empresas de hotelaria, os mercados alvo internacionais eram os intermediários grossistas, grandes operadores nacionais e internacionais que organizavam voos *charter* para todos os destinos de férias que pudessem ser aliciantes para os seus clientes, e constituindo mercados atractivos. Precisavam de muitos quartos de cada vez, e sempre em múltiplos de 22 unidades (autocarro de 44 lugares, mais guia e motorista).

Um voo *charter* transportava normalmente até 200 passageiros.

8 – São Miguel e destinos concorrentes

O custo médio de férias de oito dias, sete noites, na época alta em São Miguel, em hotéis de três e de quatro estrelas, para uma família de quatro pessoas, casal e dois filhos, era superior em cerca de 30% a um programa de igual duração, com praias magníficas, na Tunísia, e com alojamento em hotéis de maior classificação turística e melhor nível hoteleiro.

O aumento da oferta turística na Tunísia e em Marrocos, tinha vindo a criar uma competição adicional ao destino Açores. Por outro lado, os acontecimentos do 11 de Setembro tinham obrigado à redução dos preços dos destinos Tunísia e Marrocos, porque a maioria dos europeus tinha parado de os procurar.

A Madeira era outro destino turístico muito procurado, sobretudo pelos turistas ingleses, devido ao seu clima ameno durante todo o ano. Era uma oferta que não se alterava há já alguns anos. Como destino de praia surgia agora em oferta Porto Santo, com um grande areal. As infra-estruturas hoteleiras estavam agora a desenvolver-se. No entanto, era um destino mais caro que os Açores, sem as características deste Arquipélago.

O destino mais procurado pelos turistas continentais, a nível de país, era o Brasil, e, neste o Nordeste era o preferido.

De todos os demais destinos preferidos, destacava-se Cuba, que aliava praias ótimas e Havana, um marco da arquitectura *Belle Époque*, com a simpatia do povo cubano e os ritmos musicais cubanos. Este destino era muito procurado, sendo muito mais caro que o destino Açores.

9 – Análise da concorrência (maiores empresas)

Os grupos hoteleiros em São Miguel, concorrentes dos Hotéis Americano, eram principalmente o “Proturhotel” com o Hotel Avenida, o “Ciprotur” com o Hotel Ponta Delgada, o “Açores 2000” com o Açores Atlântico, e a nova unidade hoteleira do grupo “Terra Nostra”, com uma nova unidade. Interessou sobretudo avaliar a dimensão do mercado, a oferta e a concorrência em São Miguel e sobretudo em Ponta Delgada.

Entre 1996 e 2000, a evolução do número de dormidas em São Miguel nos Hotéis Americano existentes à data e nos hotéis dos grupos identificados como concorrentes principais, está apresentada no Anexo n.º 5, Quadro n.º 2. Seguidamente, para o período referido na análise anterior, temos os dados da taxa de ocupação (percentagem ano de ocupação de quartos apresentada no Anexo n.º 5, Quadros n.ºs 2, 3, 4) por quarto para as unidades do grupo em questão.

Durante o período indicado, o Hotel Americano Centro apresentou a melhor taxa de ocupação em relação à concorrência (vide Anexo n.º 5, Quadro n.º 3).

O Hotel Americano Centro apresentou em 2000 a melhor taxa de ocupação de dormidas em relação à da concorrência.

O Hotel Americano Centro apresentou o menor preço médio por quarto (vide Anexo n.º 5, Quadro n.º 5), o que explica também a elevada taxa de ocupação que tinha, de acordo com a estratégia seguida de penetração de mercado, que lhe permitiu manter uma posição defensiva em relação ao previsível futuro crescimento da oferta. O Hotel Americano Centro apresentou um elevado rácio de receitas de quarto, sobre o total de receitas, pelo facto de a comida servida ao jantar no restaurante (serviço incluído nos pacotes de férias) corresponder a uma sub-contratação, em regime de *Catering*¹⁰, a terceiros.

Era uma opção que permitia ter um menor número de funcionários, e também menores custos de pessoal, e manter uma boa estrutura competitiva, com uma maior flexibilidade (desde que a qualidade do produto do *Catering* fosse de bom nível). Este facto era esperado e bem aceite pelos clientes dos mercados alvo a quem os grandes operadores vendiam os seus programas de viagens.

Uma semana de estada com passagem aérea ida e volta e meia pensão incluída, custava cerca de 110.000 Esc., e os turistas achavam que com aquele preço não se podia exigir mais do que era oferecido.

Era uma relação custo–benefício óptima para os turistas nórdicos, na sua grande maioria gente muito simples e com poucas exigências. Os demais clientes, que o Hotel Americano Centro servia, embora aceitassem este serviço em função da relação custo–benefício dos programas comprados, preferiam ter um restaurante no hotel, que servisse à carta. O Hotel Americano Centro apresentava uma percentagem baixa de funcionários por quarto, só perdendo

¹⁰ *Catering* – Serviço de restauração fornecido por empresas especializadas a hotéis, cantinas, em recepções e em locais para casamentos e baptizados, etc.

para o Hotel Ponta Delgada (análise dos poucos dados de que dispomos deste último) entre os seus concorrentes.

Como verificamos no Anexo n.º 5, Quadro n.º 9, o Hotel Americano Centro apresentava uma boa posição nas receitas por funcionário, comparativamente à sua concorrência.

Também apresentou (Vide Anexo n.º 5, Quadro n.º 10) um dos menores custos anuais médios por funcionário até 2000, ano em que teve uma subida de 13,4% em relação ao ano anterior.

Verificamos no Anexo n.º 5, Quadro n.º 11, que o Hotel Americano Centro apresentava uma rentabilidade estável ao longo do período em consideração, e bastante elevada em 2000.

Verificamos também que a Residencial Americano, embora não posicionada como concorrente deste grupo, apresentava uma baixa rentabilidade em 2000, o que levava a questionar a sua situação futura como unidade estratégica do grupo, devido ao elevado investimento de que necessitava para fazer uma remodelação profunda, para cumprimento de exigências legais e para se manter competitiva.

10 – Grupo “Terra Nostra”

Era sem dúvida o concorrente mais importante dos hotéis do grupo “Americano”.

Era o líder de mercado, com cerca de 473 quartos, dos quais 391 em Ponta Delgada, todos muito bem localizados.

Procurava manter a liderança da quota de mercado, tendo cerca de 25% da oferta de três hotéis de três estrelas na ilha de São Miguel. Estava em vias de

ter uma formação interna própria, e os funcionários do grupo tinham um comportamento profissional de melhor nível do que o dos funcionários da concorrência.

O efeito de dimensão reflectia-se na cadeia de valor, tendo o grupo feito duas integrações verticais. Foram criadas uma empresa central de lavandaria e uma fábrica de pão e de confeitaria para todos os hotéis do grupo, que eram exclusivamente servidos e abastecidos nestas duas áreas por estas empresas, com produtos de boa qualidade e a preços de custo imbatíveis.

Como estratégia preventiva de retenção de recursos humanos chave, devido à procura destes recursos, que se previa com o aumento do parque hoteleiro, passou a ter uma política de desenvolvimento de carreira por mérito, com duplicação de salários ao fim de cinco anos, após um aumento progressivo proporcional durante esse período, com a adição de diversos benefícios.

O grupo "Terra Nostra" era o maior empregador hoteleiro do Arquipélago. Preparava-se para abrir mais unidades hoteleiras no Grupo Central, na Terceira, no Faial e talvez no Pico, e ainda um hotel tipo Turismo Rural, de luxo, nas Sete Cidades. Constatou no mercado que ia reduzir de quatro para três o número de estrelas do Hotel Açores Atlântico.

Devido ao domínio estratégico de localização e de controlo de terras disponíveis, e ao *lobby* político que exercia no Arquipélago e em São Miguel, a concorrência, por mais que tivesse tentado, não tinha conseguido instalar-se nas Furnas, uma povoação no norte da ilha, famosa pela sua vegetação, pelas suas águas termais e ainda pelo Hotel do Parque, pertencente ao grupo e situado dentro do parque natural. A receita do restaurante do Hotel Terra Nostra nas Furnas correspondia a cerca de 50% da sua receita total.

Este grupo apresentava uma unidade chave, o Hotel São Miguel Parque, que ia ser o destaque do grupo como concorrente de todos os outros hotéis, quer os hotéis de três ou os de quatro estrelas, ou seja, um belíssimo hotel de três estrelas, moderno, espaçoso, agradável, com duas piscinas, um *Health Club*, bons apartamentos e serviços de quatro estrelas, com 160 quartos. Só a localização é que era pior do que a de qualquer dos concorrentes. À data, era sem dúvida o melhor hotel de três estrelas da ilha.

Outro concorrente, a empresa “Procitur, Lda.”, em tempos tinha feito um acordo com o grupo “Terra Nostra” para receberem em conjunto clientes internacionais, permitindo ao operador um avião *charter* de 200 lugares para qualquer época. A estratégia de preços seguida era a de preços altos nos meses de Julho, Agosto e Setembro. Tentava captar uma quota de mercado do operador sueco, começando a voltar-se para este mercado. O grupo “Americano” tentou uma associação com o grupo “Procitur” para que, em conjunto, os dois hotéis, Hotel Americano Porto e Hotel Ponta Delgada, situados ao lado um do outro, com 300 quartos, pudessem oferecer maiores volumes aos grandes operadores estrangeiros. Havia uma divergência importante, pois a estratégia de preços de cada grupo não era a mesma, e dificilmente se poderia chegar a acordo sobre este assunto. Contudo, as negociações continuavam.

11 – Grupo “Açor”

O gabinete de arquitectura contratado para a execução do projecto da unidade hoteleira Hotel Americano Porto, e para a supervisão da sua construção, já tinha experiência acumulada de projecto e de fiscalização, resultantes da construção de sete unidades hoteleiras, todas em funcionamento há já alguns anos nos Açores,

sendo a maioria destas nas ilhas de São Miguel e Terceira. Era uma empresa com grande reputação da qualidade dos seus serviços de projecto e de fiscalização da execução de obras de construção. Tinha ainda a característica de ser bastante flexível a solicitações de alterações de projecto, segundo experiências positivas de vários clientes anteriores.

Em suma, era uma empresa com sólida reputação técnica e ética no meio açoriano. A empresa construtora, à qual a obra fora adjudicada, cumpria prazos e não havia erros de interpretação de projectos, sendo a qualidade de execução muito boa. O entrosamento entre os técnicos das duas empresas era também muito bom. A construtora era a dona da empresa de arquitectura desde Março de 1999. Esta tinha boa saúde financeira e era conhecida pelo cumprimento dos prazos contratados, bem como por construir com boa qualidade e dentro dos orçamentos previstos e contratados. Pertencia a um dos maiores grupos empresariais do arquipélago, o grupo "Açor", com uma facturação consolidada das suas diferentes unidades estratégicas de cerca de 16.000.000 de contos em 2000. Quer a empresa de arquitectura quer a empresa construtora tinham uma grande facilidade de movimentação e de acesso às diferentes autoridades oficiais, governamentais e camarárias, podendo qualquer delas desbloquear situações complexas, quer de cumprimentos legislativos, quer de impedimentos e também de licenciamentos camarários.

Fora importante que a data prevista de abertura da unidade hoteleira (o 1 de Julho) se mantivesse, pois já havia compromissos assumidos por Pinto, em nome da empresa, com diversos operadores turísticos, alguns de grande dimensão, e a totalidade dos 100 quartos já estava vendida, da qual 22 unidades eram destinadas ao operador escandinavo actualmente o maior cliente do grupo "Americano", e também de mais duas grandes unidades hoteleiras em São

Miguel, concorrentes deste. O grupo atrás referido, que era dono da construtora e do escritório de arquitectura, além de três hotéis rentáveis, dois deles em São Miguel e um na ilha Terceira, tinha a intenção de investir em grande escala na hotelaria em de São Miguel e da Ilha do Pico. Tinha em São Miguel, numa zona muito boa da cidade, um enorme terreno vazio, rectangular, de esquina, isolado, com frentes para um avenida e três ruas (uma delas larga e as outras duas no padrão das ruas da cidade, estreitas mas permitindo sem dificuldade o trânsito e a manobra até a camiões de seis rodados).

Havia para esta área um ante-projecto de um hotel com 300 quartos, inserido num *Shopping Center* de grande dimensão, com cinemas, discotecas, bares, anfiteatros, cinemas e teatro. Era um projecto ambicioso e único no Arquipélago. O grupo tinha ainda inúmeros terrenos e quintas, uma das quais considerada pelos peritos de golfe como tendo uma localização perfeita para um campo de golfe de 18 buracos.

Durante a construção do Hotel Americano Porto, o Presidente do grupo tinha contactado Pinto para um negócio firme de compra da Residencial Americano ou de troca desta pela construção no amplo espaço do Hotel Americano Centro de mais 120 quartos, implantação de um grande jardim (600 m²) no complexo, pelo acesso a uma outra rua, além da construção de um estacionamento para mais 150 viaturas neste espaço, ou o equivalente a esta oferta de em construção em qualquer outro local à escolha do grupo americano.

Parte 2 – Construção da nota pedagógica

1 – O Ensino do caso

Este caso é adequado para suporte do ensino de marketing estratégico de alguns modelos de análise estratégica (Análise Macro–PEST), Análise Micro (Clientes, Concorrência, Fornecedores, Públicos, Intermediários), (Ameaças e Oportunidades), Análise Interna (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Vantagens Competitivas), Análise SWOT, Análise TOWS, e da sua aplicação a uma situação empresarial real, do sector de actividade “turismo” em São Miguel, nos Açores.

1.1 – Preparação do caso

Preparar o caso de acordo com os modelos estratégicos a explicar e a aplicar.

Serão analisadas as questões colocadas pelos gerentes referidos no caso. Por sua vez, as questões que foram colocadas devem ser divididas em sub-questões que devem ser respondidas para que as primeiras também o possam ser.

Assim, o primeiro trabalho a fazer é criar pistas para que as sub-questões surjam como parte do trabalho desenvolvido na classe, na dinâmica de grupo.

Devido à dinâmica de grupo, surgirão naturalmente outras questões levantadas pelos participantes. Estas devem ser debatidas no sentido de verificar se estão implícitas nas questões indicadas no caso ou se são variantes destas.

Seguidamente, serão pesquisados os dados existentes no caso, e identificados os que são relevantes para a aplicação em cada uma das questões colocadas. Após explicar cada modelo de análise estratégica, este caso servirá para aplicação do modelo estudado e para a obtenção de resultados que sirvam

de suporte às respostas às questões colocadas, conduzindo ao debate em grupo e à identificação de alternativas estratégicas possíveis.

1.2 – Gestão de tempo

O caso é entregue aos alunos, para ser estudado, duas semanas antes da aula relativa ao ensino do modelo de análise estratégica escolhido.

Para a explicação do caso e resposta a questões levantadas, o tempo a utilizar será de uma hora e meia.

Para a explicação das análises a serem efectuadas e dar exemplos, o tempo a utilizar será de uma hora e meia para cada uma.

Para a identificação e análise de dados do caso e obtenção de dados relevantes para aplicação a cada análise, o tempo a utilizar será de uma hora e meia para cada uma.

1.3 – Trabalho de grupo

A classe será dividida em grupos constituídos por três ou quatro elementos.

O caso e os anexos serão distribuídos aos grupos. Não haverá necessidade de serem feitas pesquisas adicionais, uma vez que os dados fornecidos são os necessários e suficientes para a resolução do caso. Não há só uma solução para o caso.

1.4 – Debate

Cada grupo entregará um texto escrito em *Word* com a sua proposta de resolução do caso e a partir deste texto fará uma apresentação sintética em

Power Point (24 slides no máximo sobre Análise Macro ambiental – PEST), Análise Micro ambiental (Clientes, Concorrência, Fornecedores, Públicos, Intermediários), (Ameaças e Oportunidades identificadas), Análise Interna (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Vantagens Competitivas), Análise SWOT, Matriz TOWS, Estratégias SO, ST, WO, WT, opções estratégicas, estratégia escolhida, conclusões e recomendações.

A apresentação terá uma duração entre trinta e quarenta minutos, evidenciando os pontos principais descritos no texto. O debate, que terá lugar, será sobre as soluções apresentadas em cada um dos trabalhos, e os elementos de um dado grupo questionarão as soluções do grupo que faz a apresentação.

O docente / formador orientará o debate e também colocará questões.

2 – Principais utilizações

Públicos–Alvo

Este caso pode ser utilizado nos seguintes contextos: cursos universitários de gestão de empresas e de marketing (mestrados e cursos de pós-graduação) e cursos para executivos.

No contexto dos cursos universitários, é sobretudo aplicável nas seguintes disciplinas:

- Estratégia
- Marketing Estratégico
- Turismo

No contexto dos cursos para executivos, é aplicável principalmente em cursos de marketing e de estratégia, e em também em cursos e seminários destinados a quadros de marketing ligados à gestão de unidades hoteleiras.

3 – Enquadramento teórico do caso¹¹

Este caso enquadra-se no tema “Marketing Estratégico”.

Podemos dizer que marketing estratégico é o processo pelo qual a empresa identifica Oportunidades e Ameaças, que serão, respectivamente, aproveitadas e enfrentadas, em função dos objectivos estabelecidos, da atractividade do produto–mercado, das capacidades da empresa e dos Pontos Fortes e Pontos Fracos desta em relação à sua concorrência nesses produtos – mercados.

É oportuno referir aqui o que alguns académicos de renome têm a dizer sobre este tema tão importante e actual:

Segundo Lambin (2000, p.9):

«O marketing estratégico apoia-se, à partida, na análise das necessidades dos indivíduos e organizações. (...) A função do marketing estratégico é a de seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos mercados e segmentos actuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer. Os produtos–mercados identificados representam uma oportunidade económica cuja atractividade é necessário avaliar. A atracção de um produto–mercado é medida em termos quantitativos pela noção de mercado potencial, e em termos dinâmicos pela duração da vida económica do produto–mercado, representada pelo seu ciclo de vida.»¹²

¹¹

Para suporte ao docente / formador no ensino dos modelos das diferentes análises anteriormente indicadas, foi desenvolvida uma apresentação em *Power Point* sobre todos os temas tratados, para ser feita em aula. Esta apresentação encontra-se no Anexo n.º 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso.

¹²

Tradução do autor.

Para outro autor, Cravens (1987, p.13):

«(...) marketing estratégico – é um processo de análise estratégica dos factores ambientais, do mercado, da concorrência e dos factores de negócio que afectam a empresa e as suas unidades de negócio e que permite prever tendências futuras em áreas de negócio de interesse para a empresa.

Participar no estabelecimento de objectivos e formular estratégias empresariais também ao nível das unidades estratégicas.

Seleccionar estratégias para o mercado alvo para os produtos mercado em cada unidade de negócio, estabelecendo objectivos de mercado e desenvolvendo-os, implementando e gerindo as estratégias de posicionamento do programa de marketing, a fim de ir ao encontro das necessidades do mercado alvo.»¹³

Segundo Aaker (2001, pp.12-19):

«A inclusão do termo mercado em Gestão Estratégica enfatiza que os desenvolvimentos estratégicos necessitam de ser dirigidos pelo mercado e pelo seu ambiente em vez de o serem pela orientação interna. Também salienta que o processo deve ser pró-activo, em vez de reactivo, e que a tarefa deve ser tentar influenciar o ambiente, bem como responder a este. (...) A análise externa envolve o exame dos elementos relevantes externos a uma organização. A análise deve ter um propósito, focando a identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas

¹³ Tradução do autor.

estratégicas, e escolhas estratégicas. Há um perigo em ser excessivamente descritivo. Porque não há limite para a abrangência de um estudo descritivo, o resultado pode ser um considerável gasto de recursos com pouco impacto na estratégia.»¹⁴

Já para Freire (1997, p.65):

«A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interacção com o meio envolvente. A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta. Os competidores que forem menos rápidos e eficazes a adequar-se às tendências do meio envolvente correm por isso o risco de perder clientes e, em última análise, de sair do negócio.»¹⁵

Assim pode-se concluir que um dos pilares fundamentais do marketing estratégico é a análise ambiental e a identificação de oportunidades atractivas para as capacidades da empresa e de ameaças que esta possa enfrentar.

3.1 – Análise Ambiental

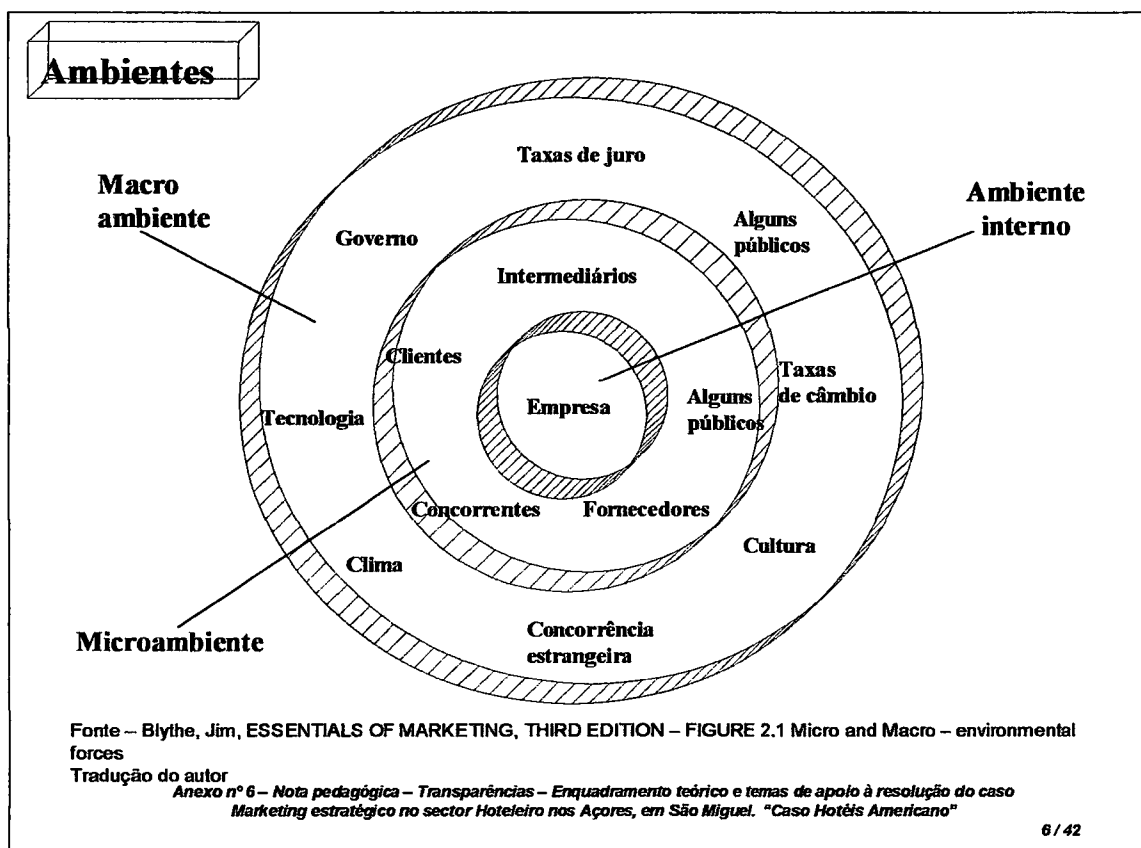
A análise ambiental é a análise dos ambientes externos à empresa (macro e micro) e também do seu ambiente interno.

São vários os factores a analisar em cada um dos ambientes indicados (Vide quadro n.º 1).

¹⁴ Tradução do autor.

¹⁵ Tradução do autor.

Quadro n.º 1 – Ambientes



3.1.1 – Análise Macro

É a análise dos forças (factores) macro ambientais, a seguir indicados, que afectam todos os sectores de actividade económica, e dentro de cada sector todas as empresas.

Na opinião de Wheeler e Hunger (2002, p.52), os factores externos macro são:

«(...)

- Político–Legal – Forças que distribuem o poder e produzem leis restritivas e leis protectoras.

¹⁶ Quadro traduzido pelo autor.

- Economia – Forças que regulam a troca de materiais, dinheiro, energia e informação.
- Sócio Cultural – Forças que regulam os valores, princípios e costumes de uma sociedade.
- Tecnologia – Forças que geram invenções que resolvem problemas.»¹⁷

Para cada um dos factores indicados, Wheeler e Hunger mostram (Ver quadro n.º 2) os principais aspectos a considerar na sua análise (2002, p.53).

Quadro n.º 2

Forças macro ambientais nacionais – Variáveis a considerar			
Político-Legal	Economia	Sócio-Cultural	Tecnologia
Legislação anti-domínio de mercado	Tendência de evolução do PIB	Mudanças de estilos de vida	Gastos totais do governo com I&D
Legislação de protecção ambiental	Taxa de juros	Expectativas de carreira	Gastos totais da indústria com I&D
Leis fiscais	Oferta monetária	Activismo dos consumidores	Focalização em esforços tecnológicos
Incentivos especiais	Taxa de inflação	Taxa de formação de família	Protecção de patentes
Regulamentos sobre comércio externo	Nível de desemprego	Taxa de crescimento da população	Novos produtos
Atitudes em relação a empresas estrangeiras	Desvalorização / Reavaliação	Distribuição etária da população	Novos desenvolvimentos em transferência de tecnologia do laboratório para o mercado
Legislação do trabalho (contratação e promoção)	Disponibilidade de energia e custo desta	Alterações regionais na população	Melhorias de produtividade pela automação
Estabilidade governamental	Capital discricionário	Esperança de vida	Disponibilidade de Internet
		Taxa de natalidade	Infra-estrutura de telecomunicações

18

¹⁷ Tradução, ordenação e layout do autor.

¹⁸ Tradução e layout do autor.

Forças macro ambientais nacionais – variáveis a considerar

Político–Legal

- Legislação anti-domínio de mercado – Esta legislação é específica para não permitir a uma empresa ter domínio de mercado sobre as outras.
- Legislação de protecção ambiental – Legislação específica para protecção do meio ambiente
- Leis fiscais – Incidem sobre as empresas e sobre os particulares em relação ao pagamento de impostos e de taxas.
- Incentivos especiais – Dizem respeito a situações que interessam ao país quanto ao investimento em indústrias e ao desenvolvimento económico e ou social.
- Regulamentos sobre comércio externo – Indicam quais as condições a seguir para exercer comércio externo.
- Atitudes em relação a empresas estrangeiras – Quais as reacções da população em relação a empresas estrangeiras.
- Legislação do trabalho (contratação e promoção) – Diz respeito à forma de contratação de recursos humanos para as empresas, obrigações e direitos, remunerações, número de horas de trabalho semanal, horários de trabalho, duração de férias, despedimentos, etc.

Estas leis acima indicadas e suas alterações devem ser analisadas de que forma podem influenciar os objectivos da empresa e por conseguinte a sua estratégia

Economia

- Tendência de evolução do PIB – Indica-nos o crescimento económico do país e das populações e por conseguinte dos mercados potenciais e existentes.
- Taxa de juros – Estão relacionadas com o endividamento e como influenciam a procura das empresas e dos clientes nos produtos mercados em que têm mais importância.
- Oferta monetária – Tem a ver com a facilidade de obter crédito para empresas e particulares.
- Taxa de inflação – Tem a ver com a subida sustentada de preços e como empresas e mercados a ela reagem e se adaptam.
- Nível de desemprego – Pode ser a nível nacional, regional, sectorial, e pode dar indicações quanto à procura para diversos produtos mercados e quanto à oferta de mão de obra.
- Desvalorização / Reavaliação – Tem a ver com a possibilidade de valorização ou desvalorização da moeda de países dos fornecedores e também de mercados alvo e do próprio país perder ou ganhar competitividade em relação a fornecedores e a mercados estrangeiros.
- Disponibilidade de energia e custo desta – A disponibilidade de energia e o custo desta têm a ver com a localização e dos investimentos produtivos e com todas as situações em que o custo das diferentes formas de energia utilizáveis é importante.

- **Capital discricionário** – É o capital que sobra depois de todas as necessidades básicas terem sido satisfeitas, a nível individual ou familiar. Tem a ver com classes sócio económicas e com produtos mercados alvo.

Sócio Cultural

- **Mudanças de estilos de vida** – Tem a ver com a alteração da procura, com a procura de novos produtos / serviços, com o aparecimento de novos produtos mercados.
- **Expectativas de carreira** – Podem mudar o comportamento de indivíduos que passam a originar uma procura em vários produtos mercados.
- **Activismo dos consumidores** – Tem a ver com as acções dos consumidores em relação aos produtos mercados e às relações entre consumidores e fornecedores e aos direitos dos primeiros.
- **Taxa de formação de família** – Dá indicações sobre a evolução da procura relacionada com produtos mercados para a família e seus elementos.
- **Taxa de crescimento da população** – Tem a ver com o crescimento da procura para bens e serviços.
- **Distribuição etária da população** – Esta estatística dá uma informação importante quanto aos segmentos etários e à procura de produtos mercados para estes segmentos
- **Alterações regionais na população** – Tem a ver com a procura regional por produto mercado.

- Esperança de vida – A esperança de vida dá indicações da evolução da procura para produtos e serviços para segmentos de mercado em crescimento.
- Taxa de natalidade – Dá-nos indicação sobre a tendência de crescimento demográfico e sobre produtos mercados específicos relacionados.

Tecnologia

- Gastos totais do governo com I&D – Tem a ver com o desenvolvimento tecnológico, com recursos humanos qualificados, coma competitividade do país.
- Gastos totais da indústria com I&D – Tem a ver com o desenvolvimento tecnológico da indústria, com o aumento de produtividade, com recursos humanos altamente especializados e com a competitividade em relação aos concorrentes estrangeiros.
- Focalização em esforços tecnológicos – É fundamental a focalização em esforços tecnológicos que
- Protecção de patentes – Uma vez desenvolvidos novos produtos, novos métodos de trabalho, novos processos de produção, etc., é necessário proteger estes fazendo o registo das patentes.

Isto funciona também para verificar antes do desenvolvimento de produtos se estes possam vir a concorrer com produtos protegidos por patentes.

- Novos produtos – A empresa deve ter como objectivo o desenvolvimento continuado de novos produtos para o mercado. Deve também ver que alterações tecnológicas aconteceram que podem permitir a oferta de novos produtos não necessariamente da concorrência, que possam vir a afectar a procura dos seus produtos.

- Novos desenvolvimentos em transferência de tecnologia do laboratório para o mercado – Cada vez que a transferência da tecnologia para o mercado acontece, é importante a sua utilização na empresa em termos de aumento de produtividade e de melhoria de condições de trabalho.
- Melhorias de produtividade pela automação – Sempre que for possível e não criar ameaças ao equilíbrio da gestão da empresa, a possibilidade de aumento de produtividade pela automação é de extrema importância.
- Disponibilidade de Internet – A *Internet* é um meio de comunicação e de pesquisa de dados, mas também de publicidade, muito importante e económico. Permite a empresas de qualquer dimensão fazerem divulgação da sua oferta e vendas on-line a nível global.
- Infra-estrutura de telecomunicações – Uma boa rede de telecomunicações é fundamental para que as empresas tenham acesso rápido e em qualquer local com cobertura aos elementos da sua empresa e de todos aqueles com quem negocia, rápida e eficazmente aumentando a sua produtividade e daqueles com quem se comunica.

3.1.2 – Análise Micro

É a análise dos factores micro ambientais, a seguir indicados, que afectam todas as empresas do sector de actividade.

Factores externos micro

Clientes

É o que compra o nosso produto e também aquele que poderá vir a comprá-lo no futuro (cliente potencial).

