

IPV - ESTGV |

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu



# Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu



## Agradecimentos

Aos meus queridos orientadores Professora Doutora Cristina Barroco e Professor Especialista Samuel Barros um eterno obrigada por tudo, o apoio, a disponibilidade, o empenho, a colaboração, a partilha de informação, as valiosas contribuições, transmitiram-me a confiança necessária para cumprir o meu objetivo. Ficarão para sempre no meu coração.

Aos meus pais e marido, por todo o amor que me dedicam, por estarem sempre presentes, por acreditarem no meu esforço e pela compreensão, confiança e paciência em todos os momentos, sem vocês nada seria possível.

A todas as pessoas que contribuíram para a concretização deste projeto, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

## Resumo

O turismo industrial permite desenvolver a notoriedade e imagem de um lugar ou marca promovendo o seu património industrial. Abrir as portas e mostrar o seu processo de fabrico, as suas competências e os seus dinamismos potencia a visita de turistas a uma região o que contribui para o seu desenvolvimento económico.

O MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL visa explorar um segmento de turismo ligado à atividade industrial e a sua história, numa perspetiva da indústria viva desde a origem à evolução ao longo do tempo, da fábrica de Porcelana da Vista Alegre. O objetivo deste trabalho é elaborar o plano de desenvolvimento do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL com vista à determinação das orientações estratégicas para o sucesso do empreendimento.

Neste sentido, foi efetuada a revisão de literatura do turismo industrial analisando os seus benefícios como fator de desenvolvimento económico de uma região. Em Portugal destaca-se um caso de sucesso deste produto turístico, São João da Madeira.

Efetuada a análise do meio envolvente contextual e transaccional e a análise interna e realizado o estudo de mercado (inquérito), foram identificados os fatores críticos de sucesso que, com a matriz SWOT, permitiram formular uma proposta de orientação estratégica para o hotel.

A aplicação do inquérito por questionário aos agentes e operadores turísticos permitiu concluir das potencialidades deste tipo de turismo. Contudo, demonstrou também o desconhecimento ainda existente do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL como destino de turismo industrial.

A análise estratégica do hotel permitiu suportar uma proposta de diretrizes estratégicas que se fundamentam na herança cultural da unidade de produção de porcelana da Vista Alegre. É preconizado o crescimento do volume de negócios do hotel, baseado na excelência do serviço e assente numa oferta diversificada e inovadora, suportadas pelo desenvolvimento de parcerias e pela qualificação dos seus recursos humanos.

**Palavras-chave:** Turismo Industrial, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel, Análise Estratégica, Diretrizes Estratégicas

## Índice geral

Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Índice de Tabelas .....	vi
Índice de Gráficos.....	vii
Índice de Ilustrações .....	viii
1.Introdução .....	1
2. Turismo industrial .....	4
2.1 Evolução do conceito turismo industrial .....	5
2.2 Benefícios do turismo industrial.....	6
2.3 Turismo industrial em Portugal .....	11
2.3.1 Um caso de sucesso: São João da Madeira .....	12
3. Grupo Visabeira.....	18
3.1 Visabeira Global.....	21
3.2 Visabeira Imobiliária .....	23
3.3 Visabeira Participações.....	23
3.4 Visabeira Indústria.....	25
3.4.1 Vista Alegre.....	25
3.5 Visabeira Turismo .....	27
3.5.1 A Vista Alegre Atlantis – Empreendimentos Turísticos, SA .....	29
4. Análise Estratégica .....	30
4.1 O meio envolvente contextual .....	30
4.1.1 Contexto económico e turístico .....	30
4.1.2. Contexto social e cultural .....	32
4.1.3. Contexto tecnológico.....	33

4.1.4. Contexto político-legal .....	33
4.2 O meio envolvente transacional .....	34
4.2.1 Clientes .....	35
4.2.2 Fornecedores.....	36
4.2.3 Concorrentes.....	36
4.3.4 Comunidade.....	38
4.3 Fatores Críticos do Sucesso.....	42
4.4 Análise interna.....	43
4.5 Estudo de Mercado .....	52
4.5.1 Desenvolvimento do Inquérito .....	53
4.5.2 Apresentação de resultados .....	54
4.5.3 Análise dos Resultados.....	71
4.6 Análise SWOT.....	72
5. Formulação da estratégia .....	75
5.1 Diretrizes Estratégicas .....	75
6. Conclusão .....	78
7. Bibliografia.....	80
8. Anexos.....	83
Anexo I. Inquérito por Questionário.....	84
Anexo II. Correio eletrónico enviado com o questionário .....	85

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Resultado operacional do Grupo Visabeira em 2015 e 2016. ....	20
Tabela 2- Estrutura de participações Visabeira Global. ....	22
Tabela 3- Estrutura de participações Visabeira Imobiliária. ....	23
Tabela 4- Estrutura de participações Visabeira Participações. ....	24
Tabela 5- Estrutura de participações Visabeira Indústria. ....	25
Tabela 6- Estrutura de participações Visabeira Turismo. ....	28
Tabela 7- N° de Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros. ....	31
Tabela 8- Fatores críticos do sucesso. ....	42
Tabela 9- Tipologia e preço dos quartos do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL. ....	45
Tabela 10- Clipping MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL. ....	51
Tabela 11- Análise Interna. ....	52
Tabela 12- Ficha técnica do questionário. ....	54
Tabela 13- Concelho da agência ou operador turístico. ....	56
Tabela 14- Lugar ou marca mais lembrada quanto ao turismo industrial em Portugal. .	57
Tabela 15- Lugar ou marca mais lembrada quanto ao turismo industrial no Mundo. ....	58
Tabela 16- Marca ou lugar que recomendaria para a prática de Turismo Industrial em Portugal. ....	60
Tabela 17- Marca ou lugar que recomendaria para a prática de Turismo Industrial no Mundo. ....	61
Tabela 18- Matriz SWOT. ....	74

## Índice de Gráficos

Gráfico 1- Volume de negócios Grupo Visabeira em 2016. ....	20
Gráfico 2- Volume de negócios por área de atividade. ....	21
Gráfico 3- Dimensão da empresa turística tendo em conta o número de colaboradores. ....	54
Gráfico 4- Localização da agência ou operador turístico que representa. ....	55
Gráfico 5- Turismo industrial. ....	62
Gráfico 6- Importância turismo industrial. ....	62
Gráfico 7- A imagem histórica e o poder de remeter para épocas passadas. ....	63
Gráfico 8- O valor cultural e patrimonial. ....	63
Gráfico 9- País historicamente industrial e centenário. ....	64
Gráfico 10- A imagem e notoriedade da marca das empresas associadas ao destino industrial. ....	64
Gráfico 11- Atração de públicos estrangeiros com maior poder de compra. ....	65
Gráfico 12- Oportunidades do turismo industrial. ....	65
Gráfico 13- Conhece o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel? ....	66
Gráfico 14- Recomendaria o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel como destino de turismo industrial? ....	66
Gráfico 15- Ficar alojado num hotel localizado perto da fábrica. ....	67
Gráfico 16- Ficar alojado num hotel em que a porcelana é o elemento dominante na sua decoração. ....	67
Gráfico 17- Visitar a fábrica Vista Alegre numa perspetiva turística. ....	68
Gráfico 18- Visitar a fábrica e conhecer o modo de fabrico de produtos de porcelana. ....	68
Gráfico 19- Participar em <i>workshops</i> durante a estadia turística. ....	69
Gráfico 20- Visitar o museu da fábrica numa perspetiva turística. ....	69
Gráfico 21- Porque recomendaria o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel? ....	70
Gráfico 22- Na sua agência como classifica a procura do Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel no último ano? Fonte: Elaboração própria ....	71

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1- Localização de São João da Madeira em Portugal. ....	13
Ilustração 2- Quarto temático da Cortadoria Nacional de Pêlo, São João da Madeira Business Hotel. ....	14
Ilustração 3- Quarto temático da FEPSA, São João da Madeira Business Hotel. ....	15
Ilustração 4- Quarto temático da Helsar, São João da Madeira Business Hotel. ....	15
Ilustração 5- Quarto temático da Everest, São João da Madeira Business Hotel. ....	16
Ilustração 6- Quarto temático do Heliotêxtil, São João da Madeira Business Hotel. ....	16
Ilustração 7- Quarto temático do Viarco, São João da Madeira Business Hotel. ....	17
Ilustração 8- Quarto temático do Museu da Chapelaria, São João da Madeira Business Hotel. ....	17
Ilustração 9- Grupo Visabeira e as suas áreas de negócio. ....	18
Ilustração 10- Grupo Visabeira no Mundo. ....	19
Ilustração 11- Unidades Hoteleiras, Portugal, Montebelo Hotels & Resorts. ....	27
Ilustração 12- Localização de Ílhavo em Portugal, ....	39
Ilustração 13- Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel. ....	43
Ilustração 14- Paredes do Hotel, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel. ....	44
Ilustração 15- Palácio, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel. ....	44
Ilustração 16- Escada Metálica espiral, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel. ....	45
Ilustração 17- Quarto <i>Standard</i> , Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel. ....	46
Ilustração 18- Pormenores da decoração do quarto do hotel, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel. ....	46
Ilustração 19- Quarto do Palácio, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel. ....	47
Ilustração 20- Casa de banho do quarto do Palácio, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel. ....	47
Ilustração 21- Salas de reuniões, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel. ....	47
Ilustração 22- Restaurante Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel. ....	48

## 1.Introdução

O turismo industrial tem por missão a projeção nacional e internacional de uma região, potenciando o desenvolvimento económico e social. Uma aposta em turismo industrial, bem aplicada e estrategicamente bem estruturada, confere às regiões várias vantagens em vertentes como economia, cultura, desenvolvimento local, património e qualidade de vida da população. Compreende-se por turismo industrial, o desenvolvimento de atividades turísticas em sítios que foram construídos pelo homem para o processo industrial. Processo esse que pode ter acontecido no passado, deixando sem atividade industrial edifícios e paisagens, ou continuarem ativos na atualidade.

Com a crescente desindustrialização existe um grande número de lugares industriais em que o turismo industrial pode ser uma via útil para a reestruturação urbana e desenvolvimento económico. Por outro lado os processos industriais que continuam ativos também podem beneficiar do turismo industrial, pois os empreendedores podem abrir as suas instalações a grupos de pessoas interessadas em conhecer a estrutura das unidades produtivas, os processos de produção e a tecnologia empregada, aumentando a sua visibilidade e a comercialização dos seus produtos/serviços.

Em Portugal, o turismo industrial tem vindo a adquirir uma maior importância, sendo São João da Madeira um dos seus casos de maior sucesso. Este destino tem promovido o setor industrial como uma potencialidade turística e de desenvolvimento do concelho.

Também o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL localizado em Ílhavo-Aveiro surge como um excelente exemplo de turismo industrial.

Neste trabalho pretende-se analisar o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL como um destino de turismo industrial e dar um contributo para o seu desenvolvimento estratégico.

O hotel oferece um novo produto na área do alojamento de luxo na Região Centro e pretende explorar um segmento do turismo industrial numa perspetiva histórico-cultural. Esta vertente de turismo dará ênfase ao testemunho de atividades que têm profundas raízes históricas e tradição locais a partir da Fábrica de Porcelana da

Vista Alegre e às excelentes condições que a região de Ílhavo-Aveiro proporciona através da ria, das praias e outros recursos e saberes locais e potenciará as atividades económicas da região.

A Fábrica de Porcelana da Vista Alegre, uma das mais prestigiadas indústrias cerâmicas, é reconhecida como um lugar de destaque ao nível nacional e internacional. O acervo patrimonial de que é detentora é o centro do seu desenvolvimento. Oferece ao turista a oportunidade de descobrir e apreciar os segredos do fabrico do produto cerâmico como arte centenária. Por essa via, permitirá descobrir a evolução das tecnologias e dos gostos e modas, desde os das classes nobres, as únicas que inicialmente podiam ter acesso a produtos que conferiam *status* e eram sinónimo de abundância económica, até à sua progressiva democratização, numa verdadeira viagem pela história.

O empreendimento em causa pretende atuar e explorar em particular um segmento do turismo ligado à atividade industrial e sua história, numa perspetiva da indústria viva, operacional, relacionada com a relevância do produto fabricado, do processo de produção, das técnicas utilizadas, da sua utilidade e aplicação e, numa perspetiva histórico-cultural, da sua origem e evoluções ao longo do tempo.

Com vista a compreender qual o melhor caminho a seguir para o sucesso do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL, foi realizado o plano de desenvolvimento do hotel, que compreende uma análise estratégica, ao meio envolvente transacional e contextual de modo a identificar novas oportunidades e os fatores críticos de sucesso. Por outro lado, integra a análise interna que visa identificar os seus pontos fortes e pontos fracos. A análise SWOT daí resultante, conjugada com os fatores críticos de sucesso, constituem uma importante base para a formulação da proposta de diretrizes estratégicas para o hotel.

Para a análise estratégica entendeu-se que seria importante perceber a opinião dos operadores e agentes turísticos na recomendação do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL associado ao turismo industrial, por estes serem um dos principais canais de distribuição. A elaboração de um inquérito foi a ferramenta utilizada para complementar a análise estratégica do hotel. Os questionários são instrumentos de recolha de dados, em que não é necessário a presença do pesquisador, como são anónimos os resultados aproximam-se mais da realidade. O inquérito foi aplicado a operadores turísticos e agentes de viagem nacionais, via *on-line*, através da conta Google, a cerca de dois mil inquiridos, obtendo-se setenta e nove respostas.

A razão deste estudo encontra-se na necessidade de compreender se os agentes e operadores turísticos conhecem o conceito de turismo industrial, qual a importância que lhe atribuem como produto turístico em Portugal, a sua concordância com os pontos fortes e oportunidades do setor, se conhecem o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL, se o recomendariam como destino turístico, quais as principais razões para recomendarem o hotel e qual a sua procura no último ano.

O objetivo deste trabalho é elaborar o plano de desenvolvimento do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL percebendo quais as suas orientações estratégicas para o sucesso do empreendimento.

O trabalho está dividido em seis capítulos. No capítulo 1 é introduzida a temática do estudo, apresentados os objetivos do mesmo e a organização do trabalho. No capítulo 2 é feita a revisão de literatura do conceito de turismo industrial e a sua importância, assim como a análise do turismo industrial em Portugal e a descrição de um dos casos de sucesso: São João da Madeira. No capítulo 3 é elaborada a apresentação do Grupo Visabeira, *holding* detentora do hotel alvo de estudo. No capítulo 4 é efetuada a análise estratégica do hotel com a finalidade de, no capítulo 5, formular-se uma proposta de estratégia, definindo quais as orientações estratégicas do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL. No último capítulo são apresentadas as conclusões deste trabalho.

## 2. Turismo industrial

De acordo com Edwards e Llurdes (1996) entende-se por turismo de património industrial o “desenvolvimento de atividades turísticas e industriais em sítios criados pelo homem, edifícios e paisagens que se originam com o processo industrial de períodos anteriores”.

Os investigadores parecem ter pontos de vista diferentes e por vezes contraditórios sobre a definição de turismo industrial. Frew (2000), por exemplo, definia turismo industrial como “visitas de turistas para sítios operacionais onde a atividade principal não é o turismo” para o autor o turismo de herança industrial é outro tipo de turismo. Soyez (1986), no entanto, indica que o turismo industrial abrange “todos os tipos de movimentos que podem ser deduzidos no operacional ou em antigos sistemas industriais”, que é, obviamente, uma definição mais ampla contemplando o património industrial. Enquanto Frew (2000) acredita que os museus da empresa são “turismo de consumo” (e não turismo industrial), Chen e Morrison (2004) afirmam que esses sítios também oferecem oportunidades para aprender sobre os processos de produção: são parte integrante de turismo industrial.

Numa visão mais recente, segundo Nielsen (2012) o turismo industrial consiste em viajar para um determinado local ou destino com o propósito específico de visitar as instalações de produção ativas ou históricas.

De acordo com Bazin (1995) o turismo industrial tem vindo a tornar-se num importante fenómeno socioeconómico, existindo na opinião de Edwards e Llurdes (1996), um número elevado de áreas onde o turismo pode ser promovido como uma ferramenta útil para a cooperação regional de reestruturação e desenvolvimento económico.

Segundo Hospers (2002, p.401) citado por Xie (2005) embora existam muitos caminhos para o desenvolvimento económico regional, o turismo de património industrial pode ser uma interessante “nova combinação”, para melhorar a imagem da região e funcionar como uma ferramenta para combater preconceitos públicos para as áreas industriais em declínio (Goodall, 1994).