Cada consumidor é de certa forma único, com desejos muito próprios.

Os clientes podem ser indivíduos (que compram para si próprios e para o consumo de sua família) e empresas (através de compradores) que compram para o seu negócio.

Uma das primeiras acções a fazer em marketing estratégico é a segmentação de mercado. Assim, segundo Diaz–Martin et al. (2000, p.138):

«Implicações de gestão – Segmentação baseada em expectativas, representa uma poderosa ferramenta de marketing para os gerentes, porque traz o conhecimento da identificação do consumidor, e isto pode ser a fonte para prestar melhor serviço ao cliente. Este tipo de segmentação fornece às empresas de serviços um mecanismo para desenharem as suas acções para os segmentos alvo, focadas nos factores que mais influenciam a satisfação dos consumidores e fazendo com que sintam que os seus desejos foram compreendidos. Actividades promocionais – O uso de expectativas como variáveis de segmentação também permite actividades mais adequadas, uma vez que os elementos da oferta, para os quais os grupos alvo são sensíveis, podem ser enfatizados. Não obstante, é preciso cautela quando utilizar expectativas como variáveis de segmentação, uma vez que estas dependem não só de preferências pessoais, mas também de outros factores, como experiências anteriores, opiniões de terceiros ou promessas feitas pelos fornecedores.»¹⁹

Quanto ao turismo, Freire (1998, p.212) refere o seguinte:

¹⁹ Tradução do autor.

«Outra tendência interessante é o maior crescimento relativo dos pacotes de férias no período de Inverno, em comparação com as vendas do período de Verão. Este facto deve-se, por um lado, ao incremento da média da idade dos turistas e, por outro lado, à generalização da repartição de férias ao longo do ano.»²⁰

Em relação à segmentação de mercado, salientam Ramos et al. (2000, p. 411):

«A estratégia de desenvolvimento de mercado deve focar-se numa segmentação clara dos mercados e não só encontrar novos mercados. O principal objectivo é não só atrair mais turistas mas sim turistas que gastem mais durante a sua visita. Outra perspectiva (Telles,1993) é desenvolver ligações directas com os clientes para diminuir a dependência dos principais operadores turísticos. Uma opção adicional é encontrar operadores especializados que tragam segmentos mais rentáveis.»²¹

Kotler (2003, p.590) recomenda o seguinte:

«Ao desenvolverem um programa, os gerentes de marketing devem sempre começar por identificar o mercado—alvo e os motivos do comprador. Então, ao desenvolverem um programa de publicidade, tomam as cinco maiores decisões, conhecidas como os cinco “M’s” Missão: quais são os objectivos da publicidade? Dinheiro: quanto pode ser gasto? Mensagem: que

²⁰ Tradução do autor.

²¹ Tradução do autor.

mensagem deve ser enviada? Media: que media deve ser usada?

Medida: como devem ser avaliados os resultados?»²²

Crook et al. (2003, p.46) em relação ao desenvolvimento de mercados dão a seguinte orientação:

«(...) Análise do país: Para manter crescimento e rentabilidade, as empresas devem cada vez mais determinar os mercados internacionais que são mais receptivos às suas ofertas de produtos e de serviços. Um conjunto de factores necessita ser levado em conta para análise do país, e a qualidade de dados pode variar de altamente confiável a indisponível. Contudo, empresas como a Starbucks analisarão grandes volumes de dados económicos, culturais, políticos e legais para identificarem os seus mercados com maior potencial. A empresa deve também escolher o modo como vai entrar num mercado-alvo (usualmente através de uma Joint Venture com uma experiente empresa fornecedora do serviço de comida). Semelhantemente, a Walt Disney Company usa a análise do país para identificar uma região apropriada para localizar parques temáticos e desenhar a oferta tanto quanto possível adaptada aos gostos das pessoas dessa região.»²³

Um dos pontos mais importantes a ter em consideração é o ponto de vista dos clientes em relação ao que é importante para eles. Assim, para Wisner e Corney (1999, p.623):

«De acordo com os resultados obtidos de Stevens et al. (1995), os clientes deram à confiança a mais elevada importância

²² Tradução do autor.

²³ Tradução do autor.

na ordenação, seguida por tangíveis, tranquilidade, resposta, empatia. (...) Baseados nestes resultados, os cartões de comentários dos clientes parecem ter esquecido em larga escala a importância da dimensão da confiança.»²⁴

Perante uma situação anómala de crise, que envolva a segurança dos hóspedes, vejamos o que afirmam sobre o assunto Stafford et al. (2002, p.29):

«Crise e Resposta. A seguinte discussão examina como os gestores da indústria de hospedagem, em Washington D.C., responderam à crise do 11/9 e conduziram esforços de recuperação. As acções levadas a cabo pela indústria de hospedagem de D.C. podem ser copiadas por outros destinos turísticos, quando enfrentem crises imprevisíveis. Resposta interna. Durante os ataques terroristas e nos momentos imediatamente seguintes em 11/9/01, os gerentes dos hotéis, na sua maioria, estavam preocupados em manterem as condições de segurança dentro dos hotéis e juntarem factos acerca dos ataques. Enviaram empregados para as áreas públicas para acalmarem e informarem os hóspedes. Os gestores departamentais concentraram-se a tranquilizar os seus funcionários departamentais e a prepará-los para reagirem a futuros acontecimentos. Foram activados planos de acção de emergência e de crise, embora poucos hotéis tivessem planos que fossem dirigidos a uma situação como aquela que os gerentes temiam que pudesse acontecer naquele dia. Equipamento de emergência foi mobilizado para preparar a possibilidade de

²⁴ Tradução do autor.

segurança adicional ou de incidentes com a segurança em relação aos incidentes ocorridos e a adicionais potenciais actos terroristas.»²⁵

Os gestores das empresas “Hotéis Americano” procuravam visitar feiras de turismo, nacionais e internacionais, no sentido de desenvolverem novos mercados alternativos. Vejamos o que afirma Poorani (1996, p.80):

«Objectivos de Marketing. Estabelecer objectivos claros (especialmente os mensuráveis) é o passo necessário que define e dirige o processo de planeamento. O que as empresas esperam ganhar com uma presença em feiras varia de empresa para empresa e mesmo de feira para feira. Por exemplo, algumas empresas desejam visibilidade, algumas usam as feiras para comunicarem com os seus clientes e outras para fecharem vendas. Para alcançarem o máximo benefício de uma feira, os executivos que vão contactar com o público, os gerentes e os operacionais devem ser todos envolvidos nos estágios de planeamento. Também a feira deve ser incorporada no esquema total de marketing da empresa, e esse esquema deve ser claramente comunicado ao pessoal designado para o Stand da feira.»²⁶

Em relação às expectativas dos consumidores relativamente à qualidade dos serviços, Webster (1989, p.41) afirmou:

«Conclusões interessantes foram reveladas em relação às diferenças nas expectativas dos consumidores da relativamente à qualidade de serviço entre serviços não profissionais e

²⁵ Tradução do autor.

²⁶ Tradução do autor.

profissionais. Em suma, as expectativas de qualidade dos consumidores de serviços não profissionais tendem a ser alinhadas de perto, independentemente das suas características demográficas. A mais importante implicação desta conclusão é que em geral não há necessidade real para os “marketeers” de serviços não profissionais segmentar o mercado, ou lutar para satisfazer um grupo de clientes mais do que outros grupos. Estes “marketeers” de serviço podem confortavelmente sentir que basicamente podem oferecer o mesmo nível de qualidade a todos os clientes. A única variável demográfica ligada a expectativas de qualidade mais elevada era a da educação. Surpreendentemente, expectativas de alta qualidade estavam associadas a um nível baixo de educação.»²⁷

Concorrência

Concorrentes são todas as empresas que concorrem nos produtos mercados em que actuamos, por uma quota absoluta (quota absoluta de mercado é a percentagem de vendas da empresa do total das vendas do produto mercado) deste.

No sentido da análise da concorrência, esta é muito importante para identificar os Pontos Fortes e os Pontos Fracos da empresa em relação à sua concorrência, nos produtos-mercados da sua actuação. Lehmann e Winer (2002, p.19) referem:

«Num sentido, tudo compete com tudo o mais. A questão central, por conseguinte, não é se produtos ou serviços concorrem, mas em que medida concorrem. Definir a concorrência requer um

²⁷ Tradução do autor.

equilíbrio entre identificar demasiados concorrentes e, por conseguinte, complicar em vez de simplificar as decisões, e identificar poucos e ignorar um ou mais concorrentes-chave.»²⁸

A importância a ser dada à concorrência é salientada por Oster no seguinte trecho (1994, p. 283):

«Se a empresa que quer entrar espera que a firma dominante adopte uma posição agressiva em relação aos preços, em face da entrada do potencial concorrente, então a entrada será menos provável, particularmente se os custos de saída forem elevados. (...) Na óptica da empresa já na indústria, a capacidade de influenciar as expectativas de um potencial rival é crítica. Idealmente, uma empresa gostaria de convencer as rivais da forma mais económica possível, de que será uma concorrente difícil.

Mas como actua para o fazer? Como sugerido acima, uma forma de tentar convencer concorrentes de que a empresa dominante defenderá agressivamente a quota de mercado é a redução de preços sempre que surge um novo concorrente. A perda de lucros associada representará um investimento no desenvolvimento da sua reputação. Assim, a estratégia de cortar preços pode ser boa, mesmo que não seja rentável no curto prazo.»²⁹

A qualidade percebida pelos hóspedes é um facto muito importante para as empresas de hospedagem que sentem fortemente que os ganhos da certificação anulam os custos e outras desvantagens desta. A maioria

²⁸ Tradução do autor.

²⁹ Tradução do autor.

dos empresários que foram inquiridos concordaram com Nield nesta matéria (1999, p.44):

«Um ponto de partida. Empresas acreditadas na nossa pesquisa concordaram que a certificação ISO 9000 é benéfica, mas que deveria ser usada somente como um ponto de partida num sistema de gestão de qualidade. A maioria dos nossos inquiridos disseram que recomendariam a acreditação a outros negócios e prosseguiram afirmando que a ISO 9000 é uma forma ideal de introduzir um sistema de qualidade e fazer com que gerentes e empregados pensassem acerca do seu trabalho e de práticas operacionais. Os hoteleiros inquiridos enfatizaram que não havia ganho financeiro directo. Isto é, aparentemente, os hóspedes não procuram acomodações acreditadas pela ISO 9000. De outros benefícios a acrescentar, contudo, o mais importante era o suave funcionamento dos sistemas operativos. As companhias que não recomendavam a acreditação eram as pequenas empresas. Pode ser que, comparados a empresas grandes, pequenos negócios tenham menos necessidade de um sistema formal de creditação. Possivelmente, da inevitável supervisão próxima e do trabalho em equipa num negócio pequeno resultem os benefícios da gestão de qualidade sem a burocracia desta.»³⁰

Em síntese, a análise ambiental e os resultados desta são fundamentais para que as empresas se adaptem rapidamente ao meio envolvente para poderem continuar e vingar na indústria a que pertencem e nos produtos-mercados em que competem.

³⁰ Tradução do autor.

Fornecedores

Elementos da cadeia de valor da empresa com os quais as relações devem ser de equilíbrio e de mútuo interesse, que fornecem matérias primas e insumos para que a empresa possa produzir os seus produtos/serviços. Tem muito a ver com a relação qualidade de produtos/serviços e com o poder negocial entre as partes.

A empresa deve trabalhar em parceria com os seus fornecedores e manter boas relações com estes.

Públicos

Alguns dos públicos da empresa fazem parte do micro ambiente em que esta actua e abrangem todos os grupos que têm impacto ou que o podem vir a ter na empresa. À empresa interessa manter com estes grupos de interesse boas relações, com equilíbrio.

Ex.: Bancos, Público local, Funcionários, Câmaras, Juntas de freguesia, Associações de moradores, etc.

Para Charritos (2003, p.140):

«Devemos diferenciar entre o ambiente amplo e o ambiente da tarefa, porque cada um normalmente requer tipos diferentes de estratégias. Em geral, as estratégias para lidar com o ambiente das tarefas podem ser mais pró-activas do que as estratégias para responder ao ambiente amplo. Por exemplo, uma empresa pequena tem pouca influência nas tendências gerais da economia ou da sociedade como um todo. Consequentemente, é mais razoável prever e adaptar-se às tendências gerais do que considerar maneiras de as mudar. Por outro lado, a maioria das empresas pode ter uma influência substancial nos seus grupos de interesse,

nos seus ambientes de tarefas, como clientes ou concorrentes. Consequentemente, as estratégias para lidar com estes grupos de interesse podem ser pró-activas. Por exemplo, uma empresa pode formar uma aliança para criar uma relação melhor com um concorrente difícil ou participar num evento de caridade para desenvolver um clima mais favorável numa dada comunidade.»³¹

Intermediários

São os retalhistas, os grossistas, agentes e outros que distribuem os produtos da empresa. As relações com estes intermediários necessitam ser boas se a empresa quer atingir os seus objectivos de levar com sucesso os seus produtos aos consumidores.

Podem ainda ser incluídos, fornecedores de serviços de marketing, tais como agências de publicidade, de pesquisas de mercado, de armazenagem, de transportes e organizadores de feiras.

É de grande importância a manutenção de boas relações com todos os acima indicados.

Outro ponto muito importante é qual vai ser o canal de distribuição dos produtos-mercados. De acordo com Etzel et al. (2004, pp.298-303):

«Desenhar um sistema de distribuição para um serviço (quer seja para lucro ou num contexto fora dos negócios) envolve duas tarefas. Uma é seleccionar as partes através das quais o título da posse passará (chamadas o canal de distribuição), e a outra é criar facilidades para distribuir fisicamente os serviços. A propriedade ao longo do canal para a maioria dos serviços é curta e bastante simples, por causa da característica da inseparabilidade. Isto é,

³¹ Tradução do autor.

usualmente um serviço não pode ser separado do seu produtor. O outro único canal frequentemente utilizado inclui um agente intermediário. Por exemplo, um agente ou corretor é frequentemente utilizado quando se comercializam produtos financeiros, viagens ou arrendamento de habitação.

(...) A Internet oferece empresas nas áreas de viagens, alojamento, divertimento e seguros, uma forma eficaz de custo para ultrapassar intermediários.»³²

Alguns segmentos de mercado alvo gostam de obter o maior número possível de dados sobre os destinos que procuram. Além das visitas às agências de viagens consultam as melhores fontes de informação sobre o assunto, nomeadamente a *Internet*.

Assim, em relação a este facto, Yelkur e DaCosta tecem as seguintes considerações (2001, pp. 254-256):

«Os produtos podem variar desde baixo custo, de compra frequente (ex.: café), a produtos de alto custo (ex.: um automóvel). Em geral, para produtos cuja compra requer entrega física num curto espaço de tempo, a Internet não é um modo apropriado de entrega (Peterson et al., 1997). Para uma indústria como a hotelaria, onde uma transacção pode ser realizada sem entrega física do produto e a frequência de compra do mesmo é relativamente baixa, e com um custo deste é relativamente elevado (quando comparado com produtos de consumo, como o café), a Internet é um meio mais eficiente para as empresas que a utilizam para conduzirem os negócios. A adequação da Internet também

³² Tradução do autor.

depende da tangibilidade do produto. O Marketing na Internet é muito bem apropriado para certos tipos de serviços. Quando a proposta de valor é intangível e a frequência de uso elevada, maior é a vantagem da Internet como meio de transacção e de distribuição. O transporte e a entrega de bens são uma consideração importante. Claramente, é mais fácil vender bens leves e pouco volumosos do que pesados e volumosos. Então, há aqueles que podem ser entregues electronicamente, como software, música e certos serviços, como operações bancárias, seguros, viagens e hotéis.

(...) De facto, produtos de informação intangível ou simbólica, como bilhetes aéreos ou reservas de hotel, ganham tangibilidade no meio Internet.

(...) Serviços de hotéis parecem ser particularmente adequados para a venda pela Internet. Podem ser entregues on-line, e, uma vez colocados, beneficiar de enormes economias de escala e de abrangência. Uma empresa pode desenhar um "site" na WEB e então diferenciá-lo de local para local e de hotel para hotel, a um custo muito baixo. De facto, o custo marginal de adicionar uma linha no site da WEB ou outro site para um novo hotel é praticamente negligenciável.»³³

Também sobre a Internet e as empresas, Wheeler e Hunger afirmam (2002, p.5): «A internet força as empresas a transformarem-se. O

³³ Tradução do autor.

conceito de ligar electronicamente em rede, clientes fornecedores e empresas associadas tornou-se uma realidade.»³⁴

3.2 – Oportunidades e Ameaças

Destas análises surgem as Oportunidades e as Ameaças com que as empresas dos sectores de actividade se vão deparar.

Em relação à internacionalização necessária para atingir os objectivos dos gerentes do grupo hoteleiro, é necessário identificar que mercados internacionais podem significar Oportunidades para o grupo. Nem todas as Oportunidades para o sector podem ser Oportunidades para o grupo “Americano”.

Vejamos o que diz Morris sobre o assunto (2005, pp. 50-56):

«O maior obstáculo para a empresa crescer é conseguir funcionários (incluindo executivos seniores) que vejam novas oportunidades.

(...) As oportunidades são específicas para uma empresa.

(...) Frequentemente, ameaças para uma empresa são chamadas oportunidades, (...) mas estas são problemas, não oportunidades. Uma oportunidade é uma solução favorável para um problema, não o problema em si mesmo.

(...) A análise SWOT é um instrumento frequentemente usado para desenvolver um plano estratégico. O foco central da análise SWOT é reconhecer oportunidades e evitar ameaças enquanto avalia as forças e as fraquezas da organização.

³⁴ Tradução do autor.

(...) É necessário analisar opções para se poder concluir se uma destas vai ser uma oportunidade.»³⁵

Em relação à atractividade de mercado Li et al. consideram o seguinte (2002, pp.273-285): «A análise de oportunidades e de ameaças do ambiente externo deve estar ligada à avaliação da atractividade do mercado.»³⁶

3.3 – Análise Interna

É a análise das capacidades internas da empresa, que afectam o desempenho desta em relação aos seus clientes, à sua concorrência, aos seus fornecedores e a alguns dos seus públicos e aos intermediários. Ou seja, dentro destas os seus Pontos Fortes, Pontos Fracos e as Vantagens competitivas da empresa.

3.3.1 – Análise SWOT

A análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*) (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças), consiste na identificação dos Pontos Fortes e Fracos da empresa e das Oportunidades e Ameaças existentes nos ambientes macro e micro, em que esta tem a sua actividade.

Sobre este assunto vejamos o que dizem Wheeler e Hunger (2002, pp. 9–10):

«Análise ambiental é a acção de monitorar, avaliar e disseminar a informação dos ambientes externo e interno a pessoas-chave dentro da empresa. O objectivo desta acção é

³⁵ Tradução do autor.

³⁶ Tradução do autor.

identificar factores estratégicos – aqueles elementos externos e internos que determinarão o futuro da empresa. O modo mais simples de conduzir uma análise ambiental é efectuar uma análise SWOT.

(...) O ambiente externo é composto pelas variáveis, Oportunidades / (Opportunities) e Ameaças / (Threats), que estão fora da organização e não tipicamente dentro do controle do curto prazo da gestão de topo. Estas variáveis constituem o contexto em que a empresa existe.

(...) O ambiente interno de uma empresa é composto pelas variáveis, Pontos Fortes / (Strengths) e Pontos Fracos / (Weaknesses) que estão dentro da organização em si mesma e usualmente fora do controlo da gestão de topo a curto prazo. Estas variáveis constituem o contexto no qual o trabalho é executado. Incluem a estrutura da empresa, a cultura e os seus recursos. Pontos fortes chave formam um conjunto de competências chave que a empresa pode usar para ganhar vantagem competitiva.»³⁷

Também sobre o mesmo assunto, Wheeler e Hunger acrescentam o seguinte (2002, p.52):

«Antes que uma organização possa começar a formular estratégias deve analisar o ambiente externo, para que possa identificar oportunidades e ameaças, e o seu ambiente interno, para identificar Pontos Fortes e Pontos Fracos.

³⁷ Tradução do autor.

(...) Uma empresa utiliza esta ferramenta para evitar surpresas estratégicas e assegurar a sua saúde a longo prazo. A pesquisa identificou uma relação positiva entre análise ambiental e lucros.»³⁸

Ainda Wheeler e Hunger (2002, p.109):

«A formulação estratégica é frequentemente referida por planeamento estratégico ou planeamento de longo prazo, e é referente ao desenvolvimento da missão da empresa, aos seus objectivos, às estratégias e às políticas. Começa com a análise de situação. O processo de encontrar um ajuste estratégico entre as oportunidades e os pontos fortes enquanto se trabalha sobre as ameaças e os pontos fracos.

(...) Analisar factores estratégicos em função da situação corrente usando a análise SWOT. SWOT é um acrónimo usado para descrever Strengths / (Pontos fortes), Weaknesses / (Pontos Fracos), Opportunities / (Oportunidades) e Threats / (Ameaças), que são factores estratégicos para uma dada empresa. A análise SWOT deve não só resultar na identificação das distintas competências de uma dada empresa (as capacidades específicas e os recursos que uma empresa tem e o modo superior como são usados), mas também na identificação de oportunidades que a empresa não é correntemente capaz de aproveitar, devido à falta de recursos apropriados. Ao longo dos anos a análise SWOT provou ser a técnica analítica mais duradoura utilizada em gestão estratégica.»³⁹

³⁸ Tradução do autor.

³⁹ Tradução do autor.

Ainda sobre análise SWOT, Panagiotou acrescenta o seguinte (2003, pp.8-10):

«Num mundo em rápida mudança, caracterizado por forte competição global e doméstica, as organizações lutam para sobreviverem. Acontecimentos políticos e económicos com altos e baixos, expansão das fronteiras das indústrias, actividades competitivas, associações para cooperação e variadas filosofias impõem uma multiplicidade de restrições com que as empresas têm de lidar.

(...) Questões internas complexas das organizações, aplicação efectiva, complementaridade e coordenação de necessidades de recursos, a par com políticas internas e com a necessidade de atingir níveis de excelência, criam tensão. Consequentemente, as organizações não existem no vácuo, em vez disso existem e coexistem, competem e cooperam num ambiente multidimensional e interrelacionado, caracterizado por ambiguidade e complexidade. Compreender este ambiente é fundamental para formular estratégias, tomar decisões e fazer planeamento estratégico. Como resultado há uma proliferação de instrumentos de planeamento para permitir aos empresários formularem estratégias competitivas alinhadas com os requisitos ambientais dos seus negócios. Estes incluem pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, análise SWOT, que pode muito bem ser usada mais do que qualquer outra técnica de gestão no processo de tomada de decisão. A análise SWOT prende-se com a análise do ambiente externo e interno de uma organização, com o objectivo de identificar os pontos fortes e os pontos fracos internos de uma organização, para que possa tirar vantagens das suas oportunidades externas e evitar ameaças externas (e

possivelmente internas) enquanto trata dos seus pontos fracos. Não resta dúvida de que a análise SWOT é um instrumento valioso no campo de estratégia de negócios porque convida os decisores a considerarem aspectos importantes do ambiente da sua organização e ajuda-os a organizarem os seus pensamentos.»⁴⁰

Sobre a aplicação de recursos para alcançar Oportunidades e defender de Ameaças, Valentin faz as seguintes considerações (2001, p.56):

«Sob o ponto de vista dos recursos, cada empresa é um conjunto único de recursos, que determina quais as circunstâncias externas que permitem oportunidades e também quais colocam ameaças. Mais, vantagens e desvantagens comparativas em recursos são equivalentes a forças e fraquezas, respectivamente, que originam custos e vantagens ou desvantagens em diferenciação em produtos-mercados competitivos (Day and Wensley 1988; Porter 1980,1991; Hunter 2000).»⁴¹

Segundo Lee e Sai On Ko (2000, p.70):

«SWOT é fazer corresponder factores internos com factores externos. Contudo, que tal fazer corresponder factores dentro dos internos e factores dentro dos externos. A principal razão é que corresponder estes factores iria criar estratégias que não fariam qualquer sentido.

(...) A estratégia deve ter um factor externo como causa para ser realista.»⁴²

⁴⁰ Tradução do autor.

⁴¹ Tradução do autor.

⁴² Tradução do autor.

Em relação à visão da empresa baseada nos seus recursos, Fahy e Smithee afirmam (1999, p.8):

«A visão da empresa baseada nos seus recursos fornece conceptualmente um sólido enquadramento de trabalho para abordar pontos fortes e fracos, para serem analisados em termos de critérios para estabelecerem uma vantagem competitiva sustentável.

*(...) Esta estrutura de trabalho também força os executivos a pensarem quais das forças têm barreiras inerentes à sua duplicação pelos concorrentes».*⁴³

Sobre a utilização da análise SWOT, Marti põe o seguinte desafio (2004, p.35):

*«Este artigo procura usar a análise SWOT de uma forma eficiente e eficaz para atingir sucesso no novo contexto, no qual as principais características são a importância do conhecimento como fonte principal de vantagem competitiva sustentável e a hiper competição a nível mundial. O desafio é deslocar a análise SWOT das generalidades de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para factores mais concretos e características apropriadas à nova realidade.»*⁴⁴

3.3.2 – Análise TOWS

Complementarmente à análise SWOT, foi desenvolvida por Heinz Weirich a Matriz TOWS, que relaciona os factores identificados na análise SWOT e permite desenvolver estratégias baseadas nestas relações, o que sem dúvida permitirá um grande desenvolvimento em planeamento estratégico.

⁴³ Tradução do autor.

⁴⁴ Tradução do autor.

Esta análise é uma evolução da Análise SWOT, e as Ameaças e as Oportunidades com que a empresa se depara são avaliadas em relação aos Pontos Fortes e Pontos Fracos e às vantagens competitivas desta.

Em relação à Matriz TOWS, segundo o seu autor, Wehrich (1982, p.2):

«Serve como uma estrutura conceptual para futura pesquisa acerca da combinação dos factores externos e internos e das estratégias baseadas nestas variáveis. Igualmente importante a matriz força os gerentes executivos a analisarem a situação das suas empresas e a desenvolverem estratégias, táticas e acções para a forma eficaz e eficiente de atingirem os seus objectivos organizacionais e cumprirem a sua missão.»⁴⁵

Sobre o assunto, Wheeler e Hunger apresentam o seguinte quadro (2002, p.115):

Quadro n.º 3 – Matriz TOWS

Matriz TOWS		O	T
		Oportunidades	Ameaças
S	Pontos Fortes	SO Estratégia SO	ST Estratégia ST
W	Pontos Fracos	WO Estratégia WO	WT Estratégia WT

46

⁴⁵ Tradução do autor.

⁴⁶ Tradução e layout do autor.

Na mesma página (2002, p.115) os autores explicam o quadro e as diferentes estratégias nele contidas:

«Gera uma série de estratégias possíveis para a empresa ou unidade de negócios em consideração baseada numa combinação particular de quatro conjuntos de factores.

Estratégias SO (Pontos Fortes / Oportunidades): Gera estratégias pensando nos modos como a empresa ou a unidade de negócios pode usar os Pontos Fortes para tirar vantagem das oportunidades.

Estratégias ST (Pontos Fortes / Ameaças): Considera os pontos fortes da empresa ou da unidade de negócios como um modo de evitar ameaças.

Estratégias WO (Pontos Fracos / Oportunidades): Tentam tirar vantagem das oportunidades ao ultrapassar as fraquezas.

Estratégias WT (Pontos Fracos / Ameaças): São basicamente defensivas e actuam principalmente para minimizar fraquezas e evitar ameaças.

A matriz TOWS é muito útil para gerar séries de alternativas que os decisores de uma empresa ou de uma unidade de negócios de outra forma poderiam não considerar.»⁴⁷

Ainda sobre a Matriz TOWS, Proctor refere o seguinte (1992, p.22):

«A matriz TOWS facilita a geração de várias estratégias, não sugere qual a melhor estratégia para uma dada situação.

⁴⁷ Tradução do autor.

(...) Contudo, se o mecanismo for ligado a um auxiliar de resolução de problemas, tal como Brain Storming, pode tornar-se um poderoso instrumento estratégico de gestão.»⁴⁸

Noutro artigo, Proctor acrescenta o seguinte (1997, p.143):

«Como o ambiente está continuamente a mudar, decisões estratégicas necessariamente envolvem adaptação à mudança. A extensão e velocidade da mudança ambiental variarão e o ritmo ao qual a estratégia deve variar, também.»⁴⁹

Esta última afirmação de Proctor evidencia a necessidade das empresas identificarem as mudanças ambientais, contínua e rapidamente, para se poderem adaptar tão breve quanto possível.

Sobre a condução e frequência das análises ambientais, escreve Albright (2004, p.40):

«As análises ambientais devem ser conduzidas de forma contínua, com o objectivo de monitorar as forças externas que são mais prováveis de criar impacto na empresa. As questões para cada um dos ambientes externos devem ser exploradas.

(...) A função de análise ambiental deve ser criada como uma unidade independente, fazendo escrutínio de desenvolvimentos baseados num conjunto de critérios desenvolvidos em conjunto com os principais decisores na organização, dando prioridade àquelas tendências e acontecimentos com potencial para maior impacto crítico.»⁵⁰

⁴⁸ Tradução do autor.

⁴⁹ Tradução do autor.

⁵⁰ Tradução do autor.

Nota Conclusiva

A revisão bibliográfica efectuada permite salientar os seguintes aspectos:

- Acentua a importância da análise ambiental, externa e interna, da análise *SWOT* e da Matriz *TOWS* como instrumentos para identificação de Oportunidades e de Ameaças e de suporte para obtenção de alternativas estratégicas relativamente às decisões a tomar.
- Dá pistas adicionais sobre qualidade percebida pelos clientes em relação a atributos importantes desta, ajudando os gerentes a tomarem decisões estratégicas.
- Dá indicações sobre as tendências evolutivas do mercado, sazonalidade deste, novos segmentos e tendências de evolução da procura.
- Dá indicações sobre relações entre demografia e educação escolar, e as exigências dos potenciais clientes dentro das combinações possíveis das duas.
- Indica que a procura irá se tornar mais específica, o que permite desenhar melhor a oferta e utilizar os canais de distribuição mais adequados, entre eles a *Internet*, como um meio poderoso de comunicação, acesso e distribuição de serviços, para atrair clientes directos e também indirectos via operadores especializados.
- Mostra-nos também a direcção da evolução dos diferentes instrumentos de análise referidos.
- Mostra que estes modelos actualizados utilizam novas tecnologias e técnicas que permitem melhorar o processo de análise, minimizando os

erros de identificação de opções de Oportunidades, de Ameaças, de Pontos Fortes e Pontos Fracos.

- Evidencia que as novas tecnologias de informação, e a existência de dados secundários em abundância, são fontes alimentadoras do processo de pesquisa, que melhora cada vez mais.
- A realização de pesquisas de dados primários e de mercados e a obtenção de resultados cientificamente comprovados podem conduzir à melhoria deste processo, potenciando cada vez mais os instrumentos referidos como instrumentos de análise a serem utilizados pelos gestores das empresas.

4 – Resolução do caso⁵¹

4.1 – Dados para análise

Hotéis Americano

São as seguintes as unidades hoteleiras localizadas em São Miguel, nos

Açores:

Residencial Americano

Localizada no centro comercial de Ponta Delgada em São Miguel, nos Açores.

Tem 35 quartos e não tem estacionamento

Unidade tipo familiar.

Classificação turística de “Três Estrelas”

⁵¹ Para suporte ao docente / formador no ensino dos modelos das diferentes análises anteriormente indicadas, foi desenvolvida uma apresentação em *Power Point* sobre todos os temas tratados, para ser feita em aula. Esta apresentação encontra-se no Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do caso.

Bastante procura dos açorianos e dos continentais durante todo o ano.

Necessita de obras, cujo custo orça os 130.000 contos para poder continuar a operar. O tempo de paragem para a reparação da unidade daria um prejuízo de 43.000 contos.

Hotel Americano Centro

Localizado a 300 metros do centro comercial de Ponta Delgada, em São Miguel.

Tem 50 quartos e estacionamento próprio para todos os quartos e para mais 12 viaturas adicionais.

Tem espaço que permite construir mais 120 quartos no total e estacionamento para mais 150 viaturas e ainda para 600 m² de jardins.

Unidade tipo motel, preferido pelos delegados de propaganda médica e por vendedores.

Classificação turística de "Três Estrelas".

Procurado pelos vendedores e por comerciantes do Arquipélago.

Tem procura o ano todo.

Hotel Americano Porto

Junto ao porto, localizado a 200 metros do centro comercial de Ponta Delgada, em São Miguel, nos Açores.

Tem 100 quartos e estacionamento próprio para 110 viaturas.

Tem espaço interno adicional de 1832 m². Autorização de construção para 40% da área (732,8 m²).

Tem espaço externo adicional em frente ao hotel, na rua da portaria, de 824 m² para estacionamento de 60 viaturas. No mesmo espaço é permitido construir em 60% deste (494,4 m²) (Vide Quadro n.º 4).

Classificação turística de “Três Estrelas” superior.

A ser inaugurado em 01 de Julho de 2002.

Grande procura, prevista para a época alta, e também por parte do operador sueco, com 22 unidades, para todo o ano.

Espera-se que vá canibalizar algumas das receitas do Hotel Americano Centro (sobretudo das dos operadores).

Quadro n.º 4 – Hotéis Americano – Áreas disponíveis

Unidades	Área de existente (m2)	Percentagem (%) autorizada de construção	Área aprovada de construção (m2)
Hotel Americano Centro	Permite mais:120 quartos, 150 estacionamentos e 600 m2 de jardins.	60%	-
Hotel Americano Porto	1832 824	40% 60%	732,8 494,4

52

As forças / factores macro-ambientais

Político-Legal

Incentivos governamentais regionais para o desenvolvimento da indústria turística, hoteleira e de restauração nos Açores.

Diminuição da quota leiteira dos Açores pela UE.

Incentivos do Governo Regional a um operador estrangeiro para trazer turistas para os Açores.

Idade de reforma para ser aumentada até para mais cinco anos em alguns países da UE e especificamente em Portugal.

⁵²

Elaboração própria do autor.

Economia

Início de uma recessão, em final de 2001, nos EUA, na União Europeia e em Portugal também.

Consequências

- Economia em desaceleração.
- Pouco investimento do Estado e das empresas, e também dos particulares.
- Aumento dos níveis de desemprego.
- Capital discricionário das famílias a diminuir. Classes socio-económicas mais atingidas: classes média e média baixa.

Acontecimentos

- Actos terroristas contra os EUA e os países seus apoiantes nas acções no Afeganistão e no Iraque.
- Actos terroristas contra os principais produtores da OPEP.
- Novas taxas de segurança nas viagens.

Previsões

- Prevê-se um aumento crescente do preço do petróleo devido à evolução da situação política internacional e dos países produtores de petróleo.
- Prevê-se também um crescimento da procura do petróleo pelas grandes economias em desenvolvimento, nomeadamente a China.

Consequências da evolução crescente do preço do petróleo

- Aumento do preço das passagens aéreas
- Novas taxas de viagem de combustível para as companhias aéreas.

Situação das taxas de juro e das moedas

- Taxas de juro estáveis na UE e nos EUA.
- Taxas de câmbio favoráveis ao €UE versus \$US.

(A tendência é de crescimento do Euro em relação ao Dollar americano).

Grupos locais de interesse (*Stakeholders*)

- Funcionários
- Ambientalistas
- Forças económicas locais
- Bancos
- Câmara de Ponta Delgada e Governo Regional

Sócio-Cultural – tendências

- Desenvolvimento da consciência ecológica e ambiental a nível mundial (em maior grau nos países mais desenvolvidos).
- Procura de Turismo Ecológico, Turismo Rural
- Passeios em trilhas na Natureza
- Observação de aves selvagens
- Observação de baleias e golfinhos e da vida marinha

Sócio cultural – Turismo

- Mais oferta de turismo sénior a preços menores.
- Oferta turística desenhada para as massas.
- Ampla oferta turística para as classes socio-económicas de menor poder aquisitivo.
- Oferta turística dos maiores operadores turísticos financiada pelos principais bancos.

- Entrada de alguns bancos portugueses no negócio dos operadores turísticos.

Sócio-Cultural – Golfe

- Desenvolvimento da actividade desportiva golfe.
- Oferta crescente de facilidades para a prática deste desporto.
- Acesso a este desporto às classes socio-económicas de menor poder aquisitivo.
- Muita procura de locais onde existe esta oferta.

Tecnologia

- Novos modelos de aeronaves com capacidade para transportarem até 600 passageiros, previstos para entrarem em funcionamento no mercado em 2006.
- Desenvolvimento de fontes de energia alternativas ao petróleo nomeadamente: álcool anidro, hidrogénio, energia hidráulica, energia das marés, energia eólica e energia geotérmica.

Micro-ambiente

Clientes Nacionais

- Grandes operadores nacionais (Agência Abreu, Mundo Vip, Clube 1840, Top Atlântico, Star, etc.).
- Agências do continente (*Wagonslit Cook, Nouvelles Frontières*).
- Agências locais (Agência Abreu, Agência Ornelas, etc.).

Clientes Internacionais UE

- Grandes operadores internacionais (STF, Escandinávia).
- Agências internacionais (procuram programas específicos de *trekking*, paisagens, *Bird Watchers, Whale and Dolphin Watching*, golfe).

Concorrentes

Os principais concorrentes dos Hotéis do grupo “Americano” eram os hotéis de três estrelas superior do grupo “Terra Nostra”.

Fornecedores

Os fornecedores eram locais, e há um bom relacionamento entre as empresas do grupo e aqueles.

Alguns públicos

- Clientes potenciais
- Fornecedores potenciais
- Habitantes locais
- Grupos locais de interesse (*Stakeholders*)
- Bancos com agências locais
- Investidores potenciais
- Forças vivas locais e exteriores
- Organismos públicos
- Autarquia
- Governo Regional
- Funcionários

Intermediários

Os intermediários são os elementos do canal de distribuição e também a agência que fez e que mantém a página *Web* do Hotel Americano Centro.

4.2 – Análise estratégica

Análise Macro Ambiente – Oportunidades

- Segmentos em grande crescimento relacionados com actividades na natureza.
- Aumento do número de clientes periódicos: semanais, quinzenais, mensais, etc.
- A legislação suporta o desenvolvimento da hotelaria e restauração nos Açores, com programas de investimento com 50% a fundo perdido.

Análise Macro Ambiente – Ameaças

- Proximidade da base aérea americana das Lajes, na Ilha Terceira, pode afastar turistas dos Açores e afectar a procura de São Miguel.
- Descida de preços dos pacotes turísticos para os países árabes (especialmente Tunísia e Marrocos) pode afectar a procura para os Açores e especialmente para São Miguel.
- Diminuição do capital discricionário dos portugueses continentais devido à recessão pode afectar a procura turística para os Açores e em especial para São Miguel, o destino açoriano mais caro.

Análise Micro Ambiente – Oportunidades

- Mais 430 quartos de hotéis de três estrelas junto ao Hotel Americano Porto.
- Comprador firme para a Residencial Americano por 230.000 contos.
- Grandes operadores internacionais interessados em São Miguel.
- Grande capacidade instalada da lavandaria do Hotel Americano Porto, e possibilidade de ampliação com pouco investimento.

- O crescimento do número de unidades hoteleiras não é acompanhado pelo crescimento dos serviços, que ficam fortemente deficitários em restauração e em animação.

Análise Micro Ambiente – Ameaças

- Aumento para 2530 quartos da oferta hoteleira de quatro estrelas, três estrelas superior e de três estrelas, até 2006, em São Miguel.
- Aumento da oferta de unidades de três estrelas superior.
- Aumento da rivalidade aumenta o poder negocial dos clientes e dos fornecedores.
- Quantidade de quartos dos hotéis Americano insuficiente para os volumes de procura dos grandes operadores internacionais.
- Falta de pessoal qualificado.
- Aumento dos custos de pessoal devido ao aumento da procura de RH para a indústria hoteleira local.
- Falta de capacidade de transporte aéreo da SATA na época alta. Dependência de voos *Charter*.

Capacidades internas do grupo “Hotéis Americano”

- Boa reputação da marca “Hotéis Americano”.
- Gestão hoteleira qualificada.
- Capacidade financeira e boa liquidez de activos.
- Boas instalações no Hotel Americano Centro.
- Recursos humanos qualificados.
- Capacidade de treinar funcionários.
- Funcionários satisfeitos

- Boa qualidade de serviço reconhecida pelos turistas e pelos operadores turísticos.
- Bom relacionamento com as forças vivas da ilha.
- Empresas bem controladas.
- Espaço para grande expansão em duas unidades.
- Possibilidade de triplicar a capacidade dos serviços de lavandaria do Hotel Americano Porto.
- Tem *Internet* e página de divulgação do Hotel Americano Centro na *Web*.
- As decisões são centralizadas.
- A Residencial Americano necessita de reformas profundas (130.000 contos) para poder continuar a operar. Perde 43.000 contos durante o tempo de reparação, se esta se efectuar.
- Por falta de quartos na época alta há perda de receitas com o turismo para manter os clientes da época baixa (vendedores, delegados de propaganda médica e empresários).

Análise Interna – Pontos Fortes

- Boa reputação da marca “Hotéis Americano”.
- Gestão hoteleira qualificada.
- Capacidade financeira e boa liquidez de activos.
- Capacidade de treinar funcionários.
- Funcionários satisfeitos
- Qualidade de serviço reconhecida pelos turistas e pelos operadores turísticos.
- As unidades têm custos fixos baixos.

- Duas das unidades têm amplos espaços para expansão do número de quartos, para restauração e para estacionamento.

Análise Interna – Pontos Fracos

- Não tem oferta dinâmica nem vendas na Internet. A página da *Web* é antiquada e não permite desenvolver uma oferta para esta canal de distribuição.
- As decisões são centralizadas.
- A Residencial Americano necessita de reformas profundas (130.000 contos) para poder continuar a operar. A paragem para reparação custa 43.000 contos.
- Por falta de quartos, na época alta, há perda de receitas com o turismo para manter os clientes periódicos da época baixa (vendedores, delegados de propaganda médica e empresários).

Vantagens Competitivas

- Boa reputação da marca “Hotéis Americano”.
- Capacidade financeira e boa liquidez de activos.
- Capacidade de treinar funcionários.
- As unidades têm custos fixos baixos.
- Duas das unidades têm amplos espaços para expansão do número de quartos, para restauração e para estacionamento.
- A lavandaria do Hotel Americano Porto podia duplicar a produção com um investimento de 10.000 contos.

Estratégia – SO (Vide Quadro n.º 5)

- Captar os novos segmentos específicos em grande crescimento.
- Reter os clientes que ficam todas as semanas.
- Fazer outra candidatura para a expansão de quartos e do estacionamento do Hotel Americano Centro.
- Dirigir a oferta, só ou em conjunto, para os grandes operadores estrangeiros.
- Desenvolver a restauração para servir o mercado junto ao Hotel Americano Porto e também para os turistas dos demais hotéis em Ponta Delgada, e fazer outra candidatura para a construção dos restaurantes.
- Investir na ampliação da lavandaria, para vender serviços desta unidade.

Estratégia – ST (Vide Quadro n.º 5)

- A indústria hoteleira nos Açores tem de criar um sistema de segurança, em conjunto com as autoridades, para prevenção de actos de terrorismo, podendo depois publicitar segurança para os turistas aquando da divulgação do destino Açores.
- Criar e enfatizar a oferta de itens que sejam valorizados pelo mercado nas comparações com a oferta de destinos concorrentes.
- Trabalhar com operadores que façam *Charters*.
- Oferecer mais serviços do que a concorrência pelo mesmo preço, mantendo a qualidade característica das unidades do grupo.
- Incluir serviços valorizados pelos operadores e pelos clientes sem custos adicionais para estes.

- Aumentar a produtividade dos funcionários e dos serviços.
- Treinar continuamente os efectivos e os temporários.

Estratégia – WO (Vide Quadro n.º 5)

- Produzir um sistema de comunicação, de distribuição e vendas na *Internet*, que seja também dirigido para os segmentos em crescimento que derivam das tendências socio-culturais.
- Procurar operadores internacionais, para além do operador “STF”, para as suas unidades Hotel Americano Porto e Hotel Americano Centro após ampliação deste último.
- Descentralizar decisões para as unidades, criando programas e procedimentos organizacionais para orientação dos gerentes destas.

Estratégia – WT (Vide Quadro n.º 5)

- Trocar a Residencial Americano pela oferta do grupo “Açor”.
- Construir quartos, estacionamento, jardins e restaurantes, até ao limite possível, nas unidades hoteleiras adequadas para esses fins.

<p>Quadro nº 5 – Matriz Tows <i>(Elaboração própria do autor)</i></p>	<p>O</p>	<p>I</p>
<p>Matriz TOWS</p>	<p>Segmentos em grande crescimento relacionados com actividades na natureza. Aumento do número de clientes periódicos: semanais, quinzenais, mensais, etc. A legislação suporta o desenvolvimento da hotelaria e restauração nos Açores, com programas de investimento com 50% a fundo perdido. Mais 430 quartos de hotéis de três estrelas junto ao Hotel Americano Porto. Comprador firme para a Residencial Americano por 230.000 contos. Grandes operadores internacionais interessados em São Miguel. Grande capacidade instalada da lavandaria do Hotel Americano Porto, e possibilidade de ampliação com pouco investimento. O crescimento das unidades hoteleiras não é acompanhado pelo crescimento dos serviços, que fica fortemente deficitário em restauração e em animação.</p>	<p>Proximidade da base aérea americana das Lajes, na ilha Terceira, pode afastar turistas dos Açores e afectar a procura de São Miguel. Descida de preços dos pacotes turísticos para os países árabes (especialmente Tunísia e Marrocos) pode afectar a procura para os Açores e especialmente para São Miguel. Diminuição do capital discricionário dos portugueses continentais devido à recessão pode afectar a procura turística para os Açores e em especial para São Miguel, o destino açoriano mais caro. Aumento para 2530 quartos da oferta hoteleira de quatro estrelas, três estrelas superior e de três estrelas, até 2006, em São Miguel. Aumento da oferta de unidades de três estrelas superior. Aumento da rivalidade aumenta o poder negocial dos clientes e dos fornecedores. Quantidade de quartos dos hotéis Americano insuficiente para os volumes de procura dos grandes operadores internacionais. Falta de pessoal qualificado. Aumento dos custos de pessoal devido ao aumento da procura de RH para a indústria hoteleira local. Falta de capacidade de transporte aéreo da SATA na época alta.</p>
<p>Boa reputação da marca “Hotéis Americano”. Gestão hoteleira qualificada. Capacidade financeira e boa liquidez de activos. Capacidade de treinar funcionários. Funcionários satisfeitos Qualidade de serviço reconhecida pelos turistas e pelos operadores turísticos. As unidades têm custos fixos baixos. Duas das unidades têm amplos espaços para expansão do número de quartos, para restauração e para estacionamento. Grande capacidade potencial de produção para 600 quartos (quatro estrelas) da lavandaria do Hotel Americano Porto.</p>	<p>SO</p> <p>Captar os novos segmentos específicos em grande crescimento. Reter os clientes que ficam todas as semanas. Fazer outra candidatura para a expansão de quartos e do estacionamento do Hotel Americano Centro. Dirigir a oferta, só ou em conjunto, para os grandes operadores estrangeiros. Desenvolver a restauração para servir o mercado junto ao Hotel Americano Porto e também para os turistas dos demais hotéis em Ponta Delgada, e fazer outra candidatura para a construção dos restaurantes. Investir na ampliação da lavandaria, para vender serviços desta unidade.</p>	<p>ST</p> <p>A indústria hoteleira nos Açores tem de criar um sistema de segurança, em conjunto com as autoridades, para prevenção de actos de terrorismo, podendo depois publicitar segurança para os turistas aquando da divulgação do destino Açores. Criar e enfatizar a oferta de itens que sejam valorizados pelo mercado nas comparações com a oferta de destinos concorrentes. Trabalhar com operadores que façam <i>Charters</i>. Oferecer mais serviços do que a concorrência pelo mesmo preço, mantendo a qualidade característica das unidades do grupo. Incluir serviços valorizados pelos operadores e pelos clientes sem custos adicionais para estes. Aumentar a produtividade dos funcionários e dos serviços. Treinar continuamente os efectivos e os temporários.</p>
<p>Não tem oferta dinâmica nem vendas na Internet. A página da <i>Web</i> é antiquada e não permite desenvolver uma oferta para este canal de distribuição. As decisões são centralizadas. A Residencial Americano necessita de reformas profundas (130.000 contos) para poder continuar a operar. A paragem para reparação custa 43.000 contos. Por falta de quartos, na época alta, há perda de receitas com o turismo para manter os clientes periódicos da época baixa (vendedores, delegados de propaganda médica e empresários).</p>	<p>WO</p> <p>Produzir um sistema de comunicação, de distribuição e vendas na <i>Internet</i>, que seja também dirigido para os segmentos em crescimento que derivam das tendências sócio - culturais. Procurar operadores internacionais, para além do operador “STF”, para as suas unidades Hotel Americano Porto e Hotel Americano Centro após ampliação deste último. Descentralizar decisões para as unidades, criando programas e procedimentos organizacionais para orientação dos gerentes destas.</p>	<p>WT</p> <p>Trocar a Residencial Americano pela oferta do grupo “Açor”. Construir quartos, estacionamento e espaços para restaurantes, até ao limite possível das unidades hoteleiras adequadas para esses fins.</p>

Com a alternativa de aumento do número de quartos para 112 na unidade Hotel Americano Centro, uma parte destes seria para manter reservas na época alta para os clientes do ano todo. Permitiria ainda mais um voo *Charter*.

A empresa tinha que se tornar independente da SATA, salvaguardados os clientes Internet, cuja margem de venda era muito mais elevada devido a não haver custos de intermediação.

Também devia fazer contratos com os operadores que tivessem os seus próprios voos *Charter* para São Miguel.

Somente a Indústria Hoteleira local se poderia associar para fazer pressão nesse sentido sobre a SATA, via Governo Regional. Esta seria uma forma de minimizar os efeitos da sazonalidade da ocupação hoteleira em São Miguel.

Seria a política de desenvolvimento de mercado a seguir pelo grupo “Americano”, que após a inauguração da unidade Hotel Americano Porto já teria dimensão para suportar sozinho a capacidade de um voo *Charter* por semana (200 passageiros por voo).

Uma alternativa era construir três restaurantes diferenciados em tipo de comida e de decoração, na área interna do Hotel Americano Porto, respectivamente com 40, 60 e 80 lugares sentados. O custo de cada restaurante orçaria respectivamente 100, 70 e 50 contos m2 (Vide Quadro n.º 6).

Quadro n.º 6 – Áreas e custos *turn key* de restaurantes no espaço do Hotel Americano Porto

Restaurante	A	B	C
Número de lugares	40	60	80
m2 / lugar	6	4	3
m2 de área total	240	240	240
Custo (Esc.) de construção e de instalação por m2	100.000	70.000	50.000
Custo de cada unidade (Esc.)	24.000.000	16.800.000	12.000.000
Preço médio de refeição (Esc.)	4.000	3.000	2.400
Margem Operacional	40%	50%	60%

53

A área de 824 m² (Vide Quadro n.º 4) ficaria destinada ao estacionamento dos clientes dos restaurantes que iriam dar suporte a 530 quartos, incluindo os 100 quartos do Hotel Americano Porto. A produção seria própria, com funcionários da unidade hoteleira.

Haveria um aumento até três vezes da capacidade instalada da lavandaria, que seria suficiente para satisfazer também a procura do serviço das unidades hoteleiras vizinhas, com 430 quartos.

Opções estratégicas

1. Vender a Residencial Americano.
2. Trocar a Residencial Americano pela Construção de até mais 120 quartos, estacionamentos para 150 vagas e 600m² de jardins no Hotel Americano Centro.
3. Trocar a Residencial Americano pela construção de:
 - 3.1 Três restaurantes diferenciados na área dos jardins do Hotel Americano Porto.

⁵³ Elaboração própria do autor.

- 3.2 Um estacionamento para 60 veículos no terreno frontal ao Hotel Americano Porto, para os clientes dos restaurantes do Hotel Americano Porto.
- 3.3 Inicialmente duplicar a capacidade da lavandaria do Hotel Americano Porto.
- 3.4 Aumentar o Hotel Americano Centro, para mais 62 quartos, e para um total de 150 vagas de estacionamento e 600 m² de jardim, nos terrenos da unidade em referência.

Das análises de investimento e de risco correspondentes às opções estratégicas acima indicadas sairá a opção estratégica a seguir pelo grupo.

Os resultados obtidos de Val e de risco indicam a opção 3 e respectivas sub-opções a serem seguidas, apesar da opção 1 apresentar um Val superior. Não obstante, a primeira alternativa estratégica assenta numa opção de ganho a curto prazo, aumentando substancialmente o risco do negócio dado não haver qualquer investimento ao nível dos serviços complementares que sustentarão o posicionamento dos hotéis Americano no mercado e, em particular, a manutenção das taxas de ocupação pretendidas. A terceira opção, para além de aumentar o leque de serviços oferecidos, faz um aproveitamento de uma vantagem competitiva que o grupo detém – espaço para construção de serviços de restauração – face a uma oferta do mercado limitada no seu crescimento nesta área.

Estas análises encontram-se no Anexo n.º 8 – Análises de investimento de alternativas estratégicas.



Conclusões

- A troca da Residencial Americano vai permitir construir quartos, restaurantes e estacionamento, nas duas unidades, não excedendo o valor de construção de 120 quartos das 150 vagas de estacionamento e do jardim de 600 m². O número de quartos em oferta passará a ser de 212 (100+50+35-35+62) contra os anteriores 185 (100+50+35).
- Vai ainda permitir construir três restaurantes diferentes, com ofertas de alimentação diferenciada, que funcionarão principalmente na estação alta.
- Todos os investimentos serão feitos com uma candidatura aos fundos de apoio ao desenvolvimento turístico, com 50% a fundo perdido.
- A ampliação da lavandaria da unidade Americano Porto vai permitir servir um mercado adicional significativo junto a este.

Recomendações

- Trocar a Residencial Americano
- Aumentar a capacidade do Hotel Americano Centro para 112 quartos e para cento e cinquenta vagas de estacionamento. Construir o jardim como previsto.
- Na área do Hotel Americano Porto, construir 3 restaurantes com 40 lugares, (240m²), 60 lugares, (240m²) e 100 lugares, (240m²), diferenciados em ambiente e em tipo de comida. Investimentos com 50% a fundo perdido

- Construir um estacionamento para 60 viaturas no espaço em frente ao Hotel Americano Porto.
- Triplicar a capacidade da lavandaria do Hotel Americano Porto
- Desenvolver o mercado internacional com operadores com actividade semelhante à do operador sueco.
- Manter os clientes anuais na época alta.
- Criar uma página nova página da *Web para as duas unidades*. Desenvolver um *e-business*. Produzir um sistema de *Business to Consumer*.

4.3 – Respostas às questões colocadas

Q.1 – Como iria evoluir a procura do destino São Miguel, Açores?

Q.1.1 – Quais as prováveis consequências do ataque terrorista do onze de Setembro de 2001 em Nova Iorque, na procura dos destinos turísticos dependentes de acesso por transporte aéreo de longo curso?

R – O terrorismo tinha criado receio nos potenciais turistas quanto a voos de longo curso e a férias em países muçulmanos. As pessoas passaram a escolher destinos turísticos longe das rotas de bases americanas, britânicas ou de países aliados destas duas potências.

A procura dos destinos turísticos longínquos (mais de quatro horas de voo), em que o transporte era efectuado por aviões de longo curso, fora afectada. As autoridades internacionais e nacionais da aviação aérea e as próprias companhias aéreas nacionais e internacionais confirmavam este facto, sobretudo em voos de e para o R.U. e para os E.U.A. ou em rotas próximas ao R.U. e aos E.U.A.

A proximidade da base dos EUA, existente nas Lages, na ilha Terceira, é um ponto negativo para este destino, mas não para a ilha de São Miguel.

Q.1.2 – Quais as consequências prováveis da recessão perspectivada para os próximos anos nos EUA, na União Europeia e em Portugal na procura deste destino turístico?

R – As ameaças terroristas adicionais contra alvos americanos tinham criado receio nos investidores quanto à estabilidade da moeda norte-americana e também ao futuro dos preços do petróleo. A insegurança provocada por este facto afectou as bolsas internacionais e também a nacional com os investidores a saírem dos mercados a toda a velocidade, produzindo um colapso bolsista que durou algum tempo. A economia parou, com os investidores a observarem o que se estava a passar e qual seria a evolução dos acontecimentos. Até que se foi restabelecendo a normalidade bolsista.

As incertezas quanto ao futuro da economia eram muitas e ninguém fazia nenhum tipo de investimento e também não gastava em supérfluos.

A economia mundial dava indícios do início de uma recessão que já se fazia sentir na União Europeia e conseqüentemente em Portugal.

No arquipélago açoriano estes efeitos eram atenuados em relação ao continente.

Não era provável uma subida elevada do preço dos voos da U.E. para São Miguel. Se esta ocorresse, poderia afectar a procura de São Miguel pelos turistas em geral e sobretudo pelos continentais portugueses, que representavam cerca de 72,31 % desta.

Q.1.3 – Qual a evolução mais provável da procura dos portugueses continentais que eram os principais clientes do turismo em São Miguel,?

R – A tendência mundial em relação ao turismo era de incremento da oferta de novos locais turísticos, com maior ou menor exotismo, turismo mais segmentado especificamente, maior procura de programas turísticos por parte de todos os segmentos de mercado.

Cada vez mais a procura por locais em que a natureza e a civilização estavam harmonicamente integradas aumentava muito a cada ano.

Os segmentos de mercado que procuravam a Natureza e actividades relacionadas estavam em franco crescimento.

Futuramente estes segmentos representariam uma procura significativa crescente em função da oferta específica do arquipélago açoriano, e em especial de São Miguel.

São Miguel tinha tudo para poder oferecer o que estes segmentos de mercado procuravam.

Era natural, em função das acções dos operadores nórdicos e dos segmentos em crescimento, que este tipo de procura viesse a aumentar significativamente.

A procura poderia ter ainda alguma diminuição, caso os países da bacia mediterrânica (boa qualidade e baixo preço), destinos concorrentes da oferta turística açoriana, não fossem árabes e estivessem a ser afectados pelos acontecimentos internacionais.

Na época alta, historicamente a procura excedia largamente a oferta de alojamento. Esta situação, que era devida a factores de concentração de férias escolares e familiares, deveria continuar a manter-se no futuro.

Este facto podia significar uma tendência de manutenção da procura dos portugueses do continente.

Q.1.4 – Como preencher a capacidade hoteleira das suas unidades nos meses de Outubro até Maio, sendo a procura tão concentrada na estação alta?

R – A procura de alojamento em hotéis era caracterizada por grande intensidade no período que decorre entre o início da segunda quinzena de Julho até quase ao final da primeira quinzena de Setembro. O pico da procura verificava-se na primeira quinzena de Agosto e neste período excedia bastante a oferta existente. A procura caía até final de meados de Outubro, e a partir daí era praticamente nula no segmento de turismo até Abril do ano seguinte.

Em 2000, o número de turistas portugueses do continente representou 72,31% de visitantes. Os demais turistas eram estrangeiros de diversos países e representaram 27,69% dos visitantes (vide quadros Anexo nº 1, Quadros nº 5,6,7).

Q.1.5 – Seria possível manter e até aumentar a procura na estação baixa por parte do seu principal cliente, o operador sueco “STF”, com o número de concorrentes a aumentar até 2006?

R – Tudo indicava a continuidade da ocupação fora da estação alta por parte do operador sueco. Este facto é positivo para diminuir a sazonalidade. Contudo os preços praticados fora da estação alta pelos hoteleiros eram muito menores.

Os industriais açorianos do sector hoteleiro actuavam junto à secretaria de turismo, para que o incentivo ao operador sueco STF não só se mantivesse mas também fosse estendido a outros operadores internacionais de outros países do norte da Europa.

Este tipo de acções (se implementadas) iria reforçar a procura do destino São Miguel.

Em função das acções comerciais dos industriais do sector, era possível que a percentagem de turistas estrangeiros aumentasse em relação ao total.

Este facto contribui para confirmar a expectativa do aumento das diferentes procuras.

Foi verificado, ainda, que em relação aos visitantes estrangeiros havia uma tendência crescente de procura deste destino pelos turistas alemães.

O operador sueco “STF” ocupava cerca de 110 quartos distribuídos por cinco dos principais hotéis de três estrelas (Superior) da ilha de São Miguel, entre eles o Hotel Americano Centro, onde utilizava vinte e duas unidades. Este operador tinha contratado mais 22 unidades adicionais no Hotel Americano Porto, desde o período do Carnaval até final da Páscoa de 2003.

Q.1.6 – Quais as possíveis consequências do aumento de 65% da oferta hoteleira de quartos em São Miguel de 2001 para 2006?

R – O aumento da oferta hoteleira já exercia pressão na negociação dos preços, embora as unidades “Americano” tivessem preços concorrenciais. Se houvesse aumento da sua própria oferta, a médio prazo teriam campo de manobra para negociarem.

Q.2.– Aumentar ou manter o número de quartos em oferta das empresas do grupo?

R – Os investimentos em unidades hoteleiras e em unidades de restauração eram comparticipados pelo governo regional em até cinquenta por cento do valor total do investimento.

Quer para investimento na remodelação de instalações existentes quer para investimento em novas instalações, as empresas neste sector de actividade nos Açores tinham oportunidades únicas de desenvolvimento empresarial. Adicionalmente, seria também de considerar um aumento do

número de quartos, que permitisse durante a época alta não faltar com hospedagem para os clientes habituais de época baixa, a preços especiais na época alta.

Q.2.1 – Se ampliasse o número de quartos, qual seria esta ampliação por unidade?

R – Ampliar o Hotel Americano Centro para mais 62 unidades, mais 150 vagas de estacionamento e um novo jardim.

Q.2.2 – Se assim fosse decidido, onde se iria arranjar capital para o efeito?

R – Na reunião de 17 de Setembro de 2001, Costa disse:

«O grupo Açor fez uma oferta firme de compra da Residencial Central, em dinheiro ou pela troca desta, pela construção de até mais cento e vinte quartos e de um parque de estacionamento para cento e cinquenta viaturas, além de um jardim em qualquer das áreas disponíveis que tivermos.»

Q.3 – Como arranjar mão-de-obra qualificada para satisfazer a necessidade de recursos humanos das unidades hoteleiras?

R – Localmente. Se necessário fosse recorreria a pessoal continental e a imigrantes.

Q.3.1 – Utilizaria as escolas hoteleiras locais como fontes de recrutamento e de selecção?