O turismo industrial está a crescer gradualmente e tem um amplo espaço e potencialidade para o desenvolvimento futuro de todo o mundo. Existem várias empresas a investir neste novo produto (Jiang Jing, 2012).

## 2.1 Evolução do conceito turismo industrial

Segundo Halewood e Hannam, (2001, p. 566), citado por Xie (2005), o património industrial pode ser chamado como “paisagens de nostalgia”. É caracterizado pela arquitetura efêmera afetada pela redução da vida útil das estruturas resultante da velocidade da evolução dos processos técnicos (Abad, 2014).

A recuperação do património industrial começou no final da década de 1950 e início de 1960 na Grã-Bretanha, mas na maioria dos países foi adiada até à década de 1970, coincidindo com a reestruturação industrial, devido à crise económica. Foi quando o interesse em edifícios abandonados e áreas de industrialização antigas se tornou comum.

A noção de monumento foi expandida nessas datas, passando para um conceito mais amplo, património cultural (Abad, 2014).

Durante anos, alguns autores associavam o turismo industrial ao turismo de património e conseqüentemente um benefício à desindustrialização, numa visão mais recente, Vargas-Sánchez (2011) define turismo industrial como sendo uma visita a uma empresa, a um local onde a atividade produtiva está no ativo, para testemunhar processos que estão na verdade, em movimento, em tempo real, como uma experiência que gera a especial emoção de algo.

Embora o turismo industrial (entendido como uma visita a uma empresa) não seja um novo fenómeno no setor do turismo, tem vindo a adquirir uma importância crescente na oferta cultural apresentada por muitos destinos turísticos. As empresas e as cidades têm de trabalhar em conjunto para criar uma fórmula vencedora que ofereça vantagens para ambas as partes. No entanto, a primeira necessidade é de uma aliança entre as indústrias com potencial para receber os visitantes e os agentes turísticos, pois em alguns lugares estas atividades de fabricação e do turismo ainda são vistos como atividades incompatíveis (Vargas-Sánchez, 2011).

O turismo industrial pode ser uma fonte de diferenciação rentável para um destino turístico, aproveitando os seus recursos industriais específicos para gerar experiências potencialmente distintas e memoráveis (Vargas-Sánchez, 2011).

## 2.2 Benefícios do turismo industrial

Existe um número elevado de áreas onde o turismo pode ser promovido como uma ferramenta útil para a cooperação regional de reestruturação e desenvolvimento económico, de acordo com Edwards e Llurdes (1996); Gordon e Raber (2000); Mansfeld (1992) citado por Xie (2005).

Durante o final da década de 1970 muitas cidades industriais começaram a sentir a diminuição de aceleração nas suas indústrias tradicionais. De acordo com Lim (1993) citado por Bramwell e Rawding (1996) as respostas comuns a estas cidades (durante a década de 1980 e início de 1990), para mudar o seu local de comercialização e promoção industrial, passou por iniciativas estratégicas de imagem da cidade para o uso do turismo, a fim de o desenvolver.

Para Bianchini (1993), Boyle e Hughes (1991) citado por Bramwell e Rawding (1996) as iniciativas de imagem são agora um elemento central do trabalho de regeneração urbana de muitas antigas cidades industriais.

De acordo com Abad (2014), o património industrial também tem sido interpretado como um meio para alcançar, através da sua reabilitação, uma revitalização cultural em áreas afetadas pelo encerramento e abandono da atividade produtiva. Esta abordagem vai além da mera utilização turística e abordagens que consideram o património industrial como um bem cultural. Entende-se, como um legado da história industrial, não só técnico ou económico, mas também humano e social. Essa consideração tem atraído muita atenção na Europa e aproveitou as sinergias de património como objeto de programas de intervenção de desenvolvimento territorial (Álvarez Areces 2001, 2003) citado por Abad (2004).

De acordo com Beudet e Lundgren (1996) citado por Xie (2005) o aumento de popularidade do turismo industrial pode ser devido à crescente desindustrialização da sociedade, ligada ao declínio do processo tradicional de fabricação e sistemas de *Know-how*, e também ao aumento de técnicas computadorizadas e automatizadas da produção.

Nos últimos anos, muitas cidades europeias e norte – americanas em desindustrialização têm procurado reverter o seu declínio com estratégias de regeneração ligadas com o turismo (Caffyn & Lutz, 1998).

Estudos Geográficos indicam que existem lugares que podem projetar imagens distintas como um reflexo da singularidade do seu específico ambiente local, cultural e económico (Bramwell & Rawding, 1996).

As mudanças de paisagens industriais de centros de produção para locais de consumo podem envolver muitas mudanças culturais no local e nas comunidades que escolhem o turismo do património industrial. Os conflitos e oposição podem vir à tona quando as várias partes interessadas perseguirem diferentes objetivos utilizando o turismo como um veículo para o desenvolvimento económico. Um planeamento turístico abrangente torna-se, assim, fundamental para o desenvolvimento do património industrial (Xie, 2005).

Promover o compromisso com a atividade voluntária local, incentivar a lealdade de compradores e vendedores locais, aumentar a cultura tradicional indígena e a atividade económica e adicionar vigor para os esforços do governo local para investir no desenvolvimento económico local, a paisagem, proteção e conservação histórica, são aspetos que podem aumentar a sensação de orgulho dos habitantes na distinção da sua localidade (Bramwell & Rawding, 1996). Numa avaliação da geografia do turismo, Shaw e Williams (1994) também sugerem que os locais precisam de projetar imagens distintas, a fim de melhorar o seu apelo turístico. Urry (1990) argumenta que os turistas procuram diferenças quando viajam, direcionando sua atenção para características da cultura, do património, e da paisagem diferentes da sua experiência quotidiana.

Segundo Marcon, Preuilh e Ksour, (2000) e Morice (2006) citado por Otgaar (2012), a procura do turismo industrial- um tipo especial de interesse turístico- aumenta com o aumento do interesse por experiências únicas e autênticas. Passeios a empresas permitem às pessoas apreender sobre a economia duma região ou, por outras palavras, descobrir a economia regional.

Desde a década de 80 vários países, regiões e cidades têm identificado o turismo industrial como um segmento relevante do mercado de turismo (Otgaar, 2012). Segundo este autor, em 1997, a cidade de Rotterdam criou uma fundação especial para o turismo industrial (*Industrieel Toerisme*), promovendo visitas ao porto, com o apoio financeiro do governo holandês. Esses e outros exemplos demonstram que as regiões consideram o turismo industrial, não apenas como uma fonte de rendimento, mas também como uma

ferramenta de marketing do lugar ou da marca (Frew, 2000). Passeios às empresas podem ser usados para melhorar a imagem das indústrias e, portanto, as regiões em que elas se encontram localizadas.

Muitas empresas têm um potencial interesse em abrir as suas portas para os visitantes, o turismo industrial pode ser benéfico para as empresas de acolhimento, bem como para as regiões em que estão localizadas (Otgaar, 2012).

Segundo este autor, o desenvolvimento do turismo industrial requer a cooperação entre as regiões (turismo e marketing), as organizações e as empresas individuais que abrem as suas portas. Uma condição importante para a cooperação é o desenvolvimento de um objetivo comum - um princípio fundamental na teoria do regime urbano em que atores públicos e privados chegam a um consenso como desenvolver o turismo industrial. Um objetivo comum exige um acordo sobre os principais objetivos e estratégias.

Numa abordagem mais ampla ao turismo industrial, Marcon et al. (2000) distingue três tipos de visita à empresa como forma de turismo: portas abertas (empresas que abrem a sua empresa, sem qualquer modificação, por exemplo durante os dias abertos), centros de comunicação (centros de visitantes em unidades de produção especialmente desenvolvidos para esse efeito) e unidades comerciais (uma loja ou unidade comercial perto do local de produção).

Steinecke (2001) introduziu o termo "Experiência no mundo industrial", apresentando diferentes tipos de turismo industrial (património), o turismo, como rotas do património industrial, paisagens de experiência industriais, e os museus da marca da empresa.

Segundo Otgaar (2012), as empresas devem abrir as suas portas aos visitantes pelas seguintes razões:

- Garantir a sua reputação;
- Promover as suas marcas e produtos;
- Construir uma relação sustentável com a sociedade.

Como Rudd e Davis (1988) escreveram: cada visitante é um embaixador potencial para a empresa. Mitchell e Orwig (2002) afirmam que o turismo industrial (usa a experiência de consumo do turista) para criar um vínculo entre os consumidores e uma marca (McBoyle, 1994). Também as empresas que não vendem diretamente para os consumidores finais podem aproveitar as visitas para ajudar a estabelecer confiança e

compreensão da cadeia de abastecimento. Visitas à empresa podem também criar um rendimento adicional (por exemplo, de bilhetes de entrada e no local vendas), mas este argumento não é frequentemente mencionada em artigos sobre turismo industrial.

Algumas razões pelas quais as empresas são apreensivas em investir no turismo industrial são os riscos dos custos de desenvolvimento, de segurança, ameaça de roubo e espionagem industrial (Frew, 2000). Outro motivo para não organizar visitas à empresa é o confronto com o processo de produção (por exemplo, a indústria de fabricação de alimentos) pode, por vezes causar danos à reputação de uma empresa e aos seus produtos (Mader, 2003). As empresas podem também decidir manter as portas fechadas simplesmente porque acham que não são capazes de atrair visitantes.

Relativamente ao ponto de vista da região no desenvolvimento do turismo industrial, Frew (2000) afirma que as viagens às empresas geram empregos no turismo industrial, através do efeito multiplicador: os turistas podem ser encorajados por uma oferta atraente de turismo industrial para prolongar a sua estadia. Bauman (1999) espera que o turismo industrial crie oportunidades para um uso multifuncional das regiões e das empresas. Além disso, vários estudiosos sugerem que o turismo industrial pode tornar-se uma ferramenta da competição entre as regiões, mais em particular, como um instrumento de comercialização - embora algumas regiões estejam relutantes em evocar conotação de sua região (como uma atração turística) com a indústria (Frew, 2000). Com a combinação entre o ponto de vista de negócio e o ponto de vista regional, o turismo industrial pode ser visto como um instrumento para melhorar a imagem das empresas e a imagem da sua região, em simultâneo. O turismo industrial pode, portanto, ser considerado como ferramenta de *co-branding*: marcando lugares, produtos e produtores, todos juntos (Kavaratzis & Ashworth, 2005). *Co-branding* é uma estratégia adequada se as imagens e valores expressos pelos produtores e seus produtos são compatíveis com as imagens e os valores expressos por locais da região (Pechlaner, Fischer & Go, 2006).

Dodd (1998) sugere que o turismo industrial pode alterar as decisões de localização das empresas, levando-as a prestar mais atenção à acessibilidade para os visitantes. Finalmente, a capacidade de atrair o turista industrial depende de atividades promocionais, como a distribuição de folhetos, *outdoors*, anúncios, a cooperação com escritórios de turismo locais e – provavelmente o fator mais importante - a comunicação boca-a-boca (Dodd, 1998).

A revisão da literatura sobre o conceito e características do turismo industrial permitiu concluir que existem diferentes conceitos de turismo industrial. Inicialmente o turismo industrial era entendido como desenvolvimento de atividades turísticas em locais desindustrializados. Este fenómeno deveu-se em grande parte à crescente desindustrialização, nessa época percebeu-se que uma forma de requalificar os edifícios e fábricas construídas pelo homem para o processo de industrialização poderiam ser aproveitadas e transformadas em museus permitindo “abrir portas” a um turista que ia surgindo mesmo sem se aperceber, o turista industrial.

Numa segunda fase alguns autores defenderam que também se deve considerar turismo industrial, uma visita a uma fábrica onde a produtividade está no ativo. Finalmente foi encontrado um autor, Nielsen (2012), que uniu as duas ideias e defende que turismo industrial é uma visita a uma fábrica independentemente de seu processo produtivo estar ativo ou não. Este tipo de turismo tem inúmeros benefícios económicos, sociais, tecnológicos, humanos e culturais para as regiões.

As cidades que começaram a sentir a diminuição de aceleração nas suas indústrias tradicionais encontraram no turismo industrial uma resposta para melhorar a sua imagem.

O turismo industrial pode ser promovido como uma ferramenta útil para a cooperação regional de reestruturação e desenvolvimento económico nas regiões.

Se por um lado se observa uma forte aposta no turismo industrial em regiões desindustrializadas, por outro pode-se concluir que a aposta deste tipo de turismo em fábricas em que a atividade continua operacional também traz muitos benefícios, como garantir a sua reputação, promoção das marcas e produtos e constituir uma relação sustentável com a sociedade.

Existem autores que defendem que a abertura das portas da fábrica também pode ter efeitos negativos na medida em que se pode perceber algumas tecnologias e outras técnicas de produção utilizadas que são a “alma do negócio”.

Relativamente às regiões também se podem referir diversos aspetos positivos oferecidos pela prática de turismo industrial; desenvolvimento da indústria e comércio, promoção da comunidade, criação de uma imagem favorável para o turismo, preservação do património industrial, criação de infraestruturas que poderão ser usadas pela comunidade local, entre outros.

Torna-se assim importante a participação da comunidade na realização da obra turística. Se todos colaborarem, o turismo industrial pode ser visto como um

instrumento para melhorar a imagem das empresas e a imagem da sua região, em simultâneo.

### 2.3 Turismo industrial em Portugal

O turismo industrial tem vindo a adquirir uma maior importância ao longo dos anos. Acompanhando o resto do mundo, também Portugal começou a utilizar o turismo industrial como motor de desenvolvimento turístico e de recuperação do valor de uma atividade económica.

Atualmente, o turismo industrial regista uma rápida evolução, passando de simples projetos com carácter exploratório a formas profissionais de oferta turística, com a entrada em cena de empresas procurando explorar um setor que se apresenta promissor do ponto de vista económico (Cordeiro, 2012).

O turismo industrial afirma-se como um produto turístico e apresenta pontos de interesse diversos. Permite visualizar o passado, observando como era o processo industrial noutra época. Por outro lado, o Turismo industrial permite desenvolver a imagem e notoriedade da marca das empresas ainda ativas no mercado evidenciando as suas competências e os seus dinamismos.

Dada a sua importância, destacam-se dois casos de sucesso de Turismo Industrial em Portugal, São João da Madeira e Marinha Grande. Os empreendedores destes destinos decidiram abrir as suas instalações para pessoas interessadas em conhecer a estrutura das unidades produtivas, a forma de produção e a tecnologia empregada.

Antes de desenvolverem este tipo de turismo, não eram destinos turísticos reconhecidos e o produto do turismo industrial veio alterar isso, através da estratégia de juntar dois setores o turismo e a indústria aumentaram a sua visibilidade fazendo com que tornassem destinos de referência.

A história da Marinha Grande está ligada à indústria do vidro, de moldes e do plástico. A Marinha Grande é considerada a Capital do Vidro, o maior desenvolvimento da produção vidreira deste destino deu-se em 1748. Mais tarde com o aperfeiçoamento das suas técnicas adquire o estatuto de Real Fábrica do Vidro.

A indústria de moldes para matérias plásticas iniciou em 1943, na Marinha Grande, onde estão localizadas a maioria de empresas deste setor que assume uma grande importância na economia local.

A Marinha Grande possui um roteiro turístico associado ao turismo industrial composto por visitas guiadas às fábricas do setor do vidro, moldes e plásticos. Este roteiro é constituído por cinco empresas de vidro, duas empresas de moldes e três empresas de plásticos. Estas visitas podem ser marcadas diretamente nas empresas ou através da camara municipal.

Neste capítulo é destacado o caso particular de São João da Madeira devido à proximidade geográfica de Ílhavo.

### **2.3.1 Um caso de sucesso: São João da Madeira**

Neste ponto pretende-se apresentar um caso de sucesso do turismo industrial em Portugal, São João da Madeira.

São João da Madeira ocupa um lugar de destaque no mapa empresarial português. Conhecida pela sua indústria do calçado, sendo detentora da marca “Capital do Calçado”, a cidade caracteriza-se por uma grande diversidade empresarial, exportando produtos de qualidade para todo mundo.

Integrada na Área Metropolitana do Porto desde 2004, a segunda maior cidade do Distrito de Aveiro, vê a sua população de cerca de 22 mil habitantes praticamente duplicar quando se contabilizam os residentes noutros pontos da região que diariamente rumam ao Município para exercerem a sua profissão, fazerem as suas compras ou tratarem dos mais diversos assuntos.