R – As escolas hoteleiras eram obviamente uma fonte importante de alternativa de selecção e de recrutamento de funcionários para as unidades do grupo.

Havia também que pressionar o Governo Regional açoriano para criar mais escolas hoteleiras na ilha, para além das duas actualmente existentes.

Q.3.2 – Recorreria à mão de obra local e a imigrantes brasileiros e dos países de Leste europeu?

R – Eram alternativas adequadas para o exercício da maioria das funções, devidamente salvaguardadas as lacunas possíveis da necessidade de comando do idioma português.

Q.3.3 – Treinaria internamente todos os recrutados?

R – É evidente que haveria treino teórico e na função, dos candidatos recrutados, e este era um dos pontos fortes das unidades do grupo.

Q.3.4 – Os elementos recrutados ingressariam nos quadros das unidades ou seriam trabalhadores temporários?

R – Somente os que fossem destinados aos cargos núcleo ingressariam no quadro. Os demais seriam contratados a termo certo.

Q.3.5 – Pagaria mais aos quadros-chave, acompanhando a política de carreira do maior grupo hoteleiro da ilha?

R – A política do grupo era dar as melhores condições existentes no mercado de trabalho aos elementos chave das unidades.

Q.4 – Como iria ser ajustada na época alta a capacidade de transporte aéreo em linha regular para São Miguel?

R – Havia um plano de expansão da SATA que previa o aumento do número de unidades para a época alta. Esperava-se que fosse implementado antes da época alta de 2006.

Q.4.1 – Os operadores nacionais iriam aumentar as sua ofertas para este destino?

R – Uma vez que a procura excedia a oferta de transporte durante a época alta e esta constituía um mercado atractivo é de considerar que com o

aumento da oferta hoteleira que os operadores nacionais enveredassem pela solução de colocar mais aviões *Charters* nessa época.

Q.5 – Como se poderia tentar aumentar a ocupação das unidades do grupo fora da estação alta?

R – Apostar nos segmentos de mercado que tivessem disponibilidade de tempo fora da estação alta e que estivessem em crescimento, quer a nível nacional quer a nível internacional.

Q.5.1 – Apostar em novos segmentos de mercado a nível nacional?

R – Sim, nos segmentos em crescimento a nível nacional e sobretudo atenção concentrada na oferta para o turismo sénior, que preferem clima ameno no Inverno e acesso a ofertas de baixo custo. Desenvolver novos modelos de oferta dos hotéis específicos para segmentos atractivos para este período do ano.

Q.5.2 – Apostar em novos segmentos de mercado a nível internacional?

R – Sim, nos segmentos em crescimento a nível nacional e sobretudo atenção concentrada na oferta para o turismo sénior, que preferem clima ameno no Inverno e acesso a ofertas de baixo custo.

Q.5.3 – Fazer contratos com grandes operadores estrangeiros da U.E.?

R – Apostar em operadores de outros países com um modelo análogo ao modelo do operador sueco.

Esta seria uma forma de combater a sazonalidade e aquilo que o operador sueco fazia, outros operadores dos países da U.E. o seguiriam. Posteriormente, outros continentes seriam considerados para a mesma operação.

Q.6 – Como se poderia tentar aumentar as receitas sem ser por aumento da ocupação de quartos?

R – Um dos problemas que se antevia vir a ocorrer, sobretudo em Ponta Delgada, com o desenvolvimento da procura hoteleira, era o desequilíbrio quer do suporte logístico da ilha quer da oferta turística complementar à oferta hoteleira, para a quantidade de turistas alojados na época alta.

Utilizando a vantagem competitiva de espaços disponíveis no Hotel Americano Porto para instalação de unidades de prestação de serviços rentáveis necessários ao suporte turístico.

Q.6.1 – Investir em serviços de restauração nas áreas disponíveis nas suas unidades?

R – No Hotel Americano Porto, além da área construída, da piscina e do jardim, temos a possibilidade de destacar a área não construída, cuja maior parte é um lote independente e que tem autorização para construção de 40% da sua área total de mil, oitocentos e trinta e dois metros quadrados, ao nível da rua paralela à da entrada principal e com acesso directo a esta. Podemos pensar na sua utilização para aumentarmos a nossa oferta de serviços a prestar, não só aos nossos hóspedes mas também aos hóspedes dos três hotéis vizinhos, já que estas unidades hoteleiras não têm mais espaço para expansão e a relação número de quartos versus número de lugares de restauração é muito inferior ao desejável para este tipo de operação, em cada um deles. São quinhentos e trinta quartos, incluindo os nossos cem quartos”. Se não quisermos construir mais nada dentro da área do hotel, temos a área em frente (oitocentos e vinte e quatro metros quadrados), que é propriedade nossa, podendo construir em 60% desta, e que podemos usar para qualquer actividade que queiramos desenvolver”.

Restaurantes em construções separadas numa mesma área, com arquitectura diferenciada, localizados nos jardins da área disponível no Hotel Americano Porto.

Q.6.2 – Que tipo de restauração a oferecer?

R – Comida diferente em cada restaurante. Restaurantes diferentes com preços diferentes para todos os bolsos.

Q.6.3 – Nos serviços de restauração fazer *Catering* ou produção própria?

R – Produção própria seria o mais adequado, em função do objectivo de servir comida diferenciada.

Q.6.4—Investir em serviços de lavandaria para os hotéis circundantes, aumentando a capacidade instalada deste serviço no Hotel Americano Porto?

R – Quanto ao aumento da capacidade instalada da lavandaria, seria sem dúvida uma boa opção aumentar receitas com um pequeno investimento adicional, como referido no caso.

Conclusões da dissertação

Num plano metodológico, esta dissertação pesquisa e revê processos de construção e discussão de casos, de acordo com as melhores práticas mundiais, nomeadamente a Harvard Business School, que é a escola de gestão de referência nesta área de “*Case Teaching*”. Isto permitiu-me aprender a aplicar de uma forma aprofundada e sistemática um conjunto de instrumentos de construção pedagógica.

Num plano científico, a dissertação revê, através da sua nota pedagógica, os conceitos de marketing estratégico clássicos, como análises ambientais macro, micro, interna, *SWOT* e *TOWS*.

Num plano operacional a dissertação permitiu ganhar conhecimento e intuições da situação do sector Hoteleiro nos Açores, mais especificamente em São Miguel, colocando os leitores do caso perante os seus principais dilemas estratégicos.

Bibliografia referida

Livros

AAKER, David. A. – **Strategic Market Management**. 6thed. New York: John Wiley and Sons Inc., 2001. 337 p. ISBN 0-417-41572-3.

BLYTHE, Jim – **Essentials of Marketing**. THIRD EDITION. England: Pearson Education Limited, 2005. 354 p. ISBN 0-273-69358-1

CRAVENS, David W. – **Strategic Marketing**. SECOND EDITION. Homewood, Illinois 60430: Richard D. Irwin, Inc., 1987. 679 p. ISBN 0-256 03370-6.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. – **Marketing**. 13th ed. New York: McGrawHill / Irwin Companies Inc., 2004. 650 p. ISBN 0-07-121455-0

FREIRE, Adriano – **Estratégia: Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1997. 624 p. ISBN 972-22-1829-8.

FREIRE, Adriano – **Internacionalização: desafios para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1998. 294 p. ISBN 972-22-1905-7.

KOTLER, Phillip – **Marketing Management**. 11th ed. USA: Prentice Hall International Editions, 2003. 706 p. ISBN 0-13-049715-0.

LAMBIN, Jean - Jacques – **Marketing Estratégico**. 4^a ed. MacGraw Hill de Portugal Lda., 2000. 756 p. ISBN 972-773-040CX.

LEHMANN, Donald R.; WINER, Russell S. – **Analysis For Marketing Planning**. 5th ed. New York: Richard D. Irwin, 2002. 256 p. ISBN 0-07-112224-9.

OSTER, Sharon M. – **Modern Competitive Analysis**. 2nd ed. New York : Oxford University Press Inc., 1994. 411p. ISBN 0 -19-507579-X.

WHEELER, Thomas; HUNGER, J. David – **Strategic Management and Business Policy**. Ninth Edition. Prentice Hall, 2002. 361p. ISBN 0-13-122551-0.

Revistas científicas

ALBRIGHT, Kendra S. – ENVIRONMENTAL SCANNING: RADAR FOR SUCCESS. «Information Management Journal». Lemexa: May/Jun 2004. Vol. 38, ISS. 3; pg. 38, 7 pgs

CROOK,T.; RUSSEL, Ketchen Jr.; DAVID, J.; SNOW, Charles C. – Competitive edge: A strategic management model, «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research – CHR. ISSN 00108804. Vol:44, Iss 3 (2003) 44-52.

DIAZ-MARTIN, Ana M.; IGLESIAS, Victor; VAZQUEZ, Rodolfo; RUIZ, Agustin V. – The use of quality expectations to segment a service market. «The Journal of Services Marketing». Santa Barbara: 2000. Vol.14, ISS.2; p.132

FAHY, John; SMITHEE, Alan – Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. «Academy of Marketing Science Review». Vancouver: 1999.Vol.10, pg. 1

HARRISON, Jeffrey S. – Strategic analysis for the hospitality industry. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: N.º 44, ISS. 2 (2003) 139–151.

IP, Y K ; KOO, L. C. – BSQ strategic formulation framework: A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment. «Managerial Auditing Journal». Bradford: 2004. Vol.19, ISS. 4; pg. 533

LEE, S.F.; SAI ON KO, Andrew – Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology. «Managerial Auditing Journal» Bradford: 2000. Vol 15, ISS. 1/2; pg. 68

LI, Shuliang; DAVIES, Barry; EDWARDS, John; KINMAN, Russell; DUAN, Yanqing – Integrating group Delphi, fuzzy logic and expert systems for marketing strategy development: The hybridisation and its effectiveness. «Marketing Intelligence & Planning» Bradford: 2002. Vol. 20 , ISS. 4/5; pg. 273, 12 pgs

MARTI, José Maria Viedma – Strategic knowledge benchmarking system (SKBS): a knowledge-based strategic management information system for firms. «Journal of Knowledge Management». Kempston: 2004. Vol. 8, ISS.6; pg. 31

MORRIS, Donald – A new tool for strategy analysis: the opportunity model. «The Journal of Business Strategy». Boston: 2005. Vol. 26, ISS. 3; pg. 50, 7 pgs

NIELD, Kevin; KOZAC, Metin – Quality certification in the hospitality industry: Analyzing the benefits of ISO 9000. «Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly» Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN. 00108804. Vol. 40, ISS. 2, (1999) 40–45.

PANAGIOTOU, George – Bringing SWOT into focus. «Business Strategy Review», DOI: 10.1111/1467-8616.00253; (AN 10051284), Volume 14, Iss 2 (2003) pp 8-10, 3 p;

POORANI, Ali A. – Trade-show management: Budgeting and planning for a successful event. «Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - The Center for Hospitality Research - CHR. Vol: 37, ISS. 4,(1996) 77-83.

PROCTOR, R. A. – Selecting an appropriate strategy: A structured creative decision support method. «Marketing Intelligence & Planning». Bradford: 1992. Vol. 10, ISS. 11; pg. 21, 4 pgs

PROCTOR, Tony – Establishing a strategic direction: a review. «Management Decision». London: 1997. Vol. 35, ISS. 2; pg. 143

RAMOS, Paulo; SALAZAR, Ana; GOMES, Joao – Trends in Portuguese tourism: a content analysis of association and trade representative perspectives. «International Journal of Contemporary Hospitality Management» Bradford: 2000. Vol.12, ISS. 7; pg. 409

STAFFORD, Greg; YU, Larry; ARMOR, Alex K. – Crisis management and recovery: How Washington, D.C., hotels responded to terrorism. «Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN. 00108804. Vol: 43, ISS. 5 (2002) 27–40.

VALENTIN, E. K.– SWOT analysis from a resource-based view. «Journal of Marketing Theory and Practice» Statesboro: Spring 2001. Vol.9, ISS. 2; pg. 54, 16 pgs

WEBSTER, Cynthia – Can Consumers Be Segmented On The Basis Of Their Service Qu. «The Journal Of Services Marketing». Santa Barbara: Emerald. ISSN. 08876045. Vol: 3, ISS. 2, (1989) 35-53.

WEIHRICH, Heinz – "The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis"
«LONG RANGE PLANNING», Vol. 15, Iss No. 2 (1982), pp. 54-66

WISNER, Joel D.; CORNEY, William J. – An empirical study of customer
comment card quality and design characteristics. «British Food
Journal» Bradford: Emerald. ISSN. 0007070X. Vol: 101, ISS. 8, (1999). 621-630
p.

YELKUR, Rama; DACOSTA, Maria M. N. – Differential pricing and
segmentation on the Internet: The case of hotels. «Management Decision».
London: Emerald. ISSN 00251747. Vol: N.º 39, ISS. 4 (2001) 252-262

Bibliografia

Livros

AAKER, David. A. – **Strategic Market Management**. 6thed. New York: John Wiley and Sons Inc., 2001. 337 p. ISBN 0-417-41572-3.

ANSOFF, H. Igor - **Implanting Strategic Management**. UK: Prentice Hall International, 1984. 510 p. ISBN 0 -13-451840-3.

BLYTHE, Jim – **Essentials of Marketing**. THIRD EDITION. England: Pearson Education Limited, 2005. 354 p. ISBN 0-273-69358-1

CERTO, Sameul C.; PETER, J. Paul – **Strategic Management: Concepts and Applications**. 2nd ed. Singapore: MacGraw-Hill Co.1991. 1202 p. ISBN 0-07-100838-1.

CRAVENS, David W. – **Strategic Marketing**. SECOND EDITION. Homewood, Illinois 60430: Richard D. Irwin, Inc., 1987. 679 p. ISBN 0-256 03370-6.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. – **Marketing**. 13th ed. New York: McGrawHill / Irwin Companies Inc., 2004. 650 p. ISBN 0-07-121455-0

FREIRE, Adriano - **Estratégia: Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1997. 624 p. ISBN 972-22-1829-8.

FREIRE, Adriano - **Internacionalização: desafios para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1998. 294 p. ISBN 972-22-1905-7.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan – **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 3rd ed. Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall Internacional, Ltd. 1993. 733 p. ISBN 0-13-297441-X.

KEEGAN, J. Warren; SCHLEGELMILCH, Bodo B. – **Global Marketing Management: A European Perspective**. Harlow, UK: Pearson Education Limited. 2001. 610 p. ISBN 0-13-841826-8.

KOTLER, Phillip - **Marketing Management**. 11th ed. USA: Prentice Hall International Editions, 2003. 706 p. ISBN 0-13-049715-0.

KURATO, Donald F.; HODGETTS, Richard M. – **Entrepreneurship: Theory, Process and Practice**. 6th ed. USA: South-Western. 2004. 866 p. ISBN 0-324-25826-7.

LAMBIN, Jean - Jacques – **Marketing Estratégico**. 4^a ed. MacGraw Hill de Portugal Lda., 2000. 756 p. ISBN 972-773-040CX.

LEHMANN, Donald R.; WINER, Russell S. – **Analysis For Marketing Planning**. 5th ed. New York: Richard D. Irwin, 2002. 256 p. ISBN 0-07-112224-9.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph – **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico**. Trad. de Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. ISBN 85 -7307-541- 4.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. – **The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases**. 2nd ed. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall International Inc. 1991. 1083 p. ISBN 0-13-853813-1.

MONROE, Kent B. - **Pricing Making Profitable Decisions**. 2nd. ed. Singapore: McGraw Hill Inc., 1990. 502 p. ISBN 0-70-100819-5.

OSTER, Sharon M. - **Modern Competitive Analysis**. 2nd ed. New York : Oxford University Press Inc., 1994. 411 p. ISBN 0 -19-507579-X.

PORTER, Michael E. – **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. de Elizabete Maria de Pinho Braga. 2.^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. ISBN 85-7001-337-X.

PORTER, Michael E. – **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Trad. de Elizabete Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989. ISBN 85-7001-558-5.

SUDHARSHAN, D. – **Marketing Strategy: Relationships, Offerings, Timing & Resource Allocation**. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall Inc.1995. 446 p. ISBN 0-02-418264-8

WHEELER, Thomas; HUNGER, J. David – **Strategic Management and Business Policy**. Ninth Edition. Prentice Hall, 2002. 361p. ISBN 0-13-122551-0.

Revistas científicas

ALBRIGHT, Kendra S. – ENVIRONMENTAL SCANNING: RADAR FOR SUCCESS. «Information Management Journal». Lemexa: May/Jun 2004. Vol. 38, ISS. 3; pg.38, 7 pgs

BROWN,L.; PATTINSON, H. – Information technology and telecommunications: Impacts on strategic alliance formation and management. «Management Decision». London: Emerald. ISSN 00251747. Vol: 33, ISS. 4 (1995) 41-52.

CAPPS III, Charles J.; HAZEN, Samuel E. – Applying General Systems Theory to the Strategic Scanning of the Environment from 2015 to 2050.«International Journal of Management» Poole:Jun 2002.Vol.19, ISS. 2; Part 2. pg. 308, 7 pgs

CHRISTIANSEN, Eugene M.; BRINKERHOF-JACOBS, Julie – Gaming and entertainment: An imperfect union?. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: 36, ISS. 2 (1995) 79-95.

CHUNG-HERRERA, Beth G.; ENZ, Cathy A.; LANKAU, Melanie J. – Grooming future hospitality leaders: A competencies model, «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol. N.º 44, ISS. 3 (2003) 17-25.

CROOK,T.; RUSSEL, Ketchen Jr.; DAVID, J.; SNOW, Charles C. – Competitive edge: A strategic management model, «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.». Ithaca: The Center for Hospitality Research – CHR. ISSN 00108804. Vol:44, Iss 3 (2003) 44-52.

DEV, Chekitan S. – Operating Environment And Strategy: The Profitable Connection. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: N.º 30, ISS. 2 (1989) 8-13.

DEV, Chekitan S.; Hubbard, Janet E.– A Strategic Analysis Of The Lodging Industry. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: 30, ISS. 1 (1994) 19-24.

DIAZ-MARTIN, Ana M.; IGLESIAS, Victor; VAZQUEZ, Rodolfo; RUIZ, Agustin V. – The use of quality expectations to segment a service market. «The Journal of Services Marketing». Santa Barbara: 2000. Vol.14, ISS.2; p.132

DUBE, Laurette; RENAGHAM, Leo M. – Strategic approaches to lodging excellence. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. Vol: N.º 40, ISS. 6 (1999) 16-26.

DUBE, Laurette; RENAGHAM, Leo M.– Sustaining competitive advantage. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR . ISSN 00108804. Vol: N.º 40, ISS. 6 (1999) 27-34

DUBE, Laurette; RENAGHAM, Leo M.; MILLER, Jane M. – Measuring customer satisfaction for strategic management. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: 35, ISS.1 (1994) 39-48.

ENZ, Cathy A.; SIGUAW, Judy A. – Revisiting the Best of the Best: Innovations in Hotel Practice. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: 44, ISS. 5/6 (2003) 115-124.

FAHY, John; SMITHEE, Alan – Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. «Academy of Marketing Science Review». Vancouver: 1999. Vol.10, pg. 1

FELTENSTEIN, Tom – Strategic Planning for the 1990s: Exploiting the Inevitable. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: N.º 33, ISS. 3 (1992) 50-55.

GELLER, A. Neal – After the stakeholder survey.«Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: 34, ISS. 4 (1993) 94.

GOLD, I.; RASHEED, M. A. – Rational Decision Making and Firm Performance. The moderating Role of Environment. «Strategic Management Journal». (August 1997), pp 583-591.

HARRISON, Jeffrey S. – Strategic analysis for the hospitality industry. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: N.º 44, ISS. 2 (2003) 139 - 151.

IP, Y K ; KOO, L. C. – BSQ strategic formulation framework: A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment. «Managerial Auditing Journal». Bradford: 2004. Vol.19, ISS. 4; pg. 533

IWANOWSKI, Kirk; RUSHMORE, Cindy – Introducing the eco-friendly hotel. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: 35, ISS. 1 (1994) 34-38.

JOGARATNAM, Giri; TSE, Elisa C.; OLSEN, Michael D. – Matching strategy with performance. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: N.º 40, ISS. 4 (1999) 91-96.

LAMBERT, Carolyn U.; LAMBERT, Joseph M.; CULLEN, Thomas P. – The Overbooking Question: A Simulation. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: 30, ISS. 2 (1989) 14-21.

LEE S.F.; SAI ON KO, Andrew – Building balanced scorecard with SWOTanalysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology. «Managerial Auditing Journal» Bradford: 2000. Vol 15, ISS. 1/2; pg. 68

LI, Shuliang; DAVIES, Barry; EDWARDS, John; KINMAN, Russell; DUAN, Yanqing – Integrating group Delphi, fuzzy logic and expert systems for marketing strategy development: The hybridisation and its effectiveness. «Marketing Intelligence & Planning» Bradford: 2002. Vol. 20 , ISS. 4/5; pg. 273, 12 pgs

MANZO, Kathleen Kennedy – Four-Star Service: Hospitality Programs Putting Premium On Customer Service, Diversity.«Black Issues in Higher Education». Virginia: Reston. ISSN 07420277. Vol: 11, ISS. 13 (1994) 12-14

MARTI, José Maria Viedma – Strategic knowledge benchmarking system (SKBS): a knowledge-based strategic management information system for firms. «Journal of Knowledge Management». Kempston: 2004. Vol.8, ISS.6; pg. 31

MORRIS, Donald – A new tool for strategy analysis: the opportunity model. «The Journal of Business Strategy». Boston: 2005. Vol. 26, ISS. 3; pg. 50, 7 pgs

NIELD, Kevin; KOZAC, Metin – Quality certification in the hospitality industry: Analyzing the benefits of ISO 9000. «Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly» Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN. 00108804. Vol. 40, ISS. 2, (1999) 40-45.

NYKIEL, Ronald A. – Strategic Management in the Hospitality Industry «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN. 00108804. Vol: 40, ISS. 1 (1999) 16.

NICKOLS, Fred; LEDGERWOOD, Ray - The Goals Grid as a Tool for Strategic Planning.«Consulting to Management». Burlingame: Mar (2006). Vol.17, ISS. 1; pg. 36, 3 pgs

PANAGIOTOU, George - Bringing SWOT into focus. «Business Strategy Review», DOI: 10.1111/1467-8616.00253; (AN 10051284), Volume 14, Iss 2 (2003) pp 8-10, 3 p;

PANAGIOTOU, George; VAN WIJNEN, Riëtte – The "telescopic observations" framework: an attainable strategic tool. « Marketing Intelligence & Planning». Bradford: 2005. Vol. 23, ISS. 2/3; pg. 155, 17 pgs

PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David; CHRISTOPHER, Martin – A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the "six markets" model. «European Journal of Marketing» Bradford: 2005. Vol.39, Iss 7/8; pg. 885, 17 pgs

PHILLIPS, Paul; DAVIES, Fiona; MOUTINHO, Luiz – The interactive effects of strategic planning on hotel performance: a neural network analysis. «Management Decision». London: Emerald.ISSN 00251747. Vol: 37, ISS. 3 (1999) 279-289.

POORANI, Ali A. – Trade-show management: Budgeting and planning for a successful event. «Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - The Center for Hospitality Research - CHR. Vol: 37, ISS. 4,(1996) 77-83.

PROCTOR, R. A. – Selecting an appropriate strategy: A structured creative decision support method. «Marketing Intelligence & Planning». Bradford 1992. Vol. 10, ISS. 11; pg. 21, 4 pgs

PROCTOR, Tony – Establishing a strategic direction: a review. «Management Decision». London: 1997. Vol. 35, ISS. 2; pg. 143

RAMOS, Paulo; SALAZAR, Ana; GOMES, Joao – Trends in Portuguese tourism: a content analysis of association and trade representative perspectives. «International Journal of Contemporary Hospitality Management» Bradford: 2000. Vol.12, ISS. 7; pg. 409

RUOCCO, Paul; PROCTOR, Tony – Strategic planning in practice: A creative approach «Marketing Intelligence & Planning». Bradford: 1994. Vol. 12, ISS. 9; pg. 24, 6 pgs

SIMONS, Tony – Executive conflict management. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research – CHR. ISSN. 00108804. Vol: 37, ISS. 6 (1996) 34-42.

STAFFORD, Greg; YU, Larry; ARMOO, Alex K.- Crisis management and recovery: How Washington, D.C., hotels responded to terrorism. «Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN. 00108804. Vol: 43, ISS. 5 (2002) 27-40.

STURMAN, Michael C. – Utility analysis: A tool for quantifying the value of hospitality human resource interventions. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR. ISSN 00108804. Vol: N.º 44, ISS. 2 (2003) 106 -114

TRACEY, J. Bruce; NATHAN, Arthur E. – The strategic and operational roles of human resources: An emerging model. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: The Center for Hospitality Research - CHR .ISSN 00108804. Vol: N.º 43, ISS. 4 (2002) 17-26.

VALENTIN, E. K. – SWOT analysis from a resource-based view. «Journal of Marketing Theory and Practice» Statesboro: Spring 2001. VI. 9, ISS. 2; pg. 54, 6 pgs

WEBSTER, Cynthia – Can Consumers Be Segmented On The Basis Of Their Service Qu. «The Journal Of Services Marketing». Santa Barbara: Emerald. ISSN. 08876045. Vol: 3, ISS. 2, (1989) 35-53.

WEIHRICH, Heinz - Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix - an alternative to Porter's Model «European Business Review» MCB UP Ltd. ISSN 0955-534X Volume N.º 99, ISS. 1 (1999) pp. 22

WEIHRICH, Heinz "The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis" «LONG RANGE PLANNING», Vol. 15, Iss No. 2 (1982), pp. 54-66

WITHIAM, Glenn – Strategic excellence. «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly». Ithaca: CHR. ISSN 00108804. Vol: N.º 41, ISS. 2 (2000) 8.

WISNER, Joel D.; CORNEY, William J. – An empirical study of customer comment card quality and design characteristics. «British Food Journal» Bradford: Emerald. ISSN. 0007070X. Vol: 101, ISS. 8, 1999. 621-630 p.

YELKUR, Rama; DACOSTA, Maria M. N. – Differential pricing and segmentation on the Internet: The case of hotels. «Management Decision». London: Emerald. ISSN 00251747. Vol: N.º 39, ISS. 4 (2001) 252-262.

**Marketing estratégico no sector hoteleiro
em São Miguel nos Açores**

Caso “Hotéis Americano”

Anexos

Anexos

Anexo n.º 1 – As empresas “Hotéis Americano”

Quadro n.º 1 – “Hotéis Americano” – Evolução do número de hotéis e do número de quartos por unidade hoteleira								
Unidades hoteleiras	1981	1991	1996	1997	1998	1999	2000	2001 07/01
Residencial Americano			35	35	35	35	35	35
Hotel Americano Centro	30	50	50	50	50	50	50	50
Hotel Americano Porto								100
Total de quartos	30	50	85	85	85	85	85	185