São João da Madeira é o mais pequeno município português em área e com uma única freguesia. O município é limitado a norte e a oeste pelo município de Santa Maria da Feira, e a este e sul por Oliveira de Azeméis, segue a sua localização no mapa de Portugal (Ilustração 1).



Ilustração 1- Localização de São João da Madeira em Portugal.

Fonte: <https://www.google.pt/maps>

São João da Madeira é conhecida como a Cidade do Trabalho, mas é também reconhecida pela qualidade de vida.

A Câmara municipal de São João da Madeira iniciou o projeto “Circuitos pelo Património Industrial de São João da Madeira” em 2012.

Os Circuitos pelo Património Industrial de São João da Madeira são um produto turístico que visa a recuperação e preservação industrial da região através da projeção do património como fonte de dinamização turística.

A Viarco, única fábrica de lápis do país em laboração, a Helsar e a Everest, do setor do calçado, a Cortadoria Nacional de Pêlo e a Fepsa, da indústria da chapelaria, a Heliotêxtil, fábrica de etiquetas e passamanarias, são as empresas que integram os “Circuitos pelo Património Industrial “ de São João da Madeira.

Deste roteiro de turismo industrial fazem ainda parte o Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado e o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal,

assim como o Museu da Chapelaria, um dos *ex-libris* do município e único na Península Ibérica e o Museu do Calçado, que mostra a memória da indústria do calçado em São João da Madeira assim como a realidade do *design* de calçado em Portugal no século XX. É no edifício da Torre da Oliva - um dos mais emblemáticos e históricos edifícios de São João da Madeira - que funciona o *Welcome Center* deste projeto de turismo industrial, um espaço onde é possível obter todas as informações sobre os "Circuitos pelo Património Industrial".

O São João da Madeira Business Hotel é, um hotel vocacionado para a área dos negócios, oferecendo as condições ideais para a realização de eventos, reuniões, workshops, congressos, seminários ou comemorações.

O Hotel está no centro de grandes experiências, quer pela riqueza do património cultural da sua região, quer pela montanha que o envolve. Dispõe de quartos, salas para reuniões, eventos, restaurante e bar. O Hotel possui 102 quartos clássicos, 8 *suites* e 7 quartos temáticos decorados pelo, Cortadoria Nacional de Pêlo, FEPSA, Helsar, Everest, Heliotêxtil, Viarco e Museu da Chapelaria.

A Cortadoria Nacional de Pêlo, uma empresa qualificada na preparação de fibras principalmente pêlo de coelho, lebre e castor, para o fabrico de têxteis feltrados e não feltrados.

No quarto temático pode observar-se a fotografia da fábrica assim como um expositor com pêlo de coelho, lebre e castor (Ilustração 2).



**Ilustração 2- Quarto temático da Cortadoria Nacional de Pêlo, São João da Madeira Business Hotel.**  
Fonte: <http://eversaojoamadeira.com/>

A FEPSA foi fundada em 1969, em São João da Madeira, através da união de seis indústrias de chapelaria com raízes no início de séc. XX. A FEPSA produz feltro para chapéus. O feltro é produzido através da disposição aleatória de fibras animais

numa superfície, criando um manto, e da sua feltragem por compressão e vibração, sob ação de água e calor. Na Ilustração 3 pode observar-se um quadro com vários modelos de chapéus assim como uma peça feita em feltro.



**Ilustração 3- Quarto temático da FEPSA, São João da Madeira Business Hotel.**  
Fonte: <http://eversaojoamadeira.com/>

A Helsar – Indústria do Calçado S.A., foi fundada em 1979, dedica-se ao fabrico de calçado feminino de alta qualidade, aproveitando o *know-how* adquirido ao longo dos anos aposta no design e qualidade dos seus materiais. Na decoração do quarto temático apostaram no *design* e elegância dando ênfase ao cor-de-rosa, uma cor feminina (Ilustração 4).



**Ilustração 4-Quarto temático da Helsar, São João da Madeira Business Hotel.**  
Fonte: <http://eversaojoamadeira.com/>

Fundada em 1942, a empresa Everest dedica-se ao fabrico de calçado masculino primando pela qualidade das peles, o *design* inovador e uma forte componente artesanal. Na decoração do quarto temático, Ilustração 5, pode-se observar as almofadas forradas com pele de qualidade assim como uma peça a retratar a antiguidade da empresa.



**Ilustração 5- Quarto temático da Everest, São João da Madeira Business Hotel.**  
Fonte: <http://eversaojoamadeira.com/>

A Heliotextil - Etiquetas e Passamanarias SA, fundada em 1964 com o nome "Bulhosas e Aguiar Lda." começou em 1972 a ter a designação atual. A empresa cria, desenvolve, produz e comercializa etiquetas, transferes, fitas, elásticos, entre outros acessórios. No quarto temático pode-se observar um expositor com vários dos materiais produzidos (Ilustração 6).



**Ilustração 6- Quarto temático do Heliotêxtil, São João da Madeira Business Hotel.**  
Fonte: <http://eversaojoamadeira.com/>

A Viarco uma fábrica fundada em 1907, produz Material para Artes Plásticas, Lápis de Grafite, Lápis de Cor e Lápis de Publicidade personalizados.

O quarto temático desta fábrica está personalizado com uma das imagens representativas da marca. Pode-se ainda encontrar na secretária do quarto os lápis produzidos na fábrica (Ilustração 7).



**Ilustração 7- Quarto temático do Viarco, São João da Madeira Business Hotel.**  
Fonte: <http://eversaojoamadeira.com/>

De uma antiga fábrica de chapéus, nasceu em 2005 o Museu da Chapelaria. O museu é uma homenagem aos homens e mulheres que fizeram da indústria chapeleira uma das atividades de maior importância na história do concelho. No quarto temático do museu está exposto um chapéu pertencente ao museu (Ilustração 8).



**Ilustração 8- Quarto temático do Museu da Chapelaria, São João da Madeira Business Hotel.**  
Fonte: <http://eversaojoamadeira.com/>

Desde 2012, data em que se iniciou a aposta de turismo industrial na região, que esta se tem revelado um sucesso, tornando-se uma marca do concelho. São João da Madeira passou a ser um destino turístico visitado durante todo o ano por turistas nacionais e internacionais.

Após a conquista de um lugar de destaque a nível nacional, com mais de 100 mil visitas em cinco anos, a iniciativa afirma-se como um projeto de referência para outros municípios, que inspira novos projetos na região, país e além-fronteiras (Alves, 2017). Dado o sucesso alcançado, os roteiros de turismo de São João da Madeira têm sido alargados, o setor dos colchões (Molaflex e Flexitex) e a indústria das etiquetas (Bulhosas) são as mais recentes empresas que integram este roteiro.

### 3. Grupo Visabeira

O Grupo Visabeira nasceu em Portugal em 1980, uma *holding* multinacional e multissetorial, com mais de 35 anos de atividade, iniciou as operações a partir de Viseu nos setores das telecomunicações e energia, fornecendo serviços de engenharia de redes, incluindo projeto, instalação, gestão e manutenção.

Rapidamente se tornou líder no mercado nacional, consolidando o seu *core-business* e alargando a sua área de atuação a diferentes setores, ao mesmo tempo que concretizava uma estratégia de internacionalização pluricontinental.

Segue um quadro ilustrativo das áreas de negócio do Grupo Visabeira.



**Ilustração 9- Grupo Visabeira e as suas áreas de negócio.**  
Fonte: Grupo Visabeira (2016)

Reajustando objetivos, o Grupo Visabeira expande interesses e fronteiras, passando a operar também nos mercados angolano e moçambicano.

Atualmente opera nas áreas das Telecomunicações, Energias, Tecnologias, Construção, Indústria, Imobiliário e Turismo, está presente em 16 países e comercializa os seus produtos e serviços em mais de 70 nações, conforme mostra a Ilustração 10.



INDICADORES CONSOLIDADOS (valores em milhões de euros)			
	2016	2015	Var YoY
Volume de negócios	601	678	-11%
EBITDA	111	104	7%
Margem EBITDA	18,5%	15,3%	3,2 pp
Resultado operacional recorrente*	80,0	71,5	12%
Margem operacional	13,3%	10,5%	2,8 pp
Resultado líquido	28,3	20,5	38%
Investimento líquido	26,1	65,2	-60%
Dívida	742	806	-8%
Inventários	139	150	-8%
Ativos fixos (incluindo "goodwill")	538	634	-15%

\*Resultado operacional ajustado sem Propriedade de Investimento e sem imparidades

Tabela 1- Resultado operacional do Grupo Visabeira em 2015 e 2016.

Fonte: Grupo Visabeira (2016)

O grupo atinge os 111 milhões de euros de Lucros antes de Juros, Impostos e Amortização (EBITDA), alcançando novo máximo histórico, representando um crescimento de 7%, face ao período homólogo, e resultados líquidos de 28 milhões registando um crescimento de 38% face a 2015.

Relativamente à repartição do volume de negócios pelo mundo, em Portugal representa cerca de 42% do valor total. Em todas as áreas de negócio as empresas com maior volume de negócios estão sediadas em Portugal. O Gráfico 1, apresenta o volume de negócios em Portugal, Europa, África, América e Ásia.

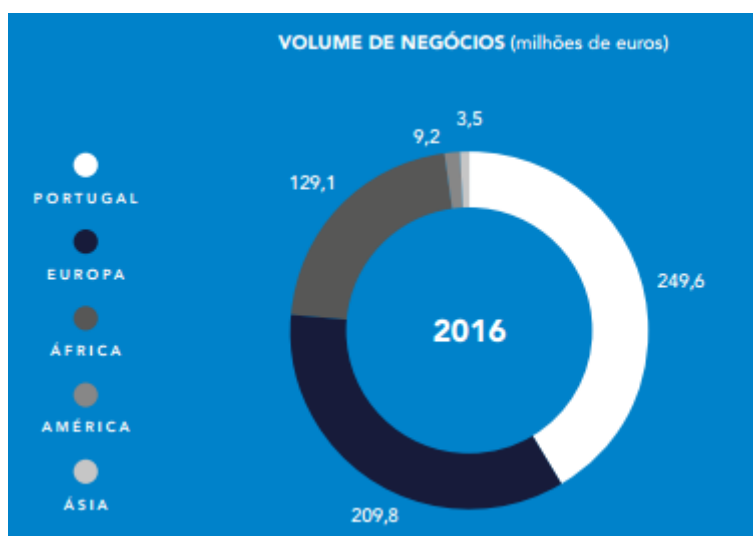


Gráfico 1- Volume de negócios Grupo Visabeira em 2016.

Fonte: Grupo Visabeira (2016)

Analisando a repartição do volume de negócios por atividade concluiu-se que a Visabeira Global é a empresa com maior peso, representando cerca de 72% do volume de negócios do Grupo Visabeira. Segue-se a Visabeira Indústria que representa 18.8% do volume de negócios registando um aumento percentual de 0.4% em 2016. O Gráfico 2 apresenta a percentagem do volume de negócios das *sub-holdings* do Grupo Visabeira em 2015 e 2016.

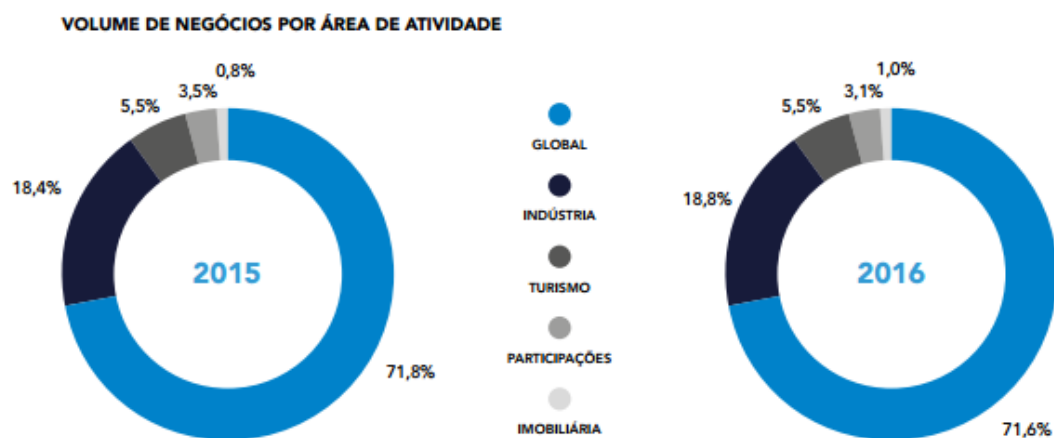


Gráfico 2- Volume de negócios por área de atividade.  
Fonte: Grupo Visabeira (2016)

### 3.1 Visabeira Global

A Visabeira Global opera nas áreas de telecomunicações, energia, tecnologia e construção.

No âmbito das telecomunicações, a atuação da empresa vai desde o projeto à construção, da instalação à manutenção de redes fixas e móveis, incluindo redes de última geração. Durante os últimos anos, esta área tem vindo a aumentar o número de mercados em que presta os seus serviços, tendo uma forte presença no centro da Europa, com destaque para a França, entre outros. Importante presença também em Angola e Moçambique, onde opera na área da televisão, internet e voz, apostando no crescimento da rede em fibra ótica. Algumas das empresas que a representam são a Viatel, Constructel, Televisa, TV Cabo Angola e Tv Cabo Moçambique.

A área da energia engloba diversas empresas com competências consolidadas em múltiplos domínios de produção, distribuição de recursos energéticos – eletricidade, gás e energias renováveis - e também na construção e manutenção de redes e

infraestruturas.

A área da tecnologia abrange todas as empresas do grupo que assentam a sua atividade no desenvolvimento de soluções e serviços de elevada complexidade em sistemas de informação e comunicação, mobilidade, gestão de inovação e georreferenciação, entre outros.

Integrando ainda empresas que se dedicam à investigação e desenvolvimento de soluções de âmbito tecnológico para empresas dos mais variados setores de atividade.

A construção é uma área formada por empresas que se complementam por intervirem em diferentes estádios da cadeia de valor, sendo reconhecidas pela capacidade única de integração das múltiplas especialidades e competências que possuem e pela oferta de soluções “chave na mão” a todos os seus clientes.

Segue a Tabela 2 com a representação da estrutura de participações da Visabeira Global nas suas participadas:

**VISABEIRA  
GLOBAL**  
SGPS, S.A.

Viatel	99,29%	TVCABO Moçambique	50,00%
PTC	100,00%	Televisa (MZ)	50,00%
PDT	100,00%	TVCABO Angola	50,00%
		Comatel (AO)	100,00%
Constructel (FR)	99,98%	Televisa Marrocos	80,00%
SCI Constructel	99,90%	Constructel África (MZ)	50,00%
Constructel Energie	76,00%	Electrotec (MZ)	49,00%
Gatel	100,00%	Selfenergy Moçambique	60,00%
Constructel Bélgica	96,77%	Edivisa (AO)	99,00%
Constructel GmbH (DE)	75,00%	Electrovisa (AO)	99,00%
Constructel Bau	100,00%	Vista Power (AO)	50,00%
		Sogitel (MZ)	75,00%
Constructel Sweden	50,00%		
		Intelvisa (MZ)	49,00%
Constructel (UK)	50,00%	Visaqua (MZ)	50,60%
Constructel Dinamarca	50,00%	Aeroprotechnik	51,00%
Constructel Russia	100,00%	Hidroáfrica (MZ)	81,90%
		Constructel (DO)	80,00%
Visabeira	60,00%		
Aceec	50,00%		
DST/ Visabeira, ACE	50,00%		
Yetech México	50,00%		
Beiragás	23,55%		
Naturenergia	100,00%		
Visagreen	100,00%		
Real Life Technologies	65,00%		
Real Life Technologies (MZ)	98,00%		
Real Life Academy (MZ)	98,00%		
Edivisa	100,00%		
Visacasa	100,00%		
Vibeiras	11,07%		

Tabela 2- Estrutura de participações Visabeira Global.  
Fonte: Grupo Visabeira (2016)


## 3.2 Visabeira Imobiliária

A Visabeira Imobiliária disponibiliza uma oferta de qualidade a nível de comércio, residencial, gestão e serviços.

Tem como principal foco a adaptação às necessidades dos clientes, ajustando as suas soluções de negócio.

A atuação neste mercado é reconhecida pelo dinamismo, projetando conceitos inovadores nos segmentos comercial e de serviços, apresentando uma oferta global.