Fonte – Dados das empresas

Residencial Americana - Organigrama

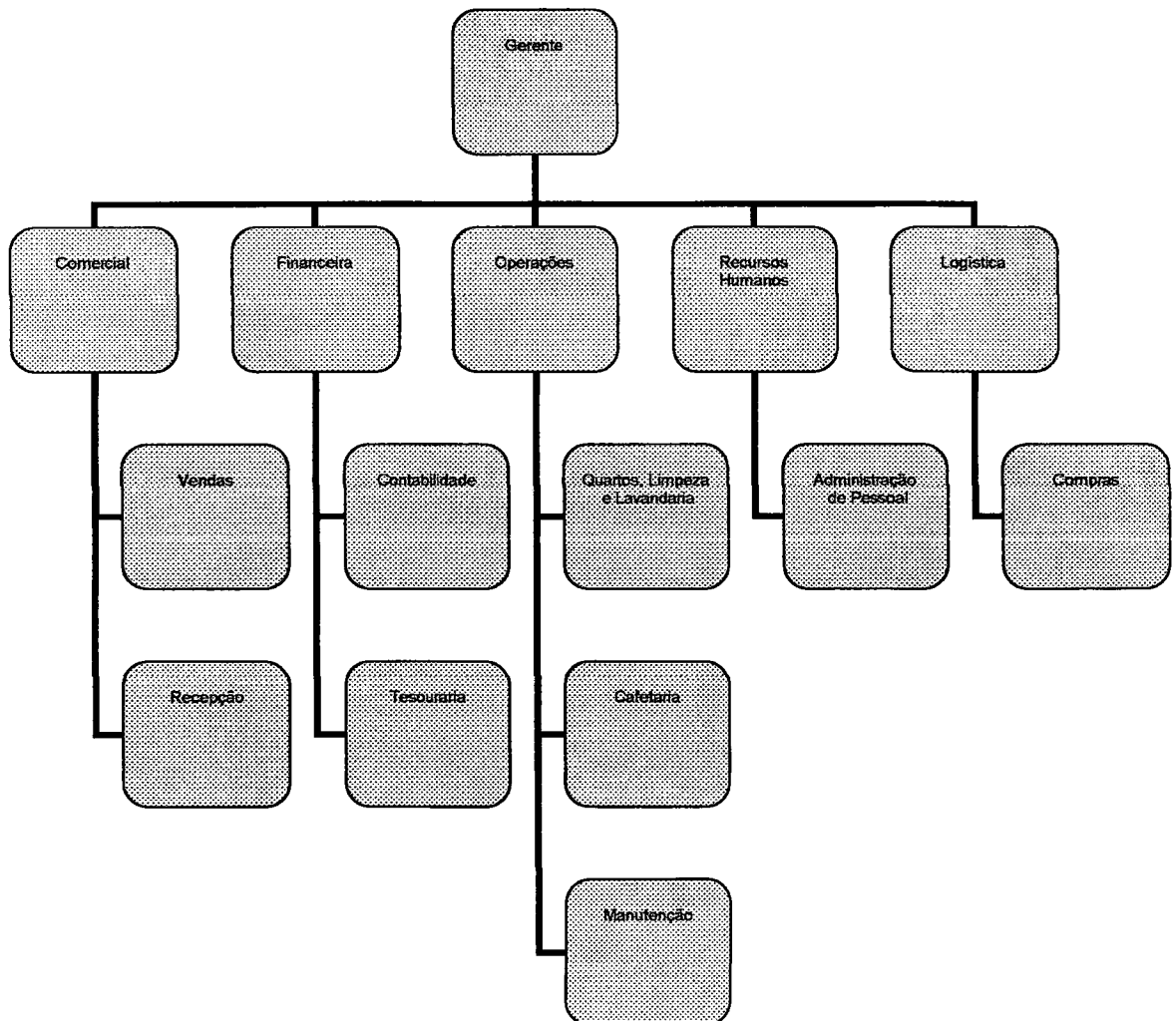


Figura n.º 1, Residencial Americana, Organigrama

Hotel Americano Centro - Organigrama

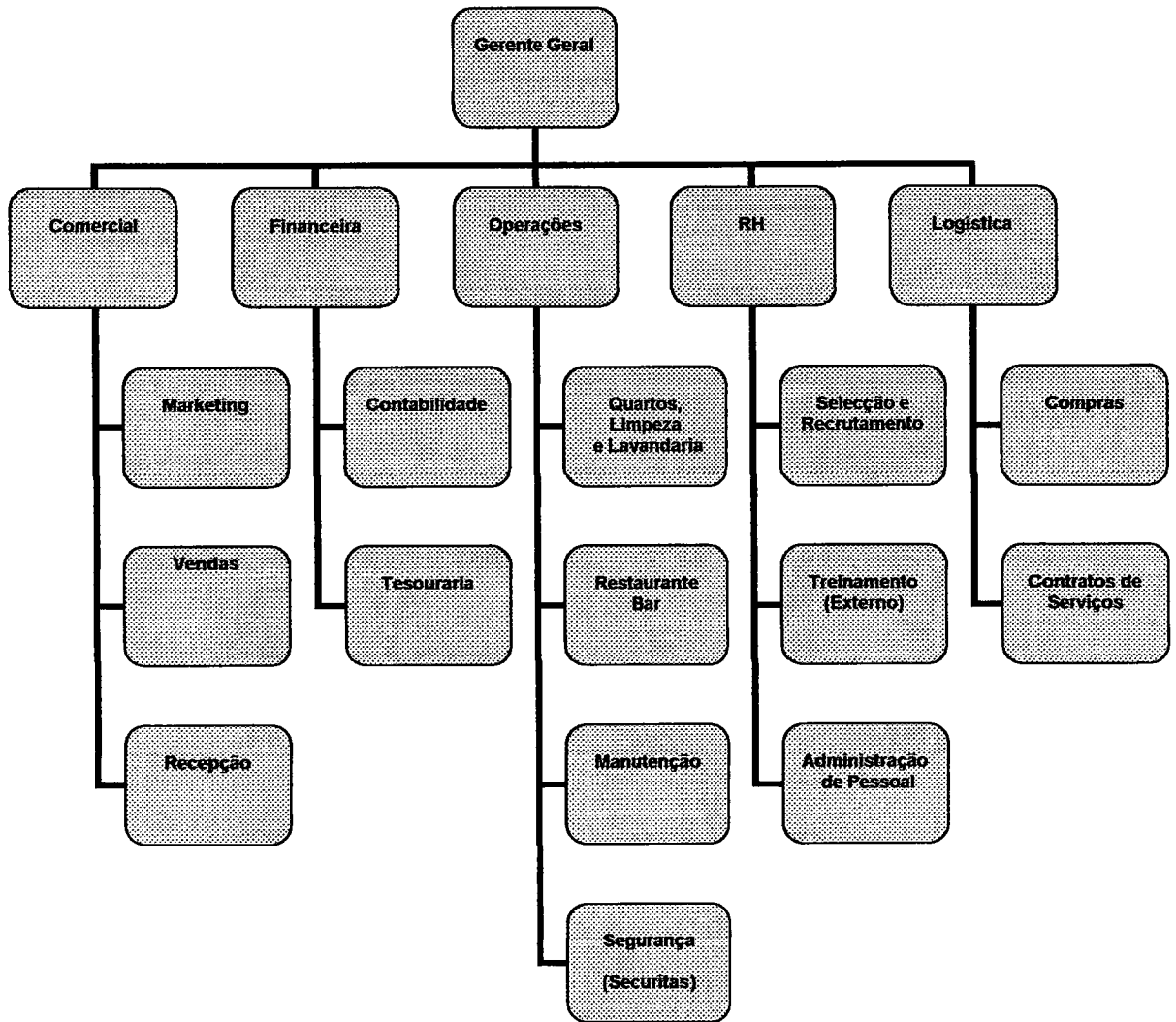


Figura n.º 2, Hotel Americano Centro, Organigrama

Hotel Americano Porto - Organigrama

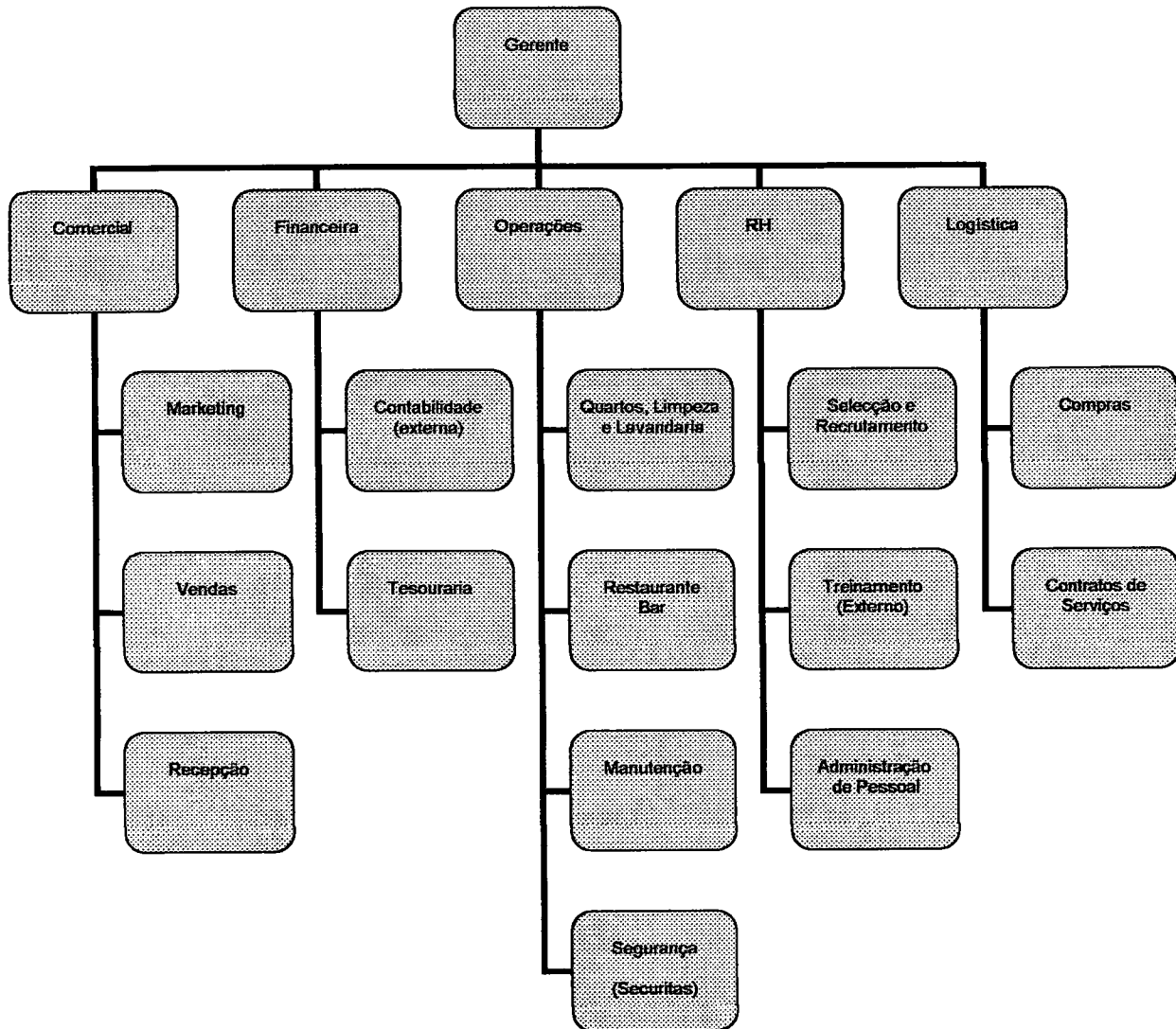


Figura n.º 3, Hotel Americano Porto, Organigrama

Quadro n.º 2 – Evolução de receitas (Esc.) do Hotel Americano Centro, de 1996 a 2000

Produtos Serviços	1996	% Total de receitas	1997	% Total de receitas	1998	% Total de receitas	1999	% Total de receitas	2000	% Total de receitas
Quartos	107210507	92,59%	112104456	92,46%	115183776	94,19%	124487146	92,78%	135567177	91,70%
Restaurante	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2858000	2,13%	3153000	2,13%
Extras	322000	0,28%	83000	0,07%	92000	0,08%	89000	0,07%	45000	0,03%
Snack-bar	1091000	0,94%	1356000	1,12%	664000	0,54%	547000	0,41%	421000	0,28%
Cafetaria	367000	0,32%	423000	0,35%	338000	0,28%	329000	0,25%	140000	0,09%
Bar	3070000	2,65%	3496000	2,88%	2644000	2,16%	3463000	2,58%	6148000	4,16%
Lavandaria	617000	0,53%	644000	0,53%	536000	0,44%	404000	0,30%	401000	0,27%
Telefones	2805000	2,42%	2844000	2,35%	2494000	2,04%	1583000	1,18%	1280000	0,87%
Bureau	313000	0,27%	292000	0,24%	340000	0,28%	410000	0,31%	682000	0,46%
Total	115795507	100,00%	121242456	100,00%	122291776	100,00%	134170146	100,00%	147837177	100,00%

Fonte – Dados da empresa

Quadro n.º 3 – Hotel Americano Centro – Variação percentual das receitas por rubrica em relação ao ano anterior, de 1996 a 2000

Produtos Serviços	1996		1997		1998		1999		2000	
	Esc.	%	Esc.	%	Esc.	%	Esc.	%	Esc.	%
Quartos	107210507	0,00%	112104456	4,56%	115183776	2,75%	124487146	8,08%	135567177	8,90%
Restaurante	0	0,00%	0	0,00%	-	0,00%	2858000	0,00%	3153000	0,00%
Extras	322000	0,00%	83000	74,22%	92000	10,84%	89000	-3,26%	45000	49,44%
Snack-bar	1091000	0,00%	1356000	24,29%	664000	51,03%	547000	17,62%	421000	23,03%
Cafetaria	367000	0,00%	423000	15,26%	338000	20,09%	329000	-2,66%	140000	57,45%
Bar	3070000	0,00%	3496000	13,88%	2644000	24,37%	3463000	30,98%	6148000	77,53%
Lavandaria	617000	0,00%	644000	4,38%	536000	16,77%	404000	24,63%	401000	-0,74%
Telefones	2805000	0,00%	2844000	1,39%	2494000	12,31%	1583000	36,53%	1280000	-9,14%
Bureau	313000	0,00%	292000	-6,71%	340000	16,44%	410000	20,59%	682000	66,34%
Total	115795507	0,00%	121242456	4,70%	122291776	0,87%	134170146	9,71%	147837177	10,19%

Fonte – Dados da empresa

Quadro n.º 4 – Hotel Americano Centro – Rentabilidade de 1996 a 2000

Americano Centro	1996	1997	1998	1999	2000
Vendas (1000 Esc.)	115795	121242	122292	134170	147837
Resultados operacionais no exercício (1000 Esc.)	26738	27653	28066	25609	26564
Rentabilidade %	23,1%	22,8%	22,9%	19,1%	18,0%
Residencial Americano					
Vendas (1000 Esc.)	46590	49903	49217	47356	54694
Resultados operacionais no exercício (1000 Esc.)	4541	7427	6121	4530	9932
Rentabilidade %	9,7%	14,9%	12,4%	9,6%	18,2%

Fonte – Dados da empresa

Quadro n.º 5 – Hotel Americano Centro – MBC e ponto económico de equilíbrio (PEE), de 1996 a 2000					
Americano Centro	1996	1997	1998	1999	2000
Vendas (1000 Esc.)	115795	121242	122292	134170	147837
Custos (1000 Esc.)	33273	36329	36066	39420	47352
MBC	71,3%	70,0%	70,5%	70,6%	68,0%
Custos fixos (1000 Esc.)	55784	57260	58160	69141	73921
PEE (1000 Esc.)	78276	81758	82487	97907	108755
PEE Q – 7285 Esc.	10745	11223	11323	13439	14929

Fonte – Dados da empresa

Quadro n.º 6 – Residencial Americana – MBC e ponto económico de equilíbrio (PEE), de 1996 a 2000					
Residencial Americano	1996	1997	1998	1999	2000
Vendas (1000 Esc.)	48214	49902	49216	47355	54963
Custos (1000 Esc.)	14627	15221	13485	14077	13527
MBC	69,7%	69,5%	72,6%	70,3%	75,4%
Custos fixos (1000 Esc.)	29046	27254	29610	28748	31504
PEE (1000 Esc.)	41695	39215	40785	40909	41789
PEE Q (5000 Esc.)	8339	7843	8157	8182	8358

Fonte – Dados da empresa

Quadro n.º 7 – Hotel Americano Centro – Rácio Receitas Quartos / Receitas Totais, de 1996 a 2000					
Rácio Receitas Quartos / Receitas Totais	1996	1997	1998	1999	2000
Americano Centro	75%	75%	75%	75%	75%

Fonte – Dados da empresa

Quadro n.º 8 – Hotel Americano Centro – Quartos vendidos por ano, de 1996 a 2000										
		1996		1997		1998		1999		2000
Americano Centro	50	50	0,0%	50	0,0%	50	0,0%	50	0,0%	50
		13826	5,6%	14594	-3,8%	14044	2,9%	14451	5,3%	15221

Fonte – Dados da empresa

Quadro n.º 9 – Hotel Americano Centro – Evolução de receitas por funcionário, 1996 a 2000									
	1996		1997		1998		1999		2000
Americano Centro	4631820	104,7%	4849698	100,9%	4891671	109,7%	5366806	110,2%	5913487

Fonte – Dados da empresa

Quadro n.º 10 – Hotel Americano Centro e Residencial Americana – Percentagem das receitas de hotelaria em São Miguel, de 1996 a 2000					
	1996	1997	1998	1999	2000
Receitas Hotelaria São Miguel (1000 Esc.)	2831296	2831296	2831296	2831296	34178 51
Americano Centro	4,1%	4,3%	4,3%	4,7%	4,3%
Residencial Americano	ND	ND	ND	ND	1,6%

ND – Não disponível

Fonte – Dados da empresa

Quadro n.º 11 – Hotel Americano Centro – Percentagem do número de dormidas em São Miguel					
	1996	1997	1998	1999	2000
Número de dormidas	234083	234856	255666	324718	394952
Americano Centro	9,2%	9,0%	8,0%	6,7%	7,1%
Residencial Americano	ND	ND	ND	ND	ND

ND – Não disponível

Fonte – Dados da empresa

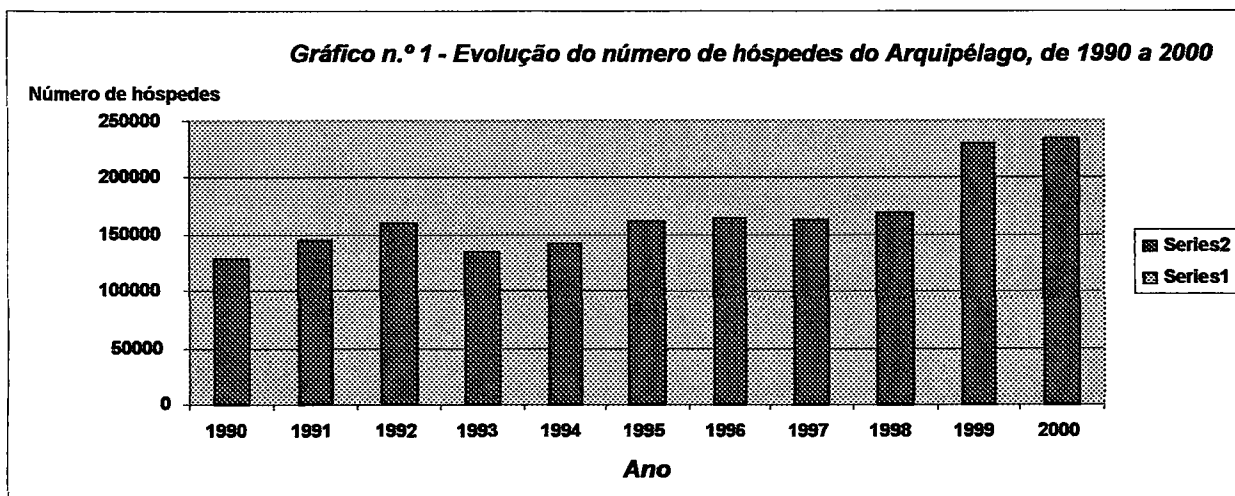
Anexo n.º 2 – A procura

Quadro n.º 1 – Evolução total de hóspedes do Arquipélago, de 1990 a 2000

Ilha	Santa Maria	São Miguel	Terceira	Graciosa	São Jorge	Pico	Faial	Flores	Corvo		Total Ilhas	Total %
1990	4510	60186	28462	2161	4174	9299	17091	1337	0	1990	127220	0%
% Ano -1	-5,50%	11,70%	17,90%	18,60%	19,00%	0,00%	13,30%	20,70%	0			12,30%
1991	4261	67220	33565	2564	4965	9302	19366	1614	0	1991	142857	
% Ano -1	-20,70%	5,00%	33,20%	2,50%	-0,80%	11,80%	-0,80%	44,40%	0			10,70%
1992	3380	70571	44725	2627	4925	10396	19219	2331	0	1992	158174	
% Ano -1	-31,70%	-10,30%	-26,70%	-21,00%	-2,20%	-18,10%	-10,40%	2,90%	0			-15,60%
1993	2309	63315	32774	2076	4818	8515	17227	2399	0	1993	133433	
% Ano -1	-31,40%	6,00%	3,00%	18,80%	17,20%	9,90%	10,00%	-11,20%	0			5,60%
1994	1583	67088	33746	2466	5646	9354	18952	2130	0	1994	140965	
% Ano -1	190,60%	5,00%	27,90%	-5,40%	-11,40%	20,00%	7,80%	-1,60%	0			13,00%
1995	4600	70475	43155	2334	5001	11225	20424	2095	0	1995	159309	
% Ano -1	-15,70%	4,20%	2,60%	-4,70%	-7,30%	13,00%	-6,20%	33,80%	0			2,40%
1996	3880	73445	44273	2225	4637	12685	19164	2803	0	1996	163112	
% Ano -1	7,00%	3,80%	-8,50%	7,30%	5,20%	-15,10%	-1,40%	-1,10%	0			-1,50%
1997	4150	76270	40512	2387	4878	10765	18888	2772	0	1997	160622	
% Ano -1	25,40%	8,00%	-3,50%	16,90%	2,20%	-11,90%	4,90%	-1,20%	0			3,70%
1998	5206	82405	39098	2790	4985	9480	19807	2740	0	1998	166511	
% Ano -1	-3,90%	24,40%	33,00%	25,70%	79,90%	93,70%	66,60%	70,10%	0			37,10%
1999	5002	102550	52017	3507	8968	18359	32998	4661	183	1999	228245	
% Ano -1	-11,70%	16,50%	-23,30%	1,00%	-6,60%	-1,20%	4,80%	-13,50%	88,00%			2,00%
2000	4419	119483	39900	3543	8372	18137	34588	4032	344	2000	232818	

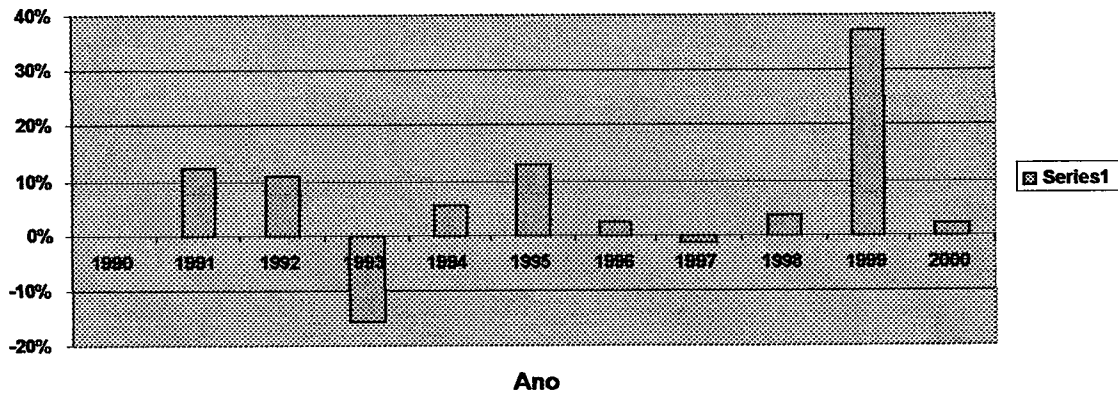
Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Após 1993 e até 2000, houve um crescimento continuado do número de hóspedes, com uma ligeira variação negativa em 1997.



Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Gráfico n.º 2 - Percentagem da variação do número de hóspedes no Arquipélago, de 1990 a 2000



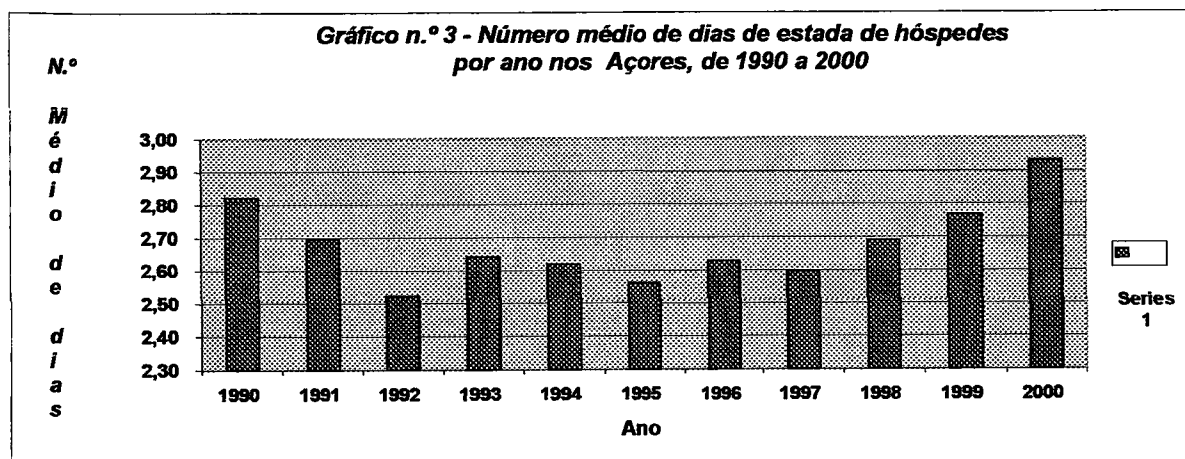
Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Ilha	Santa Maria	São Miguel	Terceira	Graciosa	São Jorge	Pico	Faial	Flores	Corvo	Total Dormidas	% Variação
1990	11203	191724	64409	5824	11992	27345	41544	5249	0	359290	
% Ano -1	-21,43%	7,85%	3,82%	25,72%	24,18%	-1,29%	14,59%	16,40%	0		7,26%
1991	8802	206765	66871	7322	14892	26992	47606	6110	0	385360	
% Ano -1	-5,96%	3,66%	10,01%	-0,18%	-15,49%	4,79%	-1,29%	29,49%	0		3,60%
1992	8277	214324	73562	7309	12585	28286	46992	7912	0	399247	
% Ano -1	-41,26%	-9,36%	-21,08%	-7,92%	-3,97%	-10,19%	-8,74%	9,52%	0		-11,60%
1993	4862	194258	58055	6730	12086	25404	42885	8665	0	352945	
% Ano -1	-19,52%	5,26%	9,55%	0,97%	2,93%	1,78%	6,47%	-22,27%	0		4,68%
1994	3913	204480	63597	6795	12440	25855	45659	6735	0	369474	
% Ano -1	145,74%	8,39%	16,31%	7,27%	-2,92%	9,84%	5,13%	0,99%	0		10,37%
1995	9616	221645	73970	7289	12077	28398	48001	6802	0	407798	
% Ano -1	-2,38%	5,61%	7,81%	-11,62%	-5,46%	15,98%	-6,01%	37,21%	0		5,07%
1996	9387	234083	79744	6442	11418	32936	45115	9333	0	428458	
% Ano -1	9,65%	0,33%	-9,07%	0,54%	-0,30%	-17,73%	0,35%	-2,67%	0		-2,68%
1997	10293	234856	72515	6477	11384	27097	45272	9084	0	416978	
1997	10293	234856	72515	6477	11384	27097	45272	9084	0	416978	
% Ano -1	50,37%	8,86%	-4,95%	15,52%	8,57%	-3,74%	14,71%	10,28%	0		7,43%
1998	15478	255666	68926	7482	12360	26084	51932	10018	0	447946	
% Ano -1	-17,82%	27,01%	47,13%	22,51%	73,86%	109,94%	69,46%	88,97%	0		41,01%
1999	12720	324718	101413	9166	21489	54762	88002	18931	438	631639	
% Ano -1	-20,42%	21,63%	-12,77%	2,41%	-2,63%	-3,90%	2,22%	-14,26%	0		8,21%
2000	10122	394952	88460	9387	20924	52628	89957	16232	823	683485	

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Quadro n.º 3 – Número médio de dias de estada de hóspedes nos Açores, de 1990 a 2000											
Ano	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Número de Hóspedes	127220	142857	158174	133433	140965	159309	163112	160622	166511	228245	232818
Taxa variação	0,00%	12,29%	10,72%	15,64%	5,64%	13,01%	2,39%	-1,53%	3,67%	37,08%	2,00%
N.º de dormidas	359290	385360	399247	352945	369474	407798	428458	416978	447946	631639	683485
Taxa variação	0,00%	7,26%	3,60%	11,60%	4,68%	10,37%	5,07%	-2,68%	7,43%	41,01%	8,21%
N.º médio de dias de estada	2,82	2,70	2,52	2,65	2,62	2,56	2,63	2,60	2,69	2,77	2,94

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

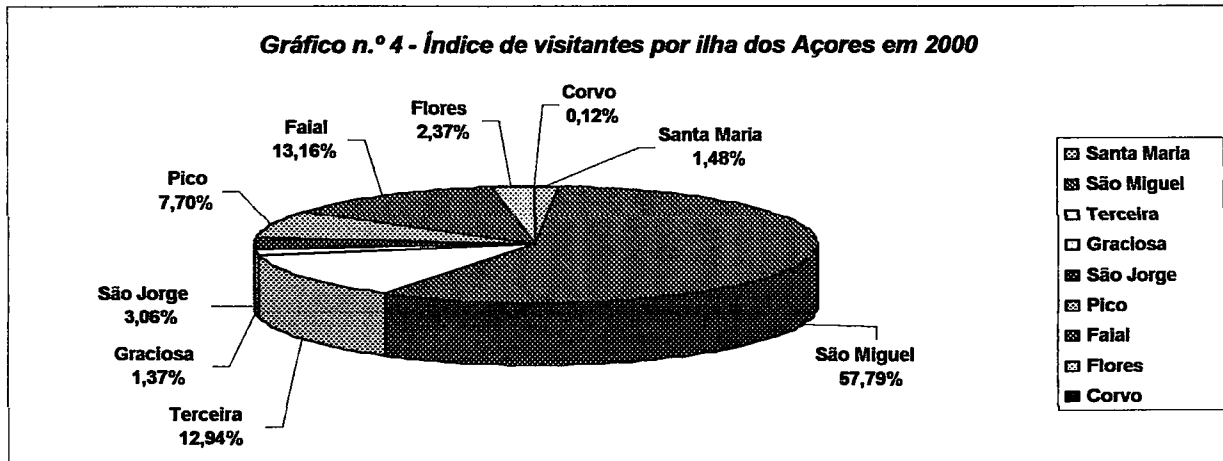


Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Quadro n.º 4 – Índice de visita das diferentes ilhas, de 1990 a 1999										
Ano	Ilhas									Total
	Santa Maria	São Miguel	Terceira	Graciosa	São Jorge	Pico	Faial	Flores	Corvo	
1990	3,12%	53,36%	17,93%	1,62%	3,34%	7,61%	11,56%	1,46%	0,00%	100,00%
1991	2,28%	53,66%	17,35%	1,90%	3,86%	7,00%	12,35%	1,59%	0,00%	100,00%
1992	2,07%	53,68%	18,43%	1,83%	3,15%	7,08%	11,77%	1,98%	0,00%	100,00%
1993	1,38%	55,04%	16,45%	1,91%	3,42%	7,20%	12,15%	2,46%	0,00%	100,00%
1994	1,06%	55,34%	17,21%	1,84%	3,37%	7,00%	12,36%	1,82%	0,00%	100,00%
1995	2,36%	54,35%	18,14%	1,79%	2,96%	6,96%	11,77%	1,67%	0,00%	100,00%
1996	2,19%	54,63%	18,61%	1,50%	2,66%	7,69%	10,53%	2,18%	0,00%	100,00%
1997	2,47%	56,32%	17,39%	1,55%	2,73%	6,50%	10,86%	2,18%	0,00%	100,00%
1998	3,46%	57,08%	15,39%	1,67%	2,76%	5,82%	11,59%	2,24%	0,00%	100,00%
1999	2,01%	51,41%	16,06%	1,45%	3,40%	8,67%	13,93%	3,00%	0,07%	100,00%
2000	1,48%	57,79%	12,94%	1,37%	3,06%	7,70%	13,16%	2,37%	0,12%	100,00%

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Gráfico n.º 4 - Índice de visitantes por ilha dos Açores em 2000



Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Quadro n.º 5 – Procura por ilha do Arquipélago dos Açores em 2000

	Total	Santa Maria	S. Miguel	Terceira	Graciosa	S. Jorge	Pico	Faial	Flores	Corvo
Jan.	3,86%	6,87%	3,65%	4,43%	4,67%	4,350%	4,980%	2,400%	3,030%	3,20%
Fev.	4,30%	6,86%	4,25%	4,50%	5,64%	4,430%	5,330%	3,060%	4,020%	6,100%
Mar.	5,66%	5,50%	6,31%	5,28%	4,89%	3,730%	4,530%	5,070%	5,330%	4,650%
Abr.	8,00%	8,31%	9,17%	6,53%	5,45%	5,330%	6,850%	7,510%	4,190%	4,070%
Mai.	8,49%	8,51%	8,74%	7,48%	7,93%	6,700%	8,120%	8,970%	6,700%	9,590%
Jun.	9,88%	12,38%	9,70%	9,51%	7,62%	9,710%	8,830%	10,740%	14,240%	7,850%
Jul.	14,23%	12,36%	13,60%	13,15%	16,85%	19,370%	15,800%	16,770%	19,470%	17,740%
Ago.	17,41%	14,89%	14,50%	17,84%	23,09%	23,370%	26,160%	20,150%	21,080%	25,580%
Set.	11,60%	10,25%	11,25%	12,17%	9,84%	10,700%	10,610%	13,110%	11,680%	9,880%
Out.	7,25%	5,79%	8,24%	7,98%	7,14%	4,730%	4,320%	5,480%	5,900%	6,400%
Nov.	5,54%	4,64%	6,15%	6,68%	4,28%	6,340%	2,700%	3,970%	2,850%	4,940%
Dez.	3,78%	3,64%	4,44%	4,45%	2,60%	1,240%	1,770%	2,770%	1,510%	0,000%

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Quadro n.º 6 – Evolução do número de turistas por país de origem no Arquipélago dos Açores, de 1990 a 2000

	Total	PT	RFA	A	B	Esp	Fr	Hol	I	UK	Sk	S	Can	EUA	Outros	Total Estrangeiros
1990	127220	91644	10385	0	757	2027	2268	948	0	2710	1754	1869	2690	6477	3691	35576
1991	142857	106267	11509	0	741	1935	3071	1101	0	3101	1742	1785	1999	5531	4075	36590
1992	158174	122926	11311	0	546	1336	2165	1035	0	3775	1660	1550	1936	5950	3984	35248
1993	133433	102794	9262	0	571	1156	1924	934	0	3195	1526	1150	1588	5731	3602	30639
1994	140965	109662	9727	0	601	1321	2068	1417	0	3204	1141	1194	1380	5301	3949	31303
1995	159309	120734	11932	0	750	1897	2700	327	1605	3630	1602	1440	1595	6565	4532	38575
1996	163112	124495	9965	0	796	1988	3529	268	2475	4031	2826	1383	1413	5585	4358	38617
1997	160622	117118	9039	0	683	2524	3428	505	3218	4803	3336	2010	1975	6603	5380	43504
1998	166511	120573	9803	0	655	2668	3399	378	2361	5670	3819	1672	1557	7153	6803	45938
1999	228245	170481	13240	0	1069	3425	5498	490	3862	5938	4790	2922	3227	8843	4460	57764
2000	232818	168352	12452	945	1615	2865	7021	512	3254	5913	12677	2536	2335	8304	4037	64466

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

PT – Portugal; RFA – Alemanha; A – Áustria; B – Bélgica; Esp – Espanha; Fr – França; Hol – Holanda; I – Itália; UK – Reino Unido; Sk – Suécia; S – Suíça; Can – Canadá; EUA – Estados Unidos; Outros – Outros países.