Segue a Tabela 3 com a representação da estrutura de participações da Visabeira Imobiliária nas suas participadas:



---

Visabeira Imobiliária S.A.	100,00%
Ifervisa	100,00%
Imovisa (MZ)	49,00%

Tabela 3- Estrutura de participações Visabeira Imobiliária.  
Fonte: Grupo Visabeira (2016)

## 3.3 Visabeira Participações

A Visabeira Participações visa o compromisso e equilíbrio entre o investimento e o retorno, *trading*, saúde, serviços e participações financeiras são as áreas onde oposta.

Concentra os investimentos financeiros do Grupo Visabeira em empresas estrategicamente selecionadas, com as quais existem importantes sinergias, e atua como incubadora de novos projetos.

Segue a Tabela 4 com a representação da estrutura de participações da Visabeira Participações nas suas participadas:

# VISABEIRA PARTICIPAÇÕES

SGPS, S.A.

<b>Benetrónica</b>	<b>98,80%</b>
<b>Iutel</b>	<b>50,00%</b>
<b>Rentingvisa</b>	<b>100,00%</b>
<b>Parque Desp. de Aveiro</b>	<b>54,57%</b>
<b>Visabeira Saúde</b>	<b>100,00%</b>
Porto Salus	79,50%
2 Logical	51,00%
Hosp. N.º Sr.ª da Arrábida	80,00%
<b>Visabeira Pro - Est. e Invest.</b>	<b>100,00%</b>
Gevisar	30,00%
<b>Mercury Comercial (MZ)</b>	<b>95,00%</b>
Combustíveis Songo (MZ)	99,00%
Mercury South Africa	100,00%
QVZ Associados (MZ)	30,00%
<b>Visabeira Moçambique</b>	<b>100,00%</b>
Autovisa (MZ)	80,00%
Imensis (MZ)	49,00%
Martifer Amal (MZ)	35,00%
Build Down & B. Up (MZ)	50,00%
Caetano Formula (MZ)	21,00%
Visa House (MZ)	35,00%
Spinarq (MZ)	30,00%
Vibeiras (MZ)	60,00%
<b>Visasecil (AO)</b>	<b>70,00%</b>
<b>Visauto (AO)</b>	<b>95,00%</b>
<b>Visabeira (ES)</b>	<b>60,00%</b>
<b>Mercury (AO)</b>	<b>99,00%</b>
Catari Angola	50,00%
<b>Visabeira Angola</b>	<b>99,00%</b>
Convisa Engenharia (AO)	50,00%
Visarocha (AO)	60,00%
Visatur (AO)	95,00%
Agrovisa (AO)	95,00%
Angovisa	70,00%

#### Participações mais relevantes da holding

Visa House	100,00%
Fundo Inv. Imob. Tur. II	0,24%
Fundação Visabeira	9,00%
Moçambique Seguros	4,50%

Tabela 4- Estrutura de participações Visabeira Participações.

Fonte: Grupo Visabeira (2016)

### 3.4 Visabeira Indústria

Na Visabeira Indústria, as empresas e marcas dos distintos universos operam paralelamente percorrendo caminhos diferentes. Cerâmica e cristalaria, cozinhas, biocombustíveis, energia térmica e recursos naturais são as áreas onde desenvolve uma ampla variedade de negócios. A Vista Alegre é uma das suas participadas.

A Vista Alegre foi adquirida pela Visabeira Indústria, em 2009, através de uma oferta pública de aquisição geral das ações representativas do capital social da empresa. Segue a Tabela 5 com a representação da estrutura de participações da Visabeira Indústria nas suas participadas:

#### **VISABEIRA INDÚSTRIA SGPS, S.A.**

---

<b>Cerutil</b>	<b>100,00%</b>
Bordalgest	55,97%
Bordalo Pinheiro	83,99%
Vista Alegre Atlantis	76,86%
<b>Ambitermo</b>	<b>50,99%</b>
Ambitermo Maroc	100,00%
<b>Mob</b>	<b>97,78%</b>
Mob Cuisines (FR)	100,00%
<b>Pinewells</b>	<b>66,53%</b>
<b>Granbeira</b>	<b>98,75%</b>
<b>Marmonte (MZ)</b>	<b>80,00%</b>
<b>Agrovisa (MZ)</b>	<b>99,98%</b>
<b>Celmoque (MZ)</b>	<b>70,38%</b>
<b>Tubangol (AO)</b>	<b>95,00%</b>
<b>Álamo (AO)</b>	<b>95,00%</b>
<b>Visaconstroi (AO)</b>	<b>95,00%</b>

Tabela 5- Estrutura de participações Visabeira Indústria.  
Fonte: Grupo Visabeira (2016)

#### 3.4.1 Vista Alegre

A Vista Alegre foi fundada no século XIX, por José Ferreira Pinto Basto, que começou por adquirir, em 1812, a Quinta da Ermida, perto da vila de Ílhavo. Pouco tempo depois comprou também os terrenos envolventes, onde se incluía a Quinta da

Vista Alegre, com um palácio, uma capela e diversos edifícios construídos em volta de um grande largo, tendo mandado aí construir a fábrica.

O alvará da fábrica da Vista Alegre foi concedido em 1824 por D. João VI, apenas cinco anos depois, a Vista Alegre recebia o título de Real Fábrica, um reconhecimento pela sua arte e sucesso industrial.

A fábrica começou por fabricar vidro enquanto empreendia empenhados esforços para a produção de porcelana.

A Fábrica dá os seus primeiros passos em direção à porcelana perfeita através das suas boas relações com a prestigiada fábrica francesa Sèvres, conseguindo apurar as receitas das composições da pasta e do vidro.

Para a produção de porcelana era essencial uma argila capaz de suportar a fusão dos componentes: o caulino, que não se encontrava em Portugal em quantidade suficiente para manter o funcionamento de uma fábrica.

Em 1832 é encontrado um jazigo de caulino que estava situado em Aveiro, próximo de Ílhavo, o que tornava o seu transporte relativamente fácil, este golpe de sorte predestina a produção de porcelana em Portugal ao sucesso.

O Bairro Operário da Vista Alegre é um dos poucos casos portugueses, e o primeiro, em que uma iniciativa totalmente privada e filantrópica funda uma aldeia industrial autossuficiente e isolada de outros aglomerados urbanos. José Ferreira Pinto Basto, o fundador da Fábrica de Porcelanas Vista Alegre, iniciou, em 1824, a sua construção de um bairro operário com o objetivo de albergar os operários que aí afluíam de todo o país, tendo por objetivo único o trabalho.

Para além das instalações fabris, foram construídas casas de habitação para os operários e empregados, e um conjunto muito completo de equipamentos, como escola com infantário e creche, teatro, a cantina, posto de saúde, museu, cooperativa, corporação de bombeiros, barbearia e espaços desportivos, como um campo de futebol, um grémio (para a prática de boxe), um clube náutico e campo de ténis.

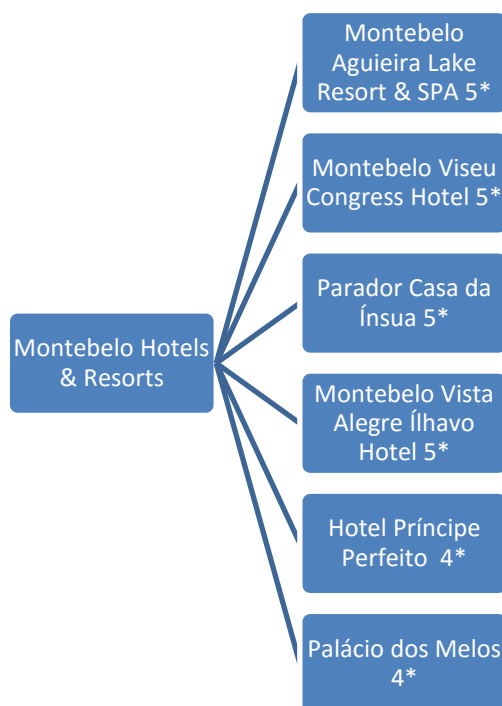
A sua construção visou incentivar a formação artística dos trabalhadores, através da educação escolar e de atividades culturais, como o teatro ou a banda de música, que ainda hoje podem ser observados no local, apresentando características bucólicas bem ao gosto de então e imbuídos do espírito artístico que norteou a conceção estética das porcelanas.

### 3.5 Visabeira Turismo

A Visabeira Turismo desenvolve a sua atividade no setor do turismo. Operando sob a marca Montebelo Hotels & Resorts, comporta unidades hoteleiras de excelência em Portugal e Moçambique, oferecendo experiências distintas em cada um dos seus espaços.