Quadro n.º 7 – Evolução em percentagem por país de origem de turistas no arquipélago dos Açores de 1990 a 2000

Anos	Total	PT	RFA	A	B	Esp	Fr	Hol	I	UK	Sk	S	Can	EUA	Outros	Est.
1990	100%	72,04%	8,20%	0	0,60%	1,60%	1,80%	0,70%	0	2,10%	1,40%	1,50%	2,10%	5,10%	2,90%	27,96%
1991	100%	74,39%	8,10%	0	0,50%	1,40%	2,20%	0,80%	0	2,20%	1,20%	1,30%	1,40%	3,90%	2,90%	25,61%
1992	100%	77,72%	7,20%	0	0,30%	0,80%	1,40%	0,70%	0	2,40%	1,10%	1,00%	1,20%	3,80%	2,50%	22,28%
1993	100%	77,04%	6,90%	0	0,40%	0,90%	1,40%	0,70%	0	2,40%	1,10%	0,90%	1,20%	4,30%	2,70%	22,96%
1994	100%	77,79%	6,90%	0	0,40%	0,90%	1,50%	1,00%	0	2,30%	0,80%	0,80%	1,00%	3,80%	2,80%	22,21%
1995	100%	75,79%	7,40%	0	0,50%	1,20%	1,70%	0,20%	1,00%	2,30%	1,00%	0,90%	1,00%	4,10%	2,80%	24,21%
1996	100%	76,32%	6,00%	0	0,50%	1,20%	2,10%	0,20%	1,50%	2,40%	1,70%	0,80%	0,90%	3,40%	2,60%	23,68%
1997	100%	72,92%	5,50%	0	0,40%	1,50%	2,10%	0,30%	2,00%	2,90%	2,00%	1,20%	1,20%	4,00%	3,30%	27,08%
1998	100%	72,41%	5,70%	0	0,40%	1,60%	2,00%	0,20%	1,40%	3,30%	2,20%	1,00%	0,90%	4,20%	4,00%	27,59%
1999	100%	74,69%	5,80%	0	0,50%	1,50%	2,40%	0,20%	1,70%	2,60%	2,10%	1,30%	1,40%	3,90%	2,00%	25,31%
2000	100%	72,31%	5,30%	0,40%	0,70%	1,20%	3,00%	0,20%	1,40%	2,50%	5,40%	1,10%	1,00%	3,60%	1,70%	27,69%

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

PT – Portugal; RFA – Alemanha; A – Áustria; B – Bélgica; Esp – Espanha; Fr – França; Hol – Holanda; I – Itália; UK – Reino Unido; Sk – Suécia; S – Suíça; Can – Canadá; EUA – Estados Unidos; Outros – Outros países.

Quadro n.º 8 – Percentagem de turistas portugueses e estrangeiros no Arquipélago, de 1990 a 2000											
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Portugal	72,04%	74,39%	77,72%	77,04%	77,79%	75,79%	76,32%	72,92%	72,41%	74,69%	72,31%
Estrangeiro	27,96%	25,61%	22,28%	22,96%	22,21%	24,21%	23,68%	27,08%	27,08%	25,31%	27,69%
Diferença	44,07%	48,77%	55,43%	54,08%	55,59%	51,57%	52,65%	45,83%	45,33%	49,38%	44,62%

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Quadro n.º 9 – Evolução de receitas e de custos com pessoal, por tipo de hospedagem, nos Açores, de 1990 a 2000

	RH	R/Q	R/O	DP	R/HT	R/Q	R/O	DP	R/TR	R/Q	R/O	DP	R/CH	R/Q	R/O	DP
1990	2.365.816	1.415.460	950.356	943.222	2.365.816	1415460	950.356	943222	0	0	0	0	0	0	0	0
		59,83%	40,17%	39,87%	100,00%	59,83%	40,17%	39,87%	0	0	0	0	0	0	0	0
1991	2.653.854	1.667.779	986.075	961.905	2.653.854	1667779	986.075	961905	0	0	0	0	0	0	0	0
		62,84%	37,16%	36,25%	100,00%	62,84%	37,16%	36,25%	0	0	0	0	0	0	0	0
1992	2.988.714	2.015.568	973.146	1.005.710	2.988.714	2015568	973.146	1005710	0	0	0	0	0	0	0	0
		67,44%	32,56%	33,65%	100,00%	67,44%	32,56%	33,65%	0	0	0	0	0	0	0	0
1993	2.882.697	1.973.104	909.593	1.035.656	2.882.697	1973104	909.593	1035656	0	0	0	0	0	0	0	0
		68,45%	31,55%	35,93%	100,00%	68,45%	31,55%	35,93%	0	0	0	0	0	0	0	0
1994	3.122.414	2.151.906	970.508	1.068.149	3.122.414	2151906	970.508	1068149	0	0	0	0	0	0	0	0
		68,92%	31,08%	34,21%	100,00%	68,92%	31,08%	34,21%	0	0	0	0	0	0	0	0
1995	3.608.322	2.482.708	1.125.614	1.243.882	3.544.426	2431210	1.113.216	1224988	63896	51498	12398	18894	0	0	0	0
		68,81%	31,19%	34,47%	98,23%	68,59%	31,41%	34,56%	1,77%	80,60%	19,40%	29,57%	0	0	0	0
1996	3.673.943	2.628.658	1.045.285	1.334.570	3.580.251	2561616	1.018.635	1313705	93692	67042	26650	20865	0	0	0	0
		71,55%	28,45%	36,33%	97,45%	71,55%	28,45%	36,69%	2,55%	71,56%	28,44%	22,27%	0	0	0	0
1997	3.976.019	2.737.144	1.238.875	1.332.936	3.903.300	2682030	1.221.270	1311416	72719	55114	17605	21520	0	0	0	0
		68,84%	31,16%	33,52%	98,17%	68,71%	31,29%	33,60%	1,83%	75,79%	24,21%	29,59%	0	0	0	0
1998	4.469.295	2.905.337	1.563.958	1.485.442	4.280.966	2783786	1.497.180	1437633	188329	121551	66778	47809	0	0	0	0
		65,01%	34,99%	33,24%	95,79%	65,03%	34,97%	33,58%	4,21%	64,54%	35,46%	25,39%	0	0	0	0
1999	4.977.739	3.494.016	1.483.723	1.567.301	4.677.735	3300580	1.377.155	1504226	129675	104771	24904	29411	170329	88665	81664	33664
		70,19%	29,81%	31,49%	93,97%	70,56%	29,44%	32,16%	2,61%	80,80%	19,20%	22,68%	3,42%	52,06%	47,94%	19,76%
2000	5.597.718	4.084.429	1.513.289	1.605.113	5.279.888	3862693	1.417.195	1534739	165111	132172	32939	37158	152719	89564	63155	33216
		72,97%	27,03%	28,67%	94,32%	73,16%	26,84%	29,07%	2,95%	80,05%	19,95%	22,50%	2,73%	58,65%	41,35%	21,75%

RH – Receitas de Hospedagem; R/Q – Receitas de quartos; R/O – Receitas operacionais; R/HT – Receitas Hotelaria Tradicional; R/TR – Receitas Turismo Rural; R/CH – Receitas Casas de Hóspedes; DP – Despesas com Pessoal

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Quadro n.º 10 – Evolução da variação de receitas e de custos com pessoal, por tipo de hospedagem, nos Açores, de 1990 a 2000

	RH	R/Q	R/O	DP	R/HT	R/Q	R/O	DP	R/TR	R/Q	R/O	DP	R/CH	R/Q	R/O	DP
1990	2.365.816	1.415.460	950.356	943.222	2.365.816	1415460	950.356	943222	0	0	0	0	0	0	0	0
% Ano -1	12,17%	17,83%	3,76%	1,98%	12,17%	17,83%	3,76%	1,98%	0	0	0	0	0	0	0	0
1991	2.653.854	1.667.779	986.075	961.905	2.653.854	1667779	986.075	961905	0	0	0	0	0	0	0	0
% Ano -1	12,62%	20,85%	-1,31%	4,55%	12,62%	20,85%	-1,31%	4,55%	0	0	0	0	0	0	0	0
1992	2.988.714	2.015.568	973.146	1.005.710	2.988.714	2015568	973.146	1005710	0	0	0	0	0	0	0	0
% Ano -1	-3,55%	-2,11%	-6,53%	2,98%	-3,55%	-2,11%	-6,53%	2,98%	0	0	0	0	0	0	0	0
1993	2.882.697	1.973.104	909.593	1.035.656	2.882.697	1973104	909.593	1035656	0	0	0	0	0	0	0	0
% Ano -1	8,32%	9,06%	6,70%	3,14%	8,32%	9,06%	6,70%	3,14%	0	0	0	0	0	0	0	0
1994	3.122.414	2.151.906	970.508	1.068.149	3.122.414	2151906	970.508	1068149	0	0	0	0	0	0	0	0
% Ano -1	15,56%	15,37%	15,98%	16,45%	13,52%	12,98%	14,70%	14,68%	0	0	0	0	0	0	0	0
1995	3.608.322	2.482.708	1.125.614	1.243.882	3.544.426	2431210	1.113.216	1224988	63896	51498	12398	18894	0	0	0	0
% Ano -1	1,82%	5,88%	-7,14%	7,29%	1,01%	5,36%	-8,50%	7,24%	46,63%	30,18%	114,95%	10,43%	0	0	0	0
1996	3.673.943	2.628.658	1.045.285	1.334.570	3.580.251	2561616	1.018.635	1313705	93692	67042	26650	20865	0	0	0	0
% Ano -1	8,22%	4,13%	18,52%	-0,12%	9,02%	4,70%	19,89%	-0,17%	-22,39%	-17,79%	-33,94%	3,14%	0	0	0	0
1997	3.976.019	2.737.144	1.238.875	1.332.936	3.903.300	2682030	1.221.270	1311416	72719	55114	17605	21520	0	0	0	0
% Ano -1	12,41%	6,14%	26,24%	11,44%	9,68%	3,79%	22,59%	9,62%	158,98%	120,54%	279,31%	122,16%	0	0	0	0
1998	4.469.295	2.905.337	1.563.958	1.485.442	4.280.966	2783786	1.497.180	1437633	188329	121551	66778	47809	0	0	0	0
% Ano -1	11,38%	20,26%	-5,13%	5,51%	9,27%	18,56%	-8,02%	4,63%	-31,14%	-13,80%	-62,71%	-38,48%	0	0	0	0
1999	4.977.739	3.494.016	1.483.723	1.567.301	4.677.735	3300580	1.377.155	1504226	129675	104771	24904	29411	170329	88665	81664	33664
% Ano -1	12,46%	16,90%	1,99%	2,41%	12,87%	17,03%	2,91%	2,03%	27,33%	26,15%	32,26%	26,34%	-10,34%	1,01%	-22,66%	-1,33%
2000	5.597.718	4.084.429	1.513.289	1.605.113	5.279.888	3862693	1.417.195	1534739	165111	132172	32939	37158	152719	89564	63155	33216

RH – Receitas de Hospedagem; R/Q – Receitas de quartos; R/O – Receitas operacionais; R/HT – Receitas Hotelaria Tradicional; R/TR – Receitas Turismo Rural; R/CH – Receitas Casas de Hóspedes;
 DP – Despesas com Pessoal

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Quadro n.º 11 – Receitas e custos com pessoal de hotelaria nos Açores em 2000							
Ano 2000	Total (1000 Esc.)	Receitas de quartos (1000 Esc.)	% do total das receitas de quartos	Receitas de restantes serviços (1000 Esc.)	% do total das receitas dos restantes serviços	Custo com pessoal (1000 Esc.)	% do total das receitas do custo com pessoal
Açores	5279948	3862735	73,16%	1417213	26,84%	1534779	29,07%
Jan	180252	125100	69,40%	55152	30,60%	109980	61,01%
Fev	213151	143460	67,30%	69691	32,70%	106669	50,04%
Mar	276966	190970	68,95%	85996	31,05%	108558	39,20%
Abr	412221	306887	74,45%	105334	25,55%	123507	29,96%
Mai.	504480	363801	72,11%	140679	27,89%	135902	26,94%
Jun.	526036	405376	77,06%	120660	22,94%	132572	25,20%
Jul.	725508	551436	76,01%	174072	23,99%	130440	17,98%
Ago.	835248	641401	76,79%	193847	23,21%	139136	16,66%
Set.	670249	481151	71,79%	189098	28,21%	134143	20,01%
Out.	426053	306272	71,89%	119781	28,11%	138475	32,50%
Nov.	298562	211222	70,75%	87340	29,25%	149659	50,13%
Dez	211222	135659	64,23%	75563	35,77%	125738	59,53%

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Quadro n.º 12 – Receitas e custos com pessoal de hotelaria em 2000 em São Miguel							
Ano 2000	Total (1000 Esc.)	Receitas de quartos (1000 Esc.)	% do total das receitas de quartos	Receitas de restantes serviços (1000 Esc.)	% do total das receitas dos restantes serviços	Custo com pessoal (1000 Esc.)	% do total das receitas do custo
Total	3417851	2408928	70,50%	1008923	29,50%	1051598	30,77%
Jan.	116954	77367	66,20%	39587	33,80%	77348	66,14%
Fev.	134728	85471	63,40%	49257	36,60%	76922	57,09%
Mar.	186688	125123	67,00%	61565	33,00%	78216	41,90%
Abr.	301827	207965	68,90%	93862	31,10%	90959	30,14%
Mai.	360395	251107	69,70%	109288	30,30%	103182	28,63%
Jun.	325434	242274	74,40%	83160	25,60%	92073	28,29%
Jul.	436255	318988	73,10%	117267	26,90%	87993	20,17%
Ago.	473376	359958	76,00%	113418	24,00%	94664	20,00%
Set.	427555	290617	68,00%	136938	32,00%	88497	20,70%
Out.	301593	212133	70,30%	89460	29,70%	91846	30,45%
Nov.	214831	147602	68,70%	67229	31,30%	91708	42,69%
Dez.	138215	90323	65,30%	47892	34,70%	78190	56,57%

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Anexo n.º 3 – A oferta

Características da oferta turística do destino São Miguel

Quadro n.º 1 – Preço médio de balcão (Estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas)						
	Jan. – Mar.	Abr. – Jun.	Jul. – Set.	Out.	Nov.	Dez.
Max	14000	18000	21000	18000	14000	14000
Min	11000	15000	17000	15000	11000	11000

Fonte – Pesquisa efectuada localmente

Quadro n.º 2 – Preço médio de balcão (Estabelecimentos hoteleiros de 3 estrelas)						
	Jan. – Mar.	Abr. – Jun.	Jul. – Set.	Out.	Nov.	Dez.
Max	9000	11000	19000	11000	9000	9000
Min	6000	8000	14000	8000	6000	6000

Fonte – Pesquisa efectuada localmente

Quadro n.º 3 – Canais de distribuição – Grandes Operadores								
Continente	Açores	Espanha	França	Alemanha	UK	Suécia	EUA	Canadá
Clube 1840 (Grupo Abreu)	Agência Abreu	Meliá	Nouvelles Frontières	Olimar	Thompson	STS	Agência Abreu	Eurosun
Top Tours	Agência Açoreana	Halcon			Archipelago Azores			
Mapa Mundi	Agência Melo							

Fonte – Pesquisa efectuada localmente

Quadro n.º 4 – Canais de distribuição – Retalho							
Continente	Açores	Espanha	França	Alemanha	UK	Suécia	EUA
Agência Abreu	Agência Abreu	Meliá	Nouvelles Frontières		Thompson		Agência Abreu
Star	Agência Açoreana	Halcon					
Wagon Lits – Cook	Agência Melo						
Intertur	Agência Micaelense						

Fonte – Pesquisa efectuada localmente

Quadro n.º 5 – Canais de distribuição – Internet							
Continente	Açores	Espanha	França	Alemanha	UK	Suécia	EUA
Wagon Lits – Cook		Meliá	Nouvelles Frontières	Tuy	Thompson		Agência Abreu
Agência Abreu		Halcon					

Fonte – Pesquisa efectuada localmente

Quadro n.º 6 – Transportes marítimos inter – ilhas (frequência)						
	São Miguel	Santa Maria	Terceira	Faial	Pico	São Jorge
Origem						
São Miguel		2 Vezes / Dia	3 Vezes / Semana			
Santa Maria	2 Vezes / Dia					
Terceira				3 Vezes / semana		
Faial			3 Vezes / Semana		4 Vezes / Dia	
Pico				4 Vezes / Dia		2 Vezes / Dia
São Jorge					2 Vezes / Dia	

Fonte – Pesquisa efectuada com as empresas de transportes inter ilhas.

A oferta hoteleira do destino São Miguel

Quadro n.º 7 – Evolução do número de hotéis de quatro estrelas em São Miguel, de 2001 a 2006									
Localidade	Hotel	Categoria N.º de Estrelas	Grupo Hoteleiro	2001 N.º de Quartos	2002 N.º de Quartos	2003 N.º de Quartos	2004 N.º de Quartos	2005 N.º de Quartos	2006 N.º de Quartos
Ponta Delgada	Açores Atlântico	4	Terra Nostra	140	140	140	140	140	140
Ponta Delgada	Avenida	4	Terra Nostra	80	80	120	120	120	120
Ponta Delgada	S. Pedro	4	Terra Nostra	23	23	23	23	23	23
Ponta Delgada	da Calheta**	4	Terra Nostra	0	0	165	165	165	165
Lagoa	Baia Palace	4	Madeirense	100	100	100	100	100	100
Sete Cidades	Monte Palace **	4	Madeirense	80	80	80	80	80	80
Fajã de Baixo	Estalagem Sª. da Rosa	4		38	38	38	38	38	38
Ponta Delgada	Gaiyota	4	Particular	32	32	32	32	32	32
Ponta Delgada	Hotel 5	4	Particular	0	0	0	80	80	80
Ponta Delgada	Investaçor	4	Investaçor	0	0	195	195	195	195
Ponta Delgada	Mobilar	4	Particular	0	0	0	250	250	250
Ponta Delgada	Hollyday Inn	4	Sousa Lima	0	154	154	154	154	154
Ponta Delgada	Estalagem Camões**	4	Particular	0	30	30	30	30	30
Total de quartos		4		493	677	1077	1407	1407	1407
% aumento de quartos					37%	59%	31%	0%	0%

(**) – Em construção

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Hotéis e residenciais de três estrelas (Superior)

Quadro n.º 8 – Evolução do número de hotéis de três estrelas (Superior) na ilha de São Miguel, de 2001 a 2006									
Localidade	Hotel	Categoria	Grupo Hoteleiro	2001 N.º de Quartos	2002 N.º de Quartos	2003 N.º de Quartos	2004 N.º de Quartos	2005 N.º de Quartos	2006 N.º de Quartos
Ponta Delgada	Ponta Delgada	3 Estrelas S	Ciprotur	100	100	100	100	100	100
Vila F. do Campo	do Mar	3 Estrelas S	Ciprotur	35	35	35	35	35	35
Total de quartos I				135	135	135	135	135	135
% do total				25%	21%	21%	20%	20%	20%
Furnas	Terra Nostra	3 Estrelas S	Terra Nostra	80	80	80	80	80	80
Ponta Delgada	S. Miguel Parque	3 Estrelas S	Terra Nostra	164	164	164	164	164	164
Total de quartos II				244	244	244	244	244	244
% do total de quartos				46%	46%	46%	46%	46%	46%
Ponta Delgada	Apartamentos Marisol	3 Estrelas S	Mobilar	10	10	10	10	10	10
Total de quartos III				10	10	10	10	10	10
% do total de quartos				2%	2%	2%	2%	2%	2%
Ponta Delgada	Americano C. Velha	3 Estrelas S	Americano	102	102	102	102	102	102
Ponta Delgada	Residencial Americano		Americano	42	42	42	42	42	42
Ponta Delgada	Americano Centro	3 Estrelas S	Americano	50	50	50	80	80	80
Total de quartos IV				194	194	194	224	224	224
% do total de quartos				17%	31%	31%	34%	34%	34%
Ponta Delgada	Residencial S. Miguel	3 Estrelas S	Teixeira	20	20	20	20	20	20
Ponta Delgada	Barracuda	3 Estrelas S	Teixeira	32	32	32	32	32	32
Total de quartos V				52	52	52	52	52	52
% do total de quartos				10%	8%	8%	8%	8%	8%
Total de quartos V				500	500	500	530	530	530
% aumento do número de quartos						0%	0%	6%	0%

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Hotéis e residenciais 3 estrelas

Quadro n.º 9 – Evolução do número de hotéis de três estrelas (Superior) na ilha de São Miguel, de 2001 a 2006									
Localidade	Hotel	Categoria	Grupo Hoteleiro	2001 N.º de Quartos	2002 N.º de Quartos	2003 N.º de Quartos	2004 N.º de Quartos	2005 N.º de Quartos	2006 N.º de Quartos
Caloura	da Caloura	3 Estrelas	Particular	50	50	70	70	70	70
Caloura	Quinta de Altamira	3 Estrelas	Particular	10	10	10	10	10	10
Conde	Solar do Conde	3 Estrelas	Particular	32	32	32	32	32	32
	Hosp. Vista do Vale	3 Estrelas	Particular	5	5	5	5	5	5
Vila F. do Campo	Vinha da Areia	3 Estrelas	Particular	50	80	80	80	80	80
Furnas	Apartamentos Rosário	3 Estrelas	Particular	10	10	10	10	10	10
Ponta Delgada	do Colégio*	3 Estrelas	Particular	59	59	59	59	59	59
Ponta Delgada	Talismã	3 Estrelas	Particular	55	55	55	55	55	55
Ponta Delgada	Residencial Alcides	3 Estrelas	Particular	50	50	50	50	50	50
Ponta Delgada	Albergaria	3 Estrelas	Particular	40	40	40	40	40	40
Ponta Delgada	Técnica Açoriana	3 Estrelas	Particular	0	0	70	70	70	70
Sete Cidades	Residencial Sete Cidades	3 Estrelas	Particular	32	32	32	32	32	32
Sete Cidades	Residencial América	3 Estrelas	Particular	20	20	20	20	20	20
Ponta Delgada	La Nina Guest House	3 Estrelas	Particular	5	5	5	5	5	5
Ponta Delgada	Res. Casa do Jardim	3 Estrelas	Particular	14	14	14	14	14	14
Ponta Delgada	Residencial D. João III	3 Estrelas	Particular	8	8	8	8	8	8
Ponta Delgada	Residencial Hortênsia	3 Estrelas	Particular	15	15	15	15	15	15
Ribeira Grande	Res. Ribeira Grande	3 Estrelas	Particular	6	6	6	6	6	6
Total de quartos				461	491	581	581	581	581
% aumento de quartos					7%	18%	0%	0%	0%

Fonte – Serviço Regional de Estatística dos Açores – Dados trabalhados a partir de estatísticas de turismo

Preços médios de balcão 2000 (Esc.) – 3 Estrelas

Quadro n.º 10 – Preço médio de balcão (Estabelecimentos hoteleiros de 3 estrelas)						
	Jan. – Ma.	Abr. Jun.	Jul. – Set.	Out.	Nov.	Dez.
Preços (Esc.) 3 Estrelas						
Max.	9000	11000	19000	11000	9000	9000
Min.	6000	8000	14000	8000	6000	6000

Fonte – Pesquisa efectuada localmente

Rent a Car – São Miguel

Quadro n.º 11 – Procura de veículos de aluguer na ilha de São Miguel em Agosto						
	N.º Pessoas Grupo	% Grupos	2001	2002	2003	2004
N.º de camas em oferta			2908	3336	4316	5036
% De Ocupação Agosto		100%	2908	3336	4316	5036
Grupos de 4 pessoas		30%	872	1001	1295	1511
Grupos de 2 pessoas		70%	2036	2335	3021	3525
Procura veículos para grupos de 4	4		218	250	324	378
Procura veículos para grupos de 2	2		1018	1168	1511	1763
Procura total de veículos em Agosto			1236	1418	1834	2140

Fonte – Pesquisa efectuada localmente

Quadro n.º 12 – Evolução da oferta de veículos de aluguer na ilha de São Miguel, de 1997 a 2001										
	1997		1998		1999		2000		2001	
Ilha Verde	28,60%	330	26,63%	330	26,63%	330	26,63%	330	26,63%	330
Micauto	10,40%	120	9,69%	120	9,69%	120	9,69%	120	9,69%	120
SolMar (Ilha Verde)	4,33%	50	4,04%	50	4,04%	50	4,04%	50	4,04%	50
Estrela da Manhã	2,17%	25	2,02%	25	2,02%	25	2,02%	25	2,02%	25
Auto Atlantis	19,06%	220	17,76%	220	17,76%	220	17,76%	220	17,76%	220
Flor do Norte	2,17%	25	2,02%	25	2,02%	25	2,02%	25	2,02%	25
Limota	4,25%	49	3,95%	49	3,95%	49	3,95%	49	3,95%	49
Tourilhas	3,47%	40	3,23%	40	3,23%	40	3,23%	40	3,23%	40
Fonte – Hertz	11,70%	135	10,90%	135	10,90%	135	10,90%	135	10,90%	135
Euroçor	2,17%	25	2,02%	25	2,02%	25	2,02%	25	2,02%	25
Garagens	8,67%	100	8,07%	100	8,07%	100	8,07%	100	8,07%	100
Montal	2,17%	25	2,02%	25	2,02%	25	2,02%	25	2,02%	25
Varela (Terra Nostra)	0,00%		6,86%	85	6,86%	85	6,86%	85	6,86%	85
Colombis (Ilha Verde)	0,87%	10	0,81%	10	0,81%	10	0,81%	10	0,81%	10
Total oferta	100 %	1154	100 %	1239	100 %	1239	100 %	1239	100 %	1239

Fonte – Pesquisa efectuada localmente, a partir de dados obtidos de várias instituições

Anexo n.º 4 – Destinos concorrentes

Custo de férias equivalentes para destinos concorrentes

Quadro n.º 1a – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos em São Miguel (7 noites – 8 dias)						
São Miguel Hotéis 3*	Q.	N.º de dias	Esc.			Esc.
Quarto 2c	1	8	14000			112000
Cama extra	2	8	3000			48000
Refeições casal	2	8	2000			32000
Refeições crianças	2	8	1500			24000
Sub Total 1						216000
Avião casal	2	1	46000			92000
Avião crianças	2	1	28000		56000	56000
Sub Total 2						148000
	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	
Carro	1	7			11000	77000
Gasolina l / 100 km	10	7	140	160		15680
Sub Total 3						92680
Total						456680

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 1b – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos, em São Miguel (7 noites – 8 dias)						
São Miguel Hotéis 4*	Q.	N.º de dias	Esc.			Esc.
Quarto 2c	1	8	19000			152000
Cama extra	2	8	4000			64000
Refeições casal	2	8	3000			48000
Refeições crianças	2	8	1500			24000
Sub Total 1						288000
Avião casal	2	1	46000			92000
Avião crianças	2	1	28000			56000
Sub Total 2						148000
	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	
Carro	1	7			11000	77000
Gasolina l / 100 km	10	7	140	160		15680
Sub Total 3						92680
Total						528680

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 2a – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos na Tunísia (7 noites – 8 dias)						
Tunísia Hotéis 3 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	8				250000
Crianças	2	8				140000
Sub Total 1						390000
Carro	1	7			9000	63000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						96600
Total						486600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 2b – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos na Tunísia (7 noites – 8 dias)						
Tunísia Hotéis 4 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	8	8			280000
Crianças	2	8				160000
Sub Total 1						440000
Carro	1	7			9000	63000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						96600
Total						536600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 3a – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos em Marrocos (7 noites – 8 dias)						
Marrocos Hotéis 3 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	8				200000
Crianças	2	8				140000
Sub Total 1						340000
Carro	1	8			9000	72000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						105600
Total						445600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 3b – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos em Marrocos (7 noites – 8 dias)						
Marrocos Hotéis 4 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	8				250000
Crianças	2	8				180000
Sub Total 1						430000
Carro	1	8			9000	72000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						105600
Total						535600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Universidade de Évora

Quadro n.º 4a – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos em Maiorca (7 noites – 8 dias)						
Maiorca Hotéis 3 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	8				250000
Crianças	2	8				140000
Sub Total 1						390000
Carro	1	8			7000	56000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						89600
Total						479600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 4b – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos em Maiorca (7 noites – 8 dias)						
Maiorca Hotéis 4 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	8				320000
Crianças	2	8				180000
Sub Total 1						500000
Carro	1	8			7000	56000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						89600
Total						589600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 5a – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos em Tenerife (7 noites – 8 dias)						
Tenerife Hotéis 3 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	8				220000
Crianças	2	8				120000
Sub Total 1						340000
Carro	1	8			7000	56000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						89600
Total						429600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 5b – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos em Tenerife (7 noites – 8 dias)						
Tenerife Hotéis 4 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	8				300000
Crianças	2	8				160000
Sub Total 1						460000
Carro	1	10			7000	70000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						103600
Total						563600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Universidade de Évora

Quadro n.º 6a – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos na Republica Dominicana (7 noites – 8 dias)						
Rep. Dominicana Hotéis 3 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	9				350000
Crianças	2	9				190000
Sub Total 1						390000
Carro	1	9			7000	63000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						96600
Total						486600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 6b – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos na Republica Dominicana (7 noites – 8 dias)						
R. Dominicana Hotéis 4 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	9				425000
Crianças	2	9				190000
Sub Total 1						390000
Carro	1	9			7000	63000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						96600
Total						486600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 7a – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos em Cuba (7 noites – 8 dias)						
Cuba Hotéis 3 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	9				350000
Crianças	2	9				140000
Sub Total 1						390000
Carro	1	9			10000	90000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						123600
Total						513600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 7b – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos em Cuba (7 noites – 8 dias)						
Cuba Hotéis 4 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	9				450000
Crianças	2	9				160000
Sub Total 1						390000
Carro	1	9			10000	90000
Gasolina l / 100 km	10	7	300	160		33600
Sub Total 2						123600
Total						513600

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Universidade de Évora

Quadro n.º 8a – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos no Brasil (7 noites – 8 dias)						
Brasil Hotéis 3 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	9				375000
Crianças	2	9				170000
Sub Total 1						390000
Carro	1	9			8000	72000
Gasolina l / 100 km	10	8	300	160		38400
Sub Total 2						110400
Total						500400

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 8b – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos no Brasil (7 noites – 8 dias)						
Brasil Hotéis 4 *	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	Esc.
Casal	1	9				450000
Crianças	2	9				200000
Sub Total 1						650000
Carro	1	9			8000	
Gasolina l / 100 km	10	8	300	160		70000
Sub Total 2						14000
Total						734000

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Quadro n.º 9a – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos na Madeira (7 noites – 8 dias)						
Madeira Hotéis 3*	Q.	N.º de dias	Esc.			Esc.
Quarto 2c	1	8	18000			144000
Cama extra	2	8	4000			64000
Refeições casal	2	8	2000			32000
Refeições crianças	2	8	1500			24000
Sub Total 1						264000
Avião casal	2	1	46000			92000
Avião crianças	2	1	28000		56000	56000
Sub Total 2						148000
	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	
Carro	1	7			12000	84000
Gasolina l / 100 km	10	7	140	160		15680
Sub Total 3						99680
Total						511680

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Universidade de Évora

Quadro n.º 9b – Custo médio (Esc.) de férias (Época Alta) por família com 2 filhos na Madeira (7 noites – 8 dias)						
Madeira Hotéis 4*	Q.	N.º de dias				Esc.
Quarto 2c	1	8	24000			192000
Cama extra	2	8	6000			96000
Refeições casal	2	8	3000			48000
Refeições crianças	2	8	2000			32000
Sub Total 1						368000
Avião casal	2	1	46000			92000
Avião crianças	2	1	28000			56000
Sub Total 2						148000
	Q.	N.º de dias	Km / dia	Esc. / l	Custo / dia	
Carro	1	7			12000	84000
Gasolina l / 100 km	10	7	140	160		15680
Sub Total 3						99680
Total						615680

Fonte – Dados obtidos a partir de publicações de oferta de programas turísticos dos seguintes operadores nacionais: Agência Abreu, Mundo Vip, Star, Clube 1840

Anexo n.º 5 – A concorrência local (maiores empresas)

Quadro n.º 1 - Hotéis Americano e concorrentes, percentagem de receitas de hotelaria em São Miguel, de 1996 a 2000					
	1996	1997	1998	1999	2000
Receitas Hotelaria (1000 Esc.)	2831296	2831296	2831296	2831296	3417851
Proturotel - Hotel Avenida	13,4%	13,3%	13,1%	13,4%	ND
Ciprotur - Ponta Delgada	ND	4,8%	5,1%	ND	ND
Açores 2000 - Açores Atlântico	26,5%	28,4%	32,8%	27,5%	ND
Bensitur	4,8%	5,9%	6,5%	6,5%	6,7%
Americano Centro	4,1%	4,3%	4,3%	4,7%	4,3%
Residencial Americana	ND	ND	ND	ND	1,6%

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos a partir de dados trabalhados das estatísticas oficiais, balanços e demonstrações de resultados das empresas obtidos no Registo de Pessoas Colectivas em São Miguel.

Quadro n.º 2 - Hotéis Americano e concorrentes, percentagem de dormidas em São Miguel, de 1996 a 2000					
	1996	1997	1998	1999	2000
Número de dormidas São Miguel	234083	234856	255666	324718	394952
Proturotel - Hotel Avenida	ND	ND	ND	9,0%	ND
Ciprotur - Ponta Delgada	7,5%	7,7%	7,3%	0,0%	ND
Açores 2000 - Açores Atlântico	24,4%	23,7%	22,1%	18,8%	ND
Bensitur	1,9%	2,6%	7,3%	6,4%	6,9%
Americano Centro	9,2%	9,0%	8,0%	6,7%	7,1%
Residencial Americana	ND	ND	ND	ND	ND

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos a partir de dados trabalhados das estatísticas oficiais, balanços e demonstrações de resultados das empresas obtidos no Registo de Pessoas Colectivas em São Miguel.

Quadro n.º 3 - Taxa de ocupação por quarto - Hotel Americano Centro e concorrentes, de 1996 a 2000									
Taxa de ocupação por quarto	1996		1997		1998		1999		2000
Proturotel - Hotel Avenida	62,5%	1,4%	63,9%	3,7%	67,6%	5,5%	73,1%	0,0%	ND
Ciprotur - Ponta Delgada	65,0%	2,5%	67,5%	1,0%	68,5%	-68,5%	0,0%	0,0%	ND
Açores 2000 - Açores Atlântico	61,2%	0,3%	61,5%	1,6%	63,1%	2,8%	65,9%	0,0%	ND
Terra Nostra	16,5%	4,9%	21,4%	12,3%	33,7%	3,7%	37,4%	9,0%	46,4%
Americano Centro	75,8%	4,2%	80,0%	-3,0%	77,0%	2,2%	79,2%	4,2%	83,4%

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos a partir de dados trabalhados das estatísticas oficiais, balanços e demonstrações de resultados das empresas obtidos no Registo de Pessoas Colectivas em São Miguel.

Universidade de Évora

Quadro n.º 4 - Taxa de ocupação (dormidas) - Hotel Americano Centro e concorrentes, de 1996 a 2000									
Taxa de ocupação % dormida	1996		1997		1998		1999		2000
Proturotel - Hotel Avenida	ND	0,0%	ND	0,0%	ND	0,0%	54,5%	0,0%	ND
Ciprotur - Ponta Delgada	ND	0,0%	49,7%	1,1%	50,9%	0,0%	ND	0,0%	ND
Açores 2000 - Açores Atlântico	48,0%	-1,2%	46,9%	0,5%	47,4%	3,8%	51,2%	0,0%	ND
Terra Nostra	15,1%	5,5%	20,6%	10,9%	31,5%	3,9%	35,4%	6,8%	42,2%
Americano Centro	58,7%	-0,7%	58,0%	-2,2%	55,8%	3,6%	59,4%	17,4%	76,8%

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos a partir da própria empresa

Quadro n.º 5 - Preço médio por quarto – Hotel Americano Centro e concorrentes, de 1996 a 2000									
Preço médio por quarto (Esc.)	1996		1997		1998		1999		2000
Proturotel - Hotel Avenida	ND	0	13271	8,0%	14333	5,0%	15049	0	ND
Ciprotur - Ponta Delgada	ND	0	9426	3,9%	9790	0	ND	0	ND
Açores 2000 - Açores Atlântico	14449	6,4%	15379	12,7%	17339	19,8%	13898	0	ND
Bensitur	14017	-4,5%	13385	-7,4%	12401	10,6%	11093	0,7%	11168
Americano Centro	6281	-0,8%	6231	4,8%	6531	6,6%	6964	4,6%	7285

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos a partir da própria empresa

Quadro n.º 6 - Hotel Americano Centro e concorrentes – Rácio, Receitas de quartos / Receitas totais, de 1996 a 2000					
Rácio Receitas Quartos / Receitas totais	1996	1997	1998	1999	2000
Proturotel - Hotel Avenida	77,50%	77,50%	77,50%	77,50%	77,50%
Ciprotur - Ponta Delgada	84,87%	84,87%	84,87%	84,87%	84,87%
Açores 2000 - Açores Atlântico	70%	70%	70%	70%	70%
Terra Nostra	20%	20%	40%	40%	40%
Americano Centro	75%	75%	75%	75%	75%

Fonte – Dados obtidos a partir da própria empresa

Universidade de Évora

Quadro n.º 7 - Hotel Americano Centro e concorrentes – Número de Funcionários por quarto, de 1996 a 2000									
	1996	Variação ano	1997	Variação ano	1998	Variação ano	1999	Variação ano	2000
Hotel Avenida	86	2	88	-3	85	-26	59	0	ND
%	78,2%	1,8%	80,0%	-2,7%	77,3%	-3,5%	73,8%	-73,8%	0,0%
Ponta Delgada	15	0	15	0	15	10	25	0	ND
%	30,0%	0,0%	30,0%	0,0%	30,0%	-5,0%	25,0%	-25,0%	0,0%
Açores Atlântico	142	6	148	0	148	-3	145	0	ND
%	87,1%	3,7%	90,8%	0,0%	90,8%	-1,8%	89,0%	-89,0%	0,0%
Terra Nostra	70	-2	68	2	70	-2	68	10	78
%	175,0%	-5,0%	170,0%	-83,6%	86,4%	-2,5%	84,0%	12,3%	96,3%
Americano Centro	25	0	25	0	25	0	25	0	25
%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos da própria empresa

Quadro n.º 8 - Hotel Americano Centro e concorrentes – Quartos vendidos por ano, de 1996 a 2000										
		1996		1997		1998		1999		2000
	N.º de Quartos									
Proturotel - Hotel Avenida	110	110	0,0%	110	0,0%	110	-27,3%	80	0	ND
		ND	0	ND	0	ND	0	19528	0	ND
Ciprotur - Ponta Delgada	50	50	0,0%	50	0,0%	50	100,0%	100	0,0%	100
		11863	3,8%	12319	1,5%	12501	100,0%	0	0	ND
Açores 2000 - Açores Atlântico	163	163	0,0%	163	0,0%	163	0,0%	163	0,0%	163
		36411	0,5%	36589	2,6%	37541	4,4%	39207	0	ND
Bensitur	40	40	0,0%	40	102,5%	81	0,0%	81	0,0%	81
		2409	29,7%	3124,4	218,9%	9963	11,0%	11057	24,1%	13718
Americano Centro	50	50	0,0%	50	0,0%	50	0,0%	50	0,0%	50
		13826	5,6%	14594	-3,8%	14044	2,9%	14451	5,3%	15221

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos da própria empresa

Quadro n.º 9 - Hotel Americano Centro e concorrentes - Receita por funcionário (Esc.)									
	1996	%	1997	%	1998	%	1999	%	2000
Hotel									
Hotel Avenida	4411291	96,8%	4271477	102,0%	4356856	147,5%	6427226	0	ND
Ponta Delgada	ND	0,0%	9121500	0,0%	9614261	0,0%	0	0	ND
Açores Atlântico	5292915	102,6%	5431560	115,7%	6283008	85,4%	5368417	0	ND
Terra Nostra	2411986	127,5%	3075097	143,5%	4412890	102,2%	4509468	108,9%	4910387
Americano Centro	4631820	104,7%	4849698	100,9%	4891671	109,7%	5366806	110,2%	5913487

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos a partir da própria empresa

Universidade de Évora

Quadro n.º 10 - Hotel Americano Centro e concorrentes – Custo médio ano por funcionário (1000Esc.)									
Hotel	1996	%	1997	%	1998	%	1999	%	2000
Proturotel - Hotel Avenida	1899	91,8%	1743	104,9%	1828	167,1%	3055	0	ND
Ciprotur - Ponta Delgada	ND	0,0%	1627	0,0%	1627	0,0%	0	0	ND
Açores 2000 - Açores Atlântico	1818	103,6%	1883	107,5%	2025	98,4%	1993	0	ND
Terra Nostra	1691	108,4%	1833	103,7%	1900	120,6%	2291	87,2%	1997
Americano Centro	1635	106,7%	1745	106,5%	1859	101,9%	1893	113,4%	2147

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos a partir da própria empresa

Quadro n.º 11 - Hotéis Americano e grupos concorrentes – Rentabilidade de 1996 a 2000					
	1996	1997	1998	1999	2000
Proturotel - Hotel Avenida					
Vendas (1000 Esc.)	379371	375889	370333	379206	ND
Resultados operacionais no exercício (1000 Esc.)	60174	60406	43255	38801	ND
Rentabilidade %	15,9%	16,1%	11,7%	10,2%	ND
Ciprotur - Ponta Delgada					
Vendas (1000 Esc.)	ND	136822	144214	ND	ND
Resultados operacionais no exercício (1000 Esc.)	ND	67954	70313	ND	ND
Rentabilidade %	ND	49,7%	48,8%	ND	ND
Açores 2000 - Açores Atlântico					
Vendas (1000 Esc.)	752149	813871	929885	778420	ND
Resultados operacionais no exercício (1000 Esc.)	60255	74245	59283	56730	ND
Rentabilidade %	8,0%	9,1%	6,4%	7,3%	ND
Bensitur					
Vendas (1000 Esc.)	168839	209107	308902	306643	386481
Resultados operacionais no exercício (1000 Esc.)	-104122	-163655	-81284	-74394	-19775
Rentabilidade %	-61,7%	-78,3%	-26,3%	-24,3%	-5,1%
Americano Centro					
Vendas (1000 Esc.)	115795	121242	122292	134170	147837
Resultados operacionais no exercício (1000 Esc.)	26738	27653	28066	25609	26564
Rentabilidade %	23,1%	22,8%	22,9%	19,1%	18,0%
Residencial Americano					
Vendas (1000 Esc.)	46590	49903	49217	47356	54694
Resultados operacionais no exercício (1000 Esc.)	4541	7427	6121	4530	9932
Rentabilidade %	9,7%	14,9%	12,4%	9,6%	18,2%

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos a partir da própria empresa

Universidade de Évora

Quadro n.º 12 - MBC e ponto de equilíbrio - Hotéis Americano e concorrentes de 1996 a 2000					
	1996	1997	1998	1999	2000
Proturotel - Hotel Avenida					
Vendas (1000 Esc.)	379371	375890	370333	379206	ND
Custos (1000 Esc.)	122269	130451	135442	90024	ND
Margem bruta de contribuição %	67,8%	65,3%	63,4%	76,3%	ND
Custos fixos (1000 Esc.)	196928	185033	191636	250381	ND
Ponto de Equilíbrio (1000 Esc.)	290580	283378	302136	328326	ND
Ciprotur - Ponta Delgada					
Vendas (1000 Esc.)	ND	136822	144214	ND	ND
Custos (1000 Esc.)	ND	32108	33012	ND	ND
Margem bruta de contribuição %	ND	76,5%	77,1%	ND	ND
Custos fixos (1000 Esc.)	ND	36760	40889	ND	ND
Ponto de Equilíbrio (1000 Esc.)	ND	48032	53028	ND	ND
Açores 2000 - Açores Atlântico					
Vendas (1000 Esc.)					
Custos (1000 Esc.)	752149	813871	929885	778420	ND
Margem bruta de contribuição %	268245	311111	400891	257330	ND
Custos fixos (1000 Esc.)	64,3%	61,8%	56,9%	66,9%	ND
Ponto de Equilíbrio (1000 Esc.)	423649	428515	469711	464360	ND
Ponto de Equilíbrio quantidades	658493	693683	825675	693675	ND
Bensitur					
Vendas (1000 Esc.)	168839	209107	308902	306643	386481
Custos (1000 Esc.)	84913	95063	110097	116802	138795
Margem bruta de contribuição %	49,7%	54,5%	64,4%	61,9%	64,1%
Custos fixos (1000 Esc.)	188048	277699	280089	264235	267461
Ponto de Equilíbrio (1000 Esc.)	378308	509179	435201	426809	ND
Americano Centro					
Vendas (1000 Esc.)	115795	121242	122292	134170	147837
Custos (1000 Esc.)	33273	36329	36066	39420	47352
Margem bruta de contribuição %	71,3%	70,0%	70,5%	70,6%	68,0%
Custos fixos (1000 Esc.)	55784	57260	58160	69141	73921
Ponto de Equilíbrio (1000 Esc.)	78276	81758	82487	97907	108755
Ponto de Equilíbrio quantidades 7285 Esc.	10745	11223	11323	13439	14929
Residencial Americano					
Vendas (1000 Esc.)	48214	49902	49216	47355	54963
Custos (1000 Esc.)	14627	15221	13485	14077	13527
Margem bruta de contribuição %	69,7%	69,5%	72,6%	70,3%	75,4%
Custos fixos (1000 Esc.)	29046	27254	29610	28748	31504
Ponto de Equilíbrio (1000 Esc.)	41695	39215	40785	40909	41789
Ponto de Equilíbrio - Quantidade (5000 Esc.)	8339	7843	8157	8182	8358

ND – Não disponível

Fonte – Dados obtidos a partir da própria empresa

MBC – Margem bruta de contribuição

Anexo n.º 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso

Marketing Estratégico

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

1 / 42

Marketing Estratégico

A função do Marketing Estratégico é:

- **Seguir a evolução do mercado de referência.**
- **Identificar produtos-mercados e segmentos actuais e potenciais.**
- **Estes representam oportunidades económicas cuja atractividade é preciso avaliar.**
- **A atractividade de um produto-mercado mede-se em termos quantitativos pelo mercado potencial e em termos dinâmicos pelo seu ciclo de vida.**

Lambin (2000, p.9)

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

2 / 42

Análise ambiental

- A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interacção com o meio envolvente.
- A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta.
- Os competidores que forem menos rápidos e eficazes a adequar-se às tendências do meio envolvente correm por isso o risco de perder clientes e, em última análise, de sair do negócio.

Freire (1997, p.65)

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

3 / 42

Análise externa

- Envolve o exame dos elementos relevantes externos a uma organização.
- Deve ter um propósito, focando oportunidades, ameaças, tendências, incertezas estratégicas e escolhas estratégicas.

Aaker (2001, p.12)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

4 / 42

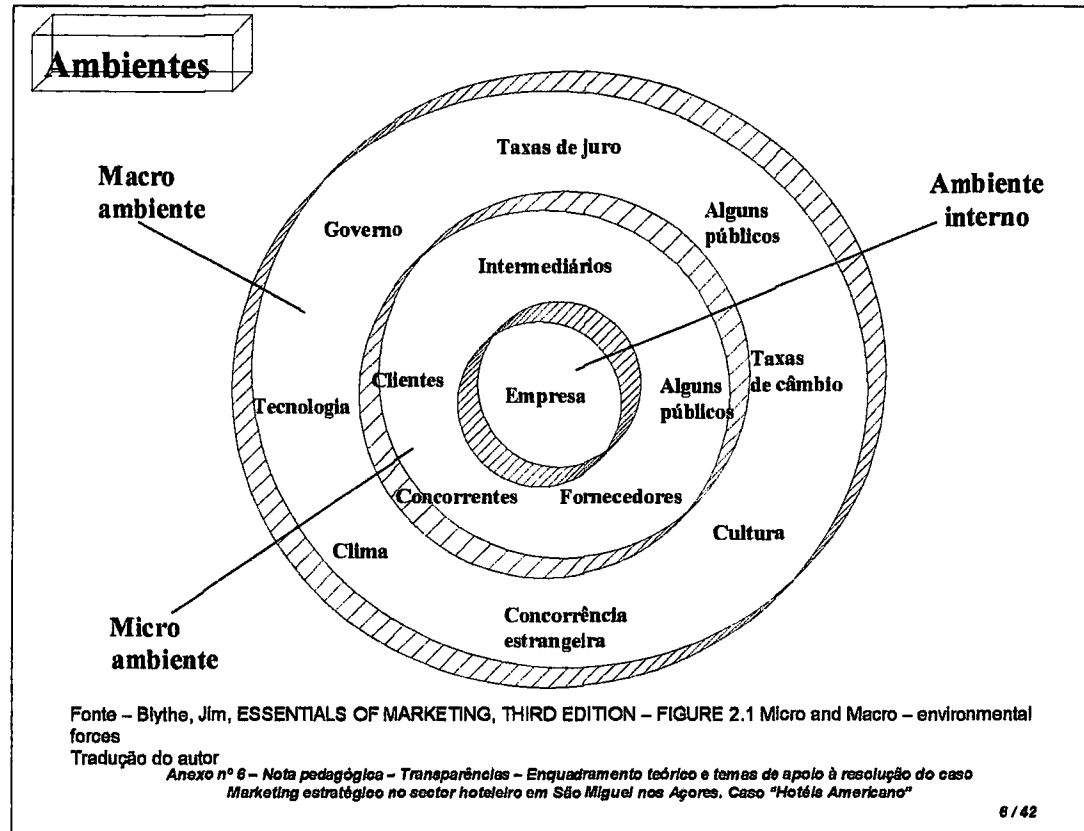
As forças / factores macro ambientais

- **Político – legal**
- **Economia**
- **Sócio – cultural**
- **Tecnologia**

Fonte: Wheeler, Thomas, Hunger, J. David, «Strategic Management and Business Policy» Ninth Edition (2002), Prentice Hall, p.381, ISBN 0-13-122551-0, p.52
Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

5 / 42



Político – legal

Forças que distribuem o poder e produzem leis restritivas e leis protectoras.

Fonte: Wheeler, Thomas, Hunger, J. David, «Strategic Management and Business Policy» Ninth Edition (2002), Prentice Hall, p.361, ISBN 0-13-122551-0, p.52
Tradução do autor

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

7 / 42

Economia

**Forças que regulam a troca de materiais,
dinheiro, energia, e informação.**

Fonte: Wheeler, Thomas, Hunger, J. David, «Strategic Management and Business Policy» Ninth Edition (2002), Prentice Hall, p.361, ISBN 0-13-122551-0, p.52

Tradução do autor

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

8 / 42

Sócio – Cultural

Forças que regulam os valores, princípios e os costumes de uma sociedade.

Fonte: Wheeler, Thomas, Hunger, J. David, «Strategic Management and Business Policy» Ninth Edition (2002), Prentice Hall, p.361, ISBN 0-13-122551-0, p.52
Tradução do autor

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

9 / 42

Tecnologia

Forças que geram invenções que resolvem problemas.

Wheeler, Thomas, Hunger, J. David, «Strategic Management and Business Policy» Ninth Edition (2002), Prentice Hall, p.361, ISBN 0-13-122551-0, p.52
Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

10 / 42

Forças macro ambientais nacionais Variáveis a considerar			
Político legal	Economia	Sócio cultural	Tecnologia
Legislação anti domínio de mercado	Tendência de evolução do PIB	Mudanças de estilos de vida	Gastos totais do governo com I&D
Legislação de protecção ambiental	Taxa de juros	Expectativas de carreira	Gastos totais da indústria com I&D
Leis fiscais	Oferta monetária	Activismo dos consumidores	Focalização em esforços tecnológicos
Incentivos especiais	Taxa de inflação	Taxa de formação de família	Protecção de patentes
Regulamentos sobre comércio externo	Nível de desemprego	Taxa de crescimento da população	Novos produtos
Atitudes em relação a empresas estrangeiras	Desvalorização / Reavaliação	Distribuição etária da população	Novos desenvolvimentos em transferência de tecnologia do laboratório para o mercado
Legislação do trabalho (contratação e promoção)	Disponibilidade de energia e custo desta	A alterações regionais na população	Melhorias de produtividade pela automação
Estabilidade governamental	Capital discricionário	Esperança de vida	Disponibilidade de Internet
		Taxa de natalidade	Infra - estrutura de telecomunicações

Wheeler, Thomas, Hunger, J. David, «Strategic Management and Business Policy» Ninth Edition (2002), Prentice Hall, p.361, ISBN 0-13-122551-0, p.53
 Tradução e Layout pelo autor

Anexo nº 6 - Nota pedagógica - Transparências - Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"

11 / 42

Análise Micro ambiental

É a análise dos factores micro ambientais, a seguir indicados, que afectam todas as empresas do sector de actividade.

Micro ambiente

- **Clientes**
- **Concorrentes**
- **Fornecedores**
- **Alguns públicos**
- **Intermediários**

Fonte – Blythe, Jim – ESSENTIALS OF MARKETING, THIRD EDITION – FIGURE 2.1 Micro and Macro – environmental forces

Tradução do autor

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

13 / 42

Cientes

- Segmentação baseada em expectativas, representa uma poderosa ferramenta de marketing para os Gerentes
- Porque traz o conhecimento da identificação do consumidor.
- Isto pode ser a fonte para prestar melhor serviço ao cliente.

Diaz Martin et al. (2000, p.138)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

14 / 42

Clientes

- **Este tipo de segmentação fornece um mecanismo para as empresas de serviços poderem desenhar as suas acções junto dos segmentos alvo.**
- **Focando nos factores que mais influenciam a satisfação do consumidor.**
- **Fazendo os consumidores sentir que os seus desejos estão a ser compreendidos.**

Diaz Martin et al. (2000, p.138)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

15 / 42

Clientes

- **O uso de expectativas como variáveis de segmentação também permite actividades mais adequadas**
- **Uma vez que os elementos da oferta para os quais os grupos alvo são sensíveis, podem ser enfatizados.**
- **Não obstante, é preciso cautela quando utilizar expectativas como variáveis de segmentação uma vez que estas dependem não só de preferências pessoais, mas também de outros factores, tais como experiências anteriores, opiniões de terceiros ou promessas feitas pelos fornecedores.**

Diaz Martin et al. (2000, p.138)

Tradução do autor

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"*

16 / 42

Clientes

Os clientes deram à confiança a mais elevada importância na ordenação, seguida por tangíveis, tranquilização, resposta, empatia.

Baseados nestes resultados, os cartões de comentários dos clientes parecem ter esquecido em larga escala a importância da dimensão da “confiança”.

Wisner, Corney (1999, p. 623)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

17 / 42

Clientes

- **Maior crescimento de pacotes de férias durante o período de Inverno, em comparação com o período do Verão**
- **Aumento da idade média dos turistas**
- **Generalização da repartição de férias ao longo do ano**

Freire (1998, p.212)

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"*

18 / 42

Concorrentes

Num sentido, tudo compete com tudo o mais.

A questão central, por conseguinte, não é se produtos ou serviços concorrem, mas em que extensão concorrem.

Definir a concorrência requer um equilíbrio entre identificar demasiados concorrentes e, por conseguinte, complicar em vez de simplificar as decisões, e identificar poucos e ignorar um ou mais concorrentes-chave.

Lehmann e Winer (2002, p.19)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

19 / 42

Concorrentes

Uma forma de tentar convencer concorrentes de que a empresa dominante defenderá agressivamente a quota de mercado é a redução de preços sempre que surge um novo concorrente. A perda de lucros associada representará um investimento no desenvolvimento da sua reputação.

Oster (1994, p.283)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

20 / 42

Fornecedores

Elementos da cadeia de valor da empresa com os quais as relações devem ser de equilíbrio e de mútuo interesse. Tem muito a ver com a relação qualidade de produtos/serviços e com o poder negocial entre as partes.

Anexo nº 6 - Nota pedagógica - Transparências - Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"

21 / 42

Alguns públicos

Uma empresa pequena tipicamente tem pouca influência nas tendências gerais na economia ou na sociedade como um todo.

Consequentemente, é mais razoável prever e adaptar às tendências gerais do que considerar maneiras de as mudar.

Harrison (2003, p.140)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

22 / 42

Alguns públicos

Por outro lado, a maioria das empresas pode ter uma influência substancial nos seus grupos de interesse (stakeholders), nos seus ambientes de tarefas, tais como clientes e concorrentes.

Consequentemente, estratégias para lidar com estes grupos de interesse (stakeholders) podem ser pró-activas.

Harrison (2003, p.140)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

23 / 42

Intermediários

Os hoteleiros inquiridos enfatizaram que não havia ganho financeiro directo. Isto é, aparentemente, hóspedes não procuram acomodações acreditadas pela ISO 9000.

De outros benefícios a acrescentar, contudo, o mais importante era o suave funcionamento dos sistemas operativos.

Nield (1999, p.44)

Tradução do autor

*Anexo n.º 8 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

24 / 42

Intermediários

Pode ser que, comparadas a empresas grandes, pequenos negócios tenham menos necessidade de um sistema formal de acreditação. Possivelmente a inevitável supervisão próxima e trabalho em equipa num negócio pequeno dá os benefícios da gestão de qualidade sem a burocracia desta.

Nield (1999, p.44)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

25 / 42

Intermediários

Outro ponto muito importante é qual vai ser o canal de distribuição dos produtos-mercados. Desenhar um sistema de distribuição para um serviço (quer seja para lucro ou num contexto não de negócios) envolve duas tarefas.

Etzel (2004, pp.298-303)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

26 / 42

Intermediários

Uma é seleccionar as partes através das quais o título da posse passará (chamado o canal de distribuição), e a outra é fornecer facilidades para distribuir fisicamente os serviços.

Etzel (2004, pp.298-303)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

27 / 42

Intermediários

Então, há aqueles que podem ser entregues electronicamente como software, música, e certos serviços, como operações bancárias, seguros, viagens e hotéis. De facto, produtos de informação intangível ou simbólica, como bilhetes aéreos ou reservas de hotel, ganham tangibilidade no meio Internet.

Yelkur (2001, pp.254-256)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

28 / 42

Intermediários

A internet força as empresas a transformarem-se.

O conceito de ligar, clientes fornecedores e associadas tornou-se uma realidade.

Wheeler, Hunger (2002, p.5)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"

29 / 42

Análise ambiental – Oportunidades e Ameaças

Destas duas análises surgem as Oportunidades e as Ameaças com que as empresas dos sectores de actividade se vão deparar.

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

30 / 42

Análise Interna

É a análise das capacidades internas da empresa, que afectam o desempenho desta em relação aos seus clientes, à sua concorrência, aos seus fornecedores e a alguns dos seus públicos e aos intermediários.

Ou seja, dentro destas os seus Pontos Fortes, Pontos Fracos e as Vantagens competitivas da empresa e as Desvantagens competitivas

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"

31 / 42

Análise SWOT

Consiste na identificação de:

- Pontos Fortes
- Pontos Fracos
- Oportunidades
- Ameaças

Wheeler, Hunger (2002, pp.9-10)

Tradução do autor

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

32 / 42

Vantagens Competitivas

Pontos Fortes chave formam um conjunto de competências chave que a empresa pode usar para ganhar vantagem competitiva.

Wheeler e Hunger (2002, pp.9-10)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"

33 / 42

Análise SWOT

A análise SWOT deve não só resultar na identificação das distintas competências de uma dada empresa (as capacidades específicas e os recursos que uma empresa tem e o modo superior como são usados), mas também na identificação de oportunidades que a empresa não é correntemente capaz de aproveitar devido à falta de recursos apropriados.

Ao longo dos anos a análise SWOT provou ser a técnica analítica mais duradoura utilizada em gestão estratégica.

Wheeler e Hunger (2002, p.109)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

34 / 42

Análise TOWS

Serve como uma estrutura conceptual para futura pesquisa acerca da combinação dos factores externos e internos e das estratégias baseadas nestas variáveis. Igualmente importante a matriz força os gerentes executivos a analisarem a situação das suas empresas e a desenvolverem estratégias, tácticas e acções para a forma eficaz e eficiente de atingirem os seus objectivos organizacionais e cumprir a sua missão.

Wehrich (1986, p.2)

Tradução do autor

Anexo nº 6 - Nota pedagógica - Transparências - Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"

35 / 42

Análise *TOWS*

- Esta análise é uma evolução da Análise *SWOT*, e as Ameaças e as Oportunidades com que a empresa se depara são avaliadas em relação aos Pontos Fortes e Pontos Fracos e às vantagens competitivas desta.
- Desta avaliação surgem assim as seguintes estratégias possíveis de serem seguidas:

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

36 / 42

Matriz TOWS		O	T
		Oportunidades	Ameaças
S	Pontos Fortes	SO Estratégia SO	ST Estratégia ST
	Pontos Fracos	WO Estratégia WO	WT Estratégia WT
W			

Wheeler e Hunger (2002, p.115)
 Tradução do autor
Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

37 / 42

Estratégia – SO

**Estratégias SO (Pontos Fortes/ Oportunidades):
Gera estratégias pensando nos modos como a
empresa ou a unidade de negócios pode usar os
Pontos Fortes para tirar vantagem das
Oportunidades.**

Wheeler e Hunger (2002, p.115)

Tradução do autor

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

38 / 42

Estratégia – ST

**Estratégias ST (Pontos Fortes / Ameaças):
Considera os pontos fortes da empresa ou da
unidade de negócios como um modo de evitar
ameaças.**

Wheeler e Hunger (2002, p.115)

Tradução do autor

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

39 / 42

Estratégia – WO

**Estratégias WO (Pontos Fracos / Oportunidades):
Tentam tirar vantagem das Oportunidades ao ultrapassar
as Fraquezas.**

Wheeler e Hunger (2002, p.115)

Tradução do autor

*Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

40 / 42

Estratégia – WT

Estratégias WT (Pontos Fracos / Ameaças): São basicamente defensivas e principalmente actuam para minimizar Fraquezas e evitar Ameaças.

Wheeler e Hunger (2002, p.115)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"

41 / 42

Matriz TOWS

A Matriz TOWS facilita a geração de várias estratégias, não sugere qual a melhor estratégia para uma dada situação.

Contudo, se o mecanismo for ligado com um auxiliar de resolução de problemas, como *Brain Storming* pode tornar-se um poderoso instrumento estratégico de gestão.

Proctor (1992, p.22)

Tradução do autor

Anexo nº 6 – Nota pedagógica – Transparências – Enquadramento teórico e temas de apoio à resolução do caso Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"

42 / 42

Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do caso



Resolução do Caso “Hotéis Americano”

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

1 / 47

“Hotéis Americano”

São as seguintes as unidades hoteleiras localizadas em São Miguel, nos Açores:

- **Hotel Americano Centro**
- **Residencial Americano**
- **Hotel Americano Porto**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

2 / 47

Hotel Americano Centro

- **Localizado a 300 metros do centro comercial de Ponta Delgada, em São Miguel**
- **Tem 50 quartos e estacionamento próprio**
- **Unidade tipo motel, preferida pelos delegados de propaganda médica e por vendedores.**
- **Classificação turística de “Três Estrelas”**
- **Procurado pelos vendedores e por comerciantes do Arquipélago.**
- **Tem procura o ano todo.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resdução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

3 / 47

Residencial Americano

- **Localizada no centro comercial de Ponta Delgada, em São Miguel, nos Açores.**
- **Tem 35 quartos e não tem estacionamento**
- **Unidade tipo familiar.**
- **Classificação turística de “Três Estrelas”**
- **Bastante procura dos açorianos e dos continentais todo o ano.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

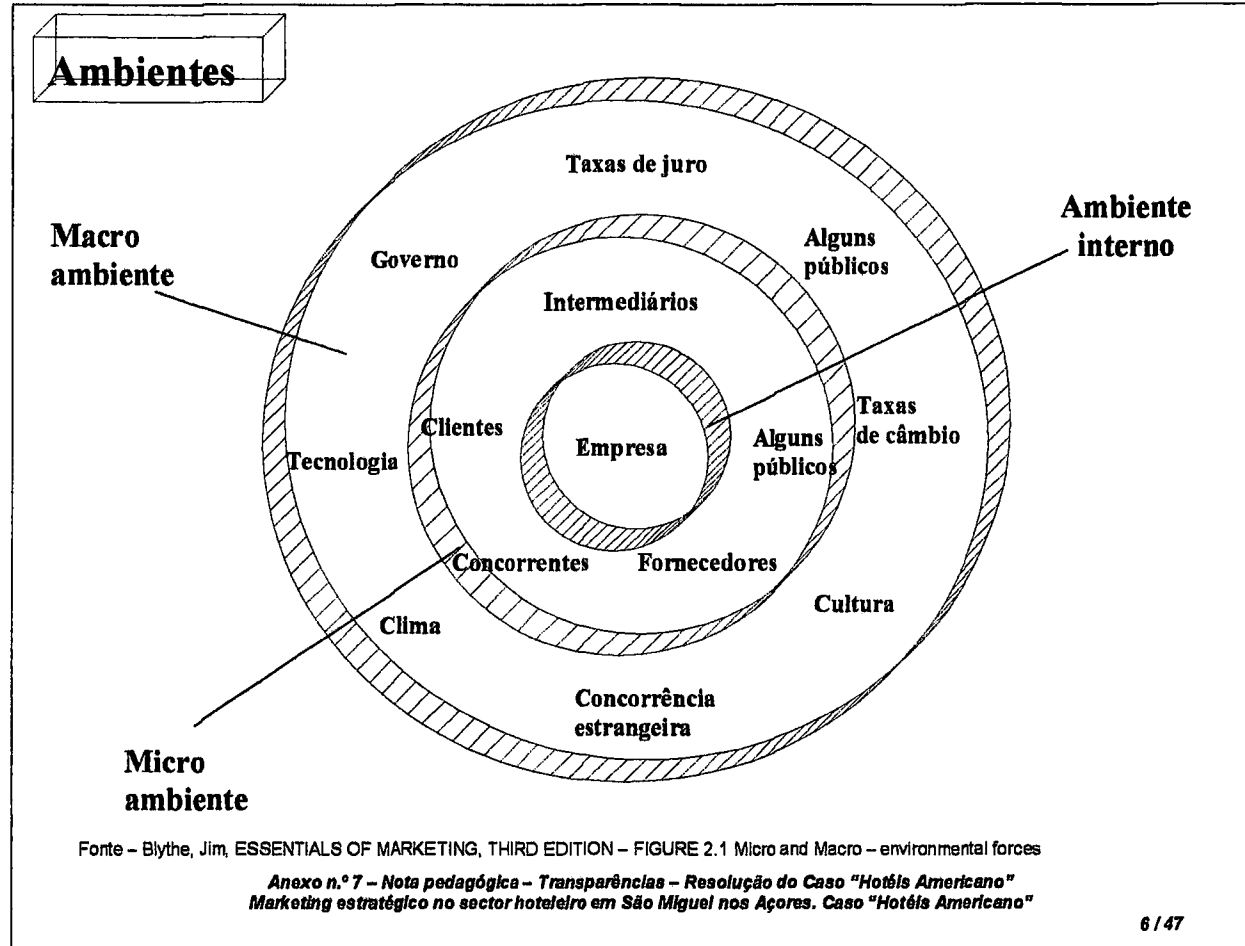
4 / 47

Hotel Americano Porto

- Junto ao Porto, localizado a 200 metros do centro comercial de Ponta Delgada, em São Miguel, nos Açores.
- Tem 100 quartos e estacionamento próprio para 110 viaturas.
- Classificação turística de “Três Estrelas” superior.
- A ser inaugurado em 01 de Julho de 2002.
- Grande procura, prevista para a época alta e também do operador sueco, com 22 unidades, para todo o ano.
- Espera-se que vá canibalizar algumas das receitas do Hotel Americano Centro (sobretudo dos operadores).

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

5 / 47



As forças macro ambientais

- **Político – legal**
- **Economia**
- **Sócio – cultural**
- **Tecnologia**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

7 / 47

Político – legal

- **Incentivos governamentais regionais para o desenvolvimento da indústria turística, hoteleira e de restauração nos Açores.**
- **Diminuição da quota leiteira dos Açores pela UE.**
- **Incentivos do Governo Regional a um operador estrangeiro para trazer turistas para os Açores.**
- **Idade de reforma para ser aumentada até para mais cinco anos em alguns países da UE e especificamente em Portugal.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

8 / 47

Economia

Início de uma recessão em final de 2001:

- **Nos EUA**
- **Na União Europeia**
- **Em Portugal**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

9 / 47

Economia

Consequências:

- **Economia em desaceleração**
- **Pouco investimento do Estado e das empresas e também dos particulares**
- **Aumento dos níveis de desemprego**
- **Capital discricionário das famílias a diminuir**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

10 / 47

Economia

Classes sócio-económicas mais atingidas:

- **Classe média e média baixa**

Economia

Acontecimentos:

- **Actos terroristas contra os EUA e os países seus apoiantes nas acções no Afeganistão e no Iraque.**
- **Actos terroristas contra os principais produtores da OPEP.**
- **Novas taxas de segurança nas viagens.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

12 / 47

Economia

Previsões

Prevê-se um aumento crescente do preço do petróleo devido à evolução da situação política internacional e dos países produtores de petróleo.

Prevê-se também um crescimento da procura do petróleo pelas grandes economias em desenvolvimento, nomeadamente a China.

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

13 / 47

Economia

- **Taxas de juro estáveis na UE e nos EUA.**
- **Taxas de cambio favoráveis ao € UE versus \$ US. A tendência é de crescimento do Euro em relação ao Dollar americano.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

14 / 47

Economia

Consequências:

**Aumento do preço das passagens aéreas
devido a:**

- **Aumento do preço do petróleo**
- **Novas taxas de viagem de combustível**
- **Novas taxas de viagem de segurança**

Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

15 / 47

Economia

Evolução de mercado

- **Mais oferta de turismo sénior a preços menores**
- **Oferta turística desenhada para as massas**
- **Ampla oferta turística para as classes sócio-económicas de menor poder aquisitivo.**
- **Oferta turística dos maiores operadores turísticos financiada pelos principais bancos.**
- **Entrada de alguns bancos portugueses no negócio dos operadores turísticos**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

18 / 47

Economia

- **Ambientalistas**
- **Forças económicas locais**
- **Bancos**
- **Câmara de Ponta Delgada**
- **Governo Regional**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

17 / 47

Sócio – Cultural – Tendências

- **Desenvolvimento da consciência ecológica e ambiental a nível mundial (mais nos países mais desenvolvidos).**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

18 / 47

Sócio – Cultural – Tendências

Procura de:

- **Turismo ecológico**
- **Turismo rural**
- **Passeios em trilhas na Natureza**
- **Destinos para observação de aves selvagens**
- **Observação de baleias, golfinhos e da vida marinha**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso "Hotéis Americano"
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"*

19 / 47

Sócio – Cultural – Tendências

- **Desenvolvimento da actividade desportiva “Golfe”.**
- **Oferta crescente de facilidades para a prática deste desporto.**
- **Acesso a este desporto às classes sócio-económicas de menor poder aquisitivo.**
- **Muita procura de locais onde existe esta oferta.**

*Anexo n.º7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

20 / 47

Tecnologia

- **Novos modelos de aeronaves com capacidade para transportar até 600 passageiros, previstos para entrar em funcionamento no mercado em 2006.**

*Anexo n.º 7 - Nota pedagógica - Transparências - Resolução do Caso "Hotéis Americano"
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso "Hotéis Americano"*

21 / 47

Tecnologia

Desenvolvimento de fontes de energia alternativas ao petróleo tais como:

- **Álcool anidro**
- **Energia solar**
- **Hidrogénio**
- **Energia hidráulica**
- **Energia das marés**
- **Energia eólica.**
- **Energia geotérmica**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

22 / 47

Micro ambiente

- **Clientes**
- **Concorrentes**
- **Fornecedores**
- **Alguns públicos**
- **Intermediários**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

23 / 47

Clientes Nacionais

- **Grandes operadores nacionais (Agência Abreu, Mundo Vip, Clube 1840, Top Atlântico, Star, etc.)**
- **Agências do continente (Wagonslit Cook, Nouvelles Frontières)**
- **Agências locais (Agência Abreu, Agência Ornelas, etc.)**
- **Particulares**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

24 / 47

Clientes Internacionais UE

- **Grandes operadores internacionais (STF, Escandinávia)**
- **Agências internacionais (consultam para programas específicos de *Trecking*, paisagens, *Bird Watchers*, *Whale and Dolphin Watching*, Golfe)**
- **Particulares**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

25 / 47

Concorrentes

- Os principais concorrentes dos hotéis do grupo Americano eram os hotéis de três estrelas superior do grupo “Terra Nostra”.

Fornecedores

- Os fornecedores são locais e há um bom relacionamento entre as empresas do grupo e os fornecedores.

Alguns públicos

- Clientes potenciais
- Fornecedores potenciais
- Habitantes locais
- Grupos locais de interesse (*Stakeholders*)
- Bancos
- Investidores potenciais
- Forças vivas locais e exteriores
- Organismos públicos
- Autarquia
- Governo Regional

*Anexão.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

28 / 47

Intermediários

- Os intermediários não são mais do que os elementos do canal de distribuição.

Análise do Macro Ambiente – Oportunidades

- **Segmentos em grande crescimento relacionados com actividades na Natureza.**
- **Aumento do número de clientes periódicos: semanais, quinzenais, mensais, etc.**
- **A legislação suporta o desenvolvimento da hotelaria e da restauração nos Açores com programas de investimento, com 50% a fundo perdido.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

30 / 47

Análise do Macro Ambiente – Ameaças

- **Proximidade da base aérea americana das Lajes, na ilha Terceira, pode afastar turistas dos Açores e afectar a procura de São Miguel.**
- **Descida de preços dos pacotes turísticos para os países árabes pode afectar a procura para os Açores, e consequentemente para São Miguel.**
- **Diminuição do capital discricionário dos portugueses continentais devido à recessão pode afectar a procura turística para São Miguel**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

31 / 47

Análise do Micro Ambiente – Oportunidades

- **Mais 430 quartos de hotéis de três estrelas junto ao Hotel Americano Porto.**
- **Comprador firme para a Residencial Americano.**
- **Grandes operadores internacionais interessados em São Miguel.**
- **Grande capacidade instalada da lavandaria do Hotel Americano Porto e possibilidade de ampliação com pouco investimento.**
- **O crescimento das unidades hoteleiras não é acompanhado pelo crescimento dos serviços, que fica fortemente deficitário em restauração e em animação.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

32 / 47

Análise do Micro Ambiente – Ameaças

- Aumento para 2530 quartos da oferta hoteleira de 4 estrelas, 3 estrelas superior e 3 estrelas, até 2006, em São Miguel.
- Aumento da oferta de unidades de três estrelas superior.
- Aumento da rivalidade aumenta o poder negocial dos clientes e dos fornecedores.
- Quantidade de quartos dos hotéis Americano insuficiente para os volumes de procura dos grandes operadores internacionais.
- Falta de pessoal qualificado.
- Aumento do custo de pessoal devido ao aumento da procura de RH para a indústria hoteleira local.
- Falta de capacidade de transporte aéreo da SATA na época alta. Dependência de voos *Charter*.

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

33 / 47

Análise interna “Hotéis Americano”

- **Boa reputação da marca “Hotéis Americano”.**
- **Gestão hoteleira qualificada.**
- **Capacidade financeira e boa liquidez de activos.**
- **Boas instalações no Hotel Americano Centro.**
- **Recursos humanos qualificados.**
- **Capacidade de treinar funcionários.**
- **Funcionários satisfeitos.**
- **Qualidade de serviço reconhecida pelos turistas e pelos operadores turísticos.**
- **Bom relacionamento com as forças vivas da ilha.**
- **Empresas bem controladas.**
- **Espaço para grande expansão em duas unidades.**
- **Capacidade de grande expansão de lavandaria do Hotel Americano Porto.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

34 / 47

Análise interna “Hotéis Americano”

- Espaço para grande expansão em duas unidades.
- Possibilidade de triplicar a capacidade dos serviços de lavandaria do Hotel Americano Porto.
- Tem *Internet* e página de divulgação do Hotel Americano Centro na *WEB*.
- As decisões são centralizadas.
- A residencial Americano necessita de reformas profundas (130.000 contos) para poder continuar a operar. Perde 43.000 contos durante o tempo de reparação se se efectuar.
- Por falta de quartos na época alta há perda de receitas com o turismo para manter os clientes da época baixa (vendedores, delegados de propaganda médica e empresários).

Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

35 / 47

Análise Interna – Pontos Fortes

- Boa reputação da marca “Hotéis Americano”.
- Gestão hoteleira qualificada.
- Capacidade financeira e boa liquidez de activos.
- Capacidade de treinar funcionários.
- Qualidade de serviço reconhecida pelos turistas e pelos operadores turísticos.
- As unidades têm custos fixos baixos.
- Duas das unidades têm amplos espaços para expansão do número de quartos, para restauração e para estacionamento.

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

38 / 47

Análise Interna – Pontos Fracos

- Não tem oferta dinâmica de vendas na *Internet*. A página *WEB* é antiquada e não permite desenvolver uma oferta para este canal de distribuição.
- As decisões são centralizadas.
- A Residencial Americano necessita de reformas profundas (130.000 contos) para poder continuar a operar.
- Por falta de quartos, na época alta, há perda de receitas com o turismo para manter os clientes periódicos da época baixa (vendedores, delegados de propaganda médica e empresários).

Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

37 / 47

Vantagens Competitivas

- Boa reputação da marca “Hotéis Americano”.
- Capacidade financeira e boa liquidez de activos.
- Capacidade de treinar funcionários.
- As unidades têm custos fixos baixos.
- Duas das unidades têm amplos espaços para expansão, do número de quartos, para restauração e para estacionamento.
- Grande capacidade de produção potencial da lavandaria do Hotel Americano Porto.

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

38 / 47

Análise TOWS		O	T
		<p>Segmentos em grande crescimento relacionados com actividades na Natuzzi.</p> <p>Aumento do número de clientes periódicos: semanais, quinzenais, mensais, etc.</p> <p>Grandes operadores internacionais interessados em São Miguel.</p> <p>A legislação suporta o desenvolvimento da hotelaria e da restauração nos Açores com programas de investimento com 50% a fundo perdido.</p> <p>Mais 430 quartos de hotéis de três estrelas junto ao Hotel Americano Porto.</p> <p>Comprador firma para a Residencial Americano por 230.000 contos.</p> <p>Grandes operadores internacionais interessados em São Miguel.</p> <p>Grande capacidade instalada da lavanderia do Hotel Americano Porto e possibilidade de ampliação com pouco investimento</p>	<p>Proximidade da base aérea americana das Lajes, na Ilha Terceira, pode afectar turistas dos Açores e afectar a procura de São Miguel.</p> <p>Desafio de preços dos pacotes turísticos para os países árabes pode afectar a procura para os Açores e especialmente para São Miguel.</p> <p>Diminuição do espírito de colonário dos portugueses continentais devido à recessão pode afectar a procura turística para os Açores e em especial para São Miguel. Aumento para 2830 quartos da oferta hoteleira de 4, 3 e 2 estrelas até 2008 em São Miguel. Aumento da oferta de unidades de três estrelas superior.</p> <p>Aumento da rivalidade aumenta o poder negociador dos clientes e dos fornecedores. Quantidade de quartos dos hotéis Americano insuficiente para os volumes de procura dos grandes operadores internacionais.</p> <p>Falta de pessoal qualificado. Aumento do custo de pessoal devido ao aumento da procura de RH para a indústria hoteleira local.</p> <p>Falta de capacidade de transporte aéreo da SATA na época alta.</p> <p>Dependência de voos Charter.</p>
S	<p>Boa reputação da marca "Hotéis Americano".</p> <p>Gestão hoteleira qualificada.</p> <p>Capacidade financeira e boa liquidez de activos.</p> <p>Capacidade de treinar funcionários.</p> <p>Funcionários satisfeitos.</p> <p>Qualidade de serviço reconhecido pelos turistas e pelos operadores turísticos. As unidades têm custos fixos baixos. Duas das unidades têm amplos espaços para expansão do número de quartos, para restauração e para estacionamento.</p> <p>Grande capacidade potencial de produção para 600 quartos (quatro estrelas) da lavanderia do Hotel Americano Porto.</p>	SO	ST
W	<p>Não tem oferta dinâmica nem vendas na Internet.</p> <p>A página da Web é arcaica e não permite desenvolver uma oferta para este canal de distribuição.</p> <p>As decisões são centralizadas.</p> <p>A Residencial Americano necessita de reformas profundas (130.000 contos), para poder continuar a operar. A paragem para recuperação custa 43.000 contos.</p> <p>Por falta de quartos, na época alta, há perda de receitas como turismo, para manter os clientes da época baixa (vendedores, delegados de propaganda médias e pequenas empresas).</p>	WO	WT

Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

Estratégia – SO

- Captar os novos segmentos específicos em grande crescimento.
- Reter os clientes que ficam todas as semanas.
- Fazer outra candidatura para a expansão de quartos e estacionamento do Hotel Americano Centro.
- Dirigir a oferta só ou em conjunto para os grandes operadores estrangeiros.
- Desenvolver a restauração para servir o mercado junto ao Hotel Porto e também para os turistas dos demais hotéis em Ponta Delgada e fazer outra candidatura para a construção dos restaurantes.
- Investir na ampliação da lavandaria para poder servir 600 quartos (quatro estrelas) e vender serviços desta unidade

Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

40 / 47

Estratégia – ST

- **A indústria Hoteleira nos Açores tem de criar um sistema de segurança em conjunto com as autoridades para prevenção de actos de terrorismo e publicitar segurança para os turistas na divulgação do destino Açores.**
- **Criar e enfatizar a oferta de itens que sejam valorizados pelo mercado nas comparações com a oferta de destinos concorrentes.**
- **Trabalhar com operadores que façam *Charters*.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

41 / 47

Estratégica – ST

- **Oferecer mais serviços do que a concorrência pelo mesmo preço, mantendo a qualidade característica das unidades do grupo.**
- **Incluir serviços valorizados pelos operadores e pelos clientes sem custos adicionais para estes.**
- **Aumentar a produtividade dos funcionários e dos serviços.**
- **Treinar continuamente os efectivos e os temporários.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

42 / 47

Estratégica – WO

- **Produzir um sistema de comunicação de distribuição e vendas na Internet, que seja também dirigido para os segmentos em crescimento que derivam das tendências sócio culturais.**
- **Procurar operadores internacionais para além do operador “STF” , para as suas unidades Hotel Americano Centro após ampliação deste último.**
- **Descentralizar decisões para as unidades, criando programas e procedimentos organizacionais para orientação dos gerentes destas.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

43 / 47

Estratégia – WT

- **Trocar a Residencial Americano pela oferta do grupo “Açor”.**
- **Construir quartos, estacionamento e espaços para restaurantes até ao limite possível, nas unidades hoteleiras adequadas para esses fins.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

44 / 47

Conclusões

- **A troca da Residencial Americano vai permitir construir quartos e estacionamento, nas duas unidades. O número de quartos em oferta passará a ser de 212 (100+50-35+62) contra os anteriores 185 (100+50+35).**
- **Vai ainda permitir construir três restaurantes diferentes, com ofertas de alimentação diferenciada, que funcionarão na estação alta.**
- **Todos os investimentos serão feitos com uma candidatura aos fundos de apoio ao desenvolvimento turístico a 50% de fundo perdido.**
- **A ampliação da lavandaria da Unidade Americano Porto vai permitir servir um mercado adicional significativo junto a este**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

46 / 47

Recomendação

- **Vender a Residencial Americano**
- **Desenvolver o Hotel Americano Centro até ao limite possível.**
- **Construir 3 restaurantes diferenciados na área do Hotel Americano Porto.**
- **Construir um estacionamento no espaço em frente ao Hotel Americano Porto.**
- **Ampliar a lavandaria do Hotel Americano Porto**
- **Todas os investimentos serão feitos com uma candidatura aos fundos de apoio ao desenvolvimento turístico com 50% a fundo perdido.**

*Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”*

46 / 47

Recomendação

- **Desenvolver o mercado internacional com operadores semelhantes ao operador sueco.**
- **Manter os clientes anuais na época alta.**
- **Criar uma página *WEB***
- **Desenvolver um *e-business***
- **Produzir um sistema de *Business to one*.**

Anexo n.º 7 – Nota pedagógica – Transparências – Resolução do Caso “Hotéis Americano”
Marketing estratégico no sector hoteleiro em São Miguel nos Açores. Caso “Hotéis Americano”

47 / 47

Anexo n.º 8 – Resolução do caso – Análise de investimento e de risco das opções estratégicas.

Anexo n.º 8 - Quadro n.º 1, VAL – Alternativas estratégicas C1, C2, C3.

VAL – Alternativa Estratégica C1		VAL – Alternativa Estratégica C2		VAL – Alternativa Estratégica C3	
	VAL (Esc.)		VAL (Esc.)		VAL(Esc.)
Quartos	210.083.198	Quartos	79.874.964	Quartos	152.435.398
Restaurantes	0	Restaurantes	0	Restaurantes	6.211.090
Lavandaria	6.008.804	Lavandaria	6.008.804	Lavandaria	6.008.804
	216.092.002		85.883.768		164.655.292

Val – Valor actual líquido

Universidade de Évora

Quartos - Val - Alternativa estratégica C1											
			0	1	2	3	4				
Nº de Quartos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006				
HAC	50	50	50	50	50	50	50				
RA	35	35	0	0	0	0	0				
HAP			100	100	100	100	100				
	85	85	150	150	150	150	150				
Preço médio	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500				
Número de dias	80	80	80	80	80	80	80				
Receitas incrementais época alta				-29.400.000	-29.400.000	-29.400.000	-29.400.000				
									230.000.000	120	1.916.667
Investimento quarto	3.416.667		0								
											1.500.000
Venda RA			230.000.000			0	0				
											3.416.667
Comparticipação	50%			0							
Margem operacional	20%			-5.880.000	-5.880.000	-5.880.000	-5.880.000				
Taxa de actualização	7%		230.000.000	-5.495.327	-5.135.820	-4.799.832	-4.485.824	210.083.198			

Val - Valor actual líquido

Universidade de Évora

Restaurantes - Val - Alternativa estratégica C1													
	Restaurantes	Preço médio Esc.	2000	2001	0 2002	1 2003	2 2004	3 2005	4 2006	Esc.	m2 / Un	m2	Esc./m2
0%	A	4.000				40	40	40	40	24.000.000	6	240	100.000
0%	B	3.200				60	60	60	60	16.800.000	4	240	70.000
0%	C	2.400				80	80	80	80	12.000.000	3	240	50.000
						180	180	180	180	52.800.000		720	73.333
	Preço médio	0				0	0	0	0				
	Número de dias		80	80	80	80	80	80	80				
	Receitas época alta		0	0	0	0	0	0	0				
	Investimento restaurante	0			0						230.000.000	120	1.916.667
	Comparticipação		50%		0								1.500.000
	Margem operacional		40%		0	0	0	0					
	Val	0			0	0	0	0	0	0			
		m2											
	40%	1.832	733	720									
	60%	824	494										
		824		824	Estacionamento								

Val - Valor actual líquido

Lavandaria - Val – Alternativa estratégica C2								
		0	1	2	3	4	5	
Lavandaria	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Nº de quartos		0	100	530	530	530	530	
Preço médio / semana	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	
Número de semanas	10	10	10	10	10	10	10	
Aderência	0	0	0	0	0	0	0	
Receitas época alta			1.600.000	8.480.000	8.480.000	8.480.000	8.480.000	
Investimento	10.000.000	10.000.000						
Comparticipação	50%		5.000.000					
Margem operacional	40%		640.000	3.392.000	3.392.000	3.392.000	3.392.000	
Val	7%	10.000.000	5.271.028	2.962.704	2.768.882	2.587.741	2.418.449	6.008.804

Val – Valor actual líquido

Universidade de Évora

Quartos - Val – Alternativa estratégica C2

			0	1	2	3	4				
Nº de Quartos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006				
HAC	50	50	50	170	170	170	170				
RA	35	35	0	0	0	0	0				
HAP			100	100	100	100	100				
	85	85	150	270	270	270	270				
Preço médio	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500				
Número de dias	80	80	80	80	80	80	80				
Receitas incrementais época alta				100.800.000	100.800.000	100.800.000	100.800.000				
									230.000.000	120	1.916.667
Investimento quarto	3.416.667		-410.000.000								
Venda RA			230.000.000			0	0				1.500.000
Comparticipação	50%			205.000.000							3.416.667
Margem operacional	20%			225.160.000	20.160.000	20.160.000	20.160.000				
Taxa de actualização	7%		-180.000.000	210.429.907	17.608.525	16.456.565	15.379.967	79.874.964			

Val – Valor actual líquido

Universidade de Évora

Restaurantes - Val – Alternativa estratégica C2													
	Restaurantes	Preço médio Esc.	2000	2001	0	1	2	3	4	Esc.	m2 / Un	m2	Esc./m2
0%	A	4.000				40	40	40	40	24.000.000	6	240	100.000
0%	B	3.200				60	60	60	60	16.800.000	4	240	70.000
0%	C	2.400				80	80	80	80	12.000.000	3	240	50.000
						180	180	180	180	52.800.000		720	73.333
	Preço médio	0				0	0	0	0				
	Número de dias		80	80	80	80	80	80	80				
	Receitas época alta		0	0	0	0	0	0	0				
	Investimento restaurante	0			0						230.000.000	120	1.916.667
	Comparticipação		50%			0							1.500.000
	Margem operacional		40%			0	0	0	0				
	Val	0			0	0	0	0	0	0			
		m2											
	40%	1.832	733	720									
	60%	824	494										

Val – Valor actual líquido

Lavandaria - VAL - Alternativa Estratégica C3								
		0	1	2	3	4	5	
Lavandaria	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Nº de quartos		0	100	530	530	530	530	
Preço médio / semana	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	
Número de semanas	10	10	10	10	10	10	10	
Aderência	0	0	0	0	0	0	0	
Receitas época alta			1.600.000	8.480.000	8.480.000	8.480.000	8.480.000	
Investimento	10.000.000	10.000.000						
Comparticipação	50%		5.000.000					
Margem operacional	40%		640.000	3.392.000	3.392.000	3.392.000	3.392.000	
Val	7%	-	10.000.000	5.271.028	2.962.704	2.768.882	2.587.741	2.418.449
								6.008.804

Val - Valor actual líquido

Universidade de Évora

VAL – Quartos – VAL – Alternativa Estratégica C3								
			0	1	2	3	4	
Nº de Quartos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
HAC	50	50	50	112	112	112	112	
RA	35	35	0	0	0	0	0	
HAP			100	100	100	100	100	
	85	85	150	212	212	212	212	
Preço médio	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	
Número de dias	80	80	80	80	80	80	80	
Receitas incrementais época alta				52.080.000	52.080.000	52.080.000	52.080.000	
Investimento quarto	3.416.667		211.833.333					
Venda RA			230.000.000			0	0	
Comparticipação	50%			105.916.667				
Margem operacional	20%			116.332.667	10.416.000	10.416.000	10.416.000	
Taxa de actualização	7%		18.166.667	108.722.118	9.097.738	8.502.559	7.946.317	152.435.398

Vai – Valor actual líquido

Universidade de Évora

VAL – Restaurantes – VAL – Alternativa Estratégica C3															
	Restaurantes	Preço Médio ref.		2000	2001	0	1	2	3	4	Esc.	m2 / Un	m2	Esc./m2	
30%	A	4.000					40	40	40	40	24.000.000	6	240	100.000	
60%	B	3.200					60	60	60	60	16.800.000	4	240	70.000	
80%	C	2.400					80	80	80	80	12.000.000	3	240	50.000	
							180	180	180	180	52.800.000		720	73.333	
	Preço médio Esc.	1.760					1.760	1.760	1.760	1.760					
	Número de dias			80	80	80	80	80	80	80					
	Receitas época alta			0	0	0	25.344.000	25.344.000	25.344.000	25.344.000					
	Investimento restaurante	52.800.000				52.800.000							230.000.000	120	1.916.667
	Comparticipação			50%			26.400.000								1.500.000
	Margem operacional			40%			10.137.600	10.137.600	10.137.600	10.137.600					
	Val	7%				-52.800.000	34.147.290	8.854.572	8.275.301	7.733.927	6.211.090				
m ²	40%	1.832	733	720											
m ²	60%	824	494												
m ²		824		824	Estacionamento										

Val – Valor actual líquido

Universidade de Évora

Lavandaria – VAL – Alternativa Estratégica C3								
		0	1	2	3	4	5	
Lavandaria	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Nº de quartos		0	100	530	530	530	530	
Preço médio / semana	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	
Número de semanas	10	10	10	10	10	10	10	
Aderência	0	0	0	0	0	0	0	
Receitas época alta			1.600.000	8.480.000	8.480.000	8.480.000	8.480.000	
Investimento	-10.000.000	-10.000.000						
Comparticipação	50%		5.000.000					
Margem operacional	40%		640.000	3.392.000	3.392.000	3.392.000	3.392.000	
Val	7%	-10.000.000	5.271.028	2.962.704	2.768.882	2.587.741	2.418.449	6.008.804

Val – Valor actual líquido