Em Portugal, o Montebelo Aguieira Lake Resort & Spa, o Montebelo Viseu Congress Hotel, o Parador Casa da Ínsua (parceria comercial com a rede espanhola Paradores), o Hotel Príncipe Perfeito, o Hotel Palácio dos Melos, o Montebelo Vista Alegre, aberto no final de 2015, num projeto arquitetónico que envolveu a reabilitação de todo o espaço do Lugar da Vista Alegre em Ílhavo, são as unidades hoteleiras do Montebelo Hotels & Resorts

Segue a Ilustração 11 que contém as unidades hoteleiras com a respetiva classificação.



**Ilustração 11- Unidades Hoteleiras, Portugal, Montebelo Hotels & Resorts.**  
Fonte: Elaboração Própria

Em Moçambique, o Montebelo Girassol Maputo Hotel, o Montebelo Indy Maputo Congress Hotel, o Montebelo Gorongosa Lodge & Safari, Songo Hotel by

Montebelo, o Nampula Hotel by Montebelo e o Lichinga Hotel by Montebelo são as unidades hoteleiras do Montebelo Hotels & Resorts.

Na área da restauração, os Montebelo Hotel & Resorts apresentam também uma pluralidade de ofertas, sendo de salientar o restaurante Zambeze, localizado no centro histórico de Lisboa, e que se tornou nos últimos anos numa referência gastronómica, bem como um ponto de encontro de turistas e locais.

Segue a Tabela 6 com a representação da estrutura de participações da Visabeira Turismo nas suas participadas:

## VISABEIRA TURISMO SGPS, S.A.

---

<b>Montebelo</b>	<b>99,83%</b>
VAA Empreend. Turísticos	91,00%
Zambeze	50,00%
Doutibelo	20,00%
Sem Amarras	20,00%
<b>Movida</b>	<b>98,65%</b>
Visabeira Knowledge & Research	100,00%
<b>Mundicor</b>	<b>100,00%</b>
<b>Turvisa (MZ)</b>	<b>95,00%</b>
Inhambane (MZ)	80,00%
Imobiliária Panorama (MZ)	70,00%
Milibangalala (MZ)	69,00%
Soginveste (MZ)	70,00%
Zambeze Village (MZ)	90,00%

Tabela 6- Estrutura de participações Visabeira Turismo.

Fonte: Grupo Visabeira (2016)

A Vista Alegre Atlantis – Empreendimentos Turísticos, SA, detentora do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL tem um capital social de 50.000€, é detido em 91% pelo sócio Montebelo Hotels & Resorts e em 9% pela VAA – Vista Alegre Atlantis SGPS, SA, tem como objeto social a indústria hoteleira, exploração e gestão de empreendimentos turísticos e similares, incluído alojamento e atividades conexas.

### 3.5.1 A Vista Alegre Atlantis – Empreendimentos Turísticos, SA

A Vista Alegre Atlantis – Empreendimentos Turísticos, SA optou por desenvolver um projeto cuja oferta se diferenciasse da existente, oferecendo valências multifacetadas e integradas com as da sua associada Visabeira, apostando na qualidade, na satisfação do cliente e principalmente na inovação.

A atual conjuntura obriga a um acompanhamento acelerado das tendências do mercado, e coloca o desafio de responder às expectativas geradas pelos respetivos nichos, pretendendo-se, com a criação da mais recente unidade, o "MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL", localizado em Ílhavo coloca no mercado um produto e um serviço distinto e personalizado, criando uma oferta que não tem paralelo em toda a região quer pela sua específica natureza, quer pelo seu enquadramento cultural.

A construção de um hotel de cinco estrelas numa zona historicamente industrial e centenária e como tal única no país, surgiu no sentido de a reabilitar e dinamizar para a atividade turística, aproveitando todo o potencial de que é detentora e a notoriedade internacional dos bens nela produzidos.

## **4. Análise Estratégica**

A análise estratégica faz parte integrante da gestão estratégica das organizações e engloba o pensamento estratégico, a análise do meio envolvente e a análise da própria organização. O objetivo da análise estratégica é entender a posição estratégica da organização através da identificação do panorama das influências chave no presente e futuro da organização, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização (Nunes, 2015).

A análise estratégica deste projeto tem como objetivo determinar o plano de desenvolvimento para o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL, através da análise do meio envolvente transacional, contextual, fatores críticos do sucesso, análise interna, estudo de mercado e análise SWOT.

### **4.1 O meio envolvente contextual**

O meio envolvente contextual ou macro ambiente, designa um conjunto de variáveis que não são diretamente controladas pela empresa mas influenciam as suas estratégias assim como o seu desempenho. Fazem parte do meio envolvente contextual os seguintes elementos, económico e turístico, social e cultural, tecnológico e político-legal.

#### **4.1.1 Contexto económico e turístico**

O setor do turismo tem vindo a confirmar as tendências de crescimento perspectivadas, o número de turistas que visitam Portugal tem vindo a crescer de ano para ano, este crescimento faz do nosso país com um dos principais destinos turísticos no mercado interno europeu.

Outro fator que confirma a evolução crescente deste setor é a redução da sazonalidade a que se vem assistindo nos últimos anos e que tradicionalmente o

caracterizava, conseguindo-se, assim, manter um número elevado de turistas internacionais e nacionais durante um maior período de tempo.

A instabilidade sentida em vários países árabes beneficiou o aumento de turistas em Portugal, pois a segurança pública sentida garante a tranquilidade dos seus visitantes.

As novas tecnologias e a globalização da economia estão a determinar o aparecimento de novos tipos de empresas turísticas, melhor adaptadas em termos de resposta às novas tendências, mais integradas quer horizontal quer verticalmente e também mais competitivas.

A economia nacional vive um período otimista, depois de quase ultrapassada a crise económica e financeira internacional, a confiança num melhor funcionamento dos mercados aumenta. A melhoria dos níveis de consumo das famílias, dos serviços prestados pelas administrações públicas e a dinâmica de investimento terão de resultar em ganhos estruturais na produtividade, ancorados num aumento do grau de abertura da economia. O turismo é um exportador de serviços e um dos principais motores da economia nacional.

O crescimento turístico sentido nos últimos anos tem impulsionado a economia Portuguesa. Com boas acessibilidades rodoviárias e a cerca de 2 horas e meia de Lisboa e 1 hora do Porto, Ílhavo posiciona-se como um dos destinos turísticos de Portugal, fruto de uma riqueza natural e cénica e pela sua diversidade de oferta patrimonial, cultural, histórica, natural, de lazer e entretenimento.

Ao analisar a Tabela 7 pode-se referir que o número de turistas em Ílhavo é elevado e tem aumentado significativamente nos últimos anos, de destacar que de 2013 a 2015 o número de hóspedes teve um aumento de 26.76%.

	Nº de hóspedes		
Anos	2013	2014	2015
Ílhavo	15.670	17.436	19.864

Tabela 7- Nº de Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros.  
Fonte: PORDATA

O aumento da procura turística, as virtualidades geográficas, as características da região, as capacidades instaladas e, o facto de Ílhavo deter uma ótima rede de acessibilidades são razões fundamentais para o seu crescimento económico.

Um bom desenvolvimento económico aumenta o lucro das empresas, aumenta o número de empregabilidade, um aumento da renda real *per capita* da população e consequentemente melhora o padrão de vida da população.

Estão reunidas as condições económicas favoráveis ao crescimento de receitas das unidades hoteleiras.

#### 4.1.2. Contexto social e cultural

O aumento de turismo em Portugal e no Mundo contribuiu para uma alteração do estilo de vida da população. A melhoria de qualidade de vida através da construção de equipamentos, aumento de emprego, aumento do consumo dos produtos locais, valorização da herança cultural, preservação e reabilitação de locais históricos e melhoria das infraestruturas são alguns dos exemplos. Estes benefícios contribuem para o desenvolvimento da região pois gera trocas comerciais e negócios entre as regiões e o mercado turístico, o que influencia positivamente a atividade turística da região.

A relação social estabelecida entre os visitantes e os residentes, é um aspeto importante a ter em consideração na formulação estratégica do desenvolvimento turístico da região, a hospitalidade e simpatia da população Portuguesa é um dos seus atributos.

As alterações do estilo de vida também se refletem nas alterações dos padrões de consumo das comunidades locais, uma maior interação com os visitantes e um maior poder de compra aumenta o seu grau de exigência relativamente aos serviços procurados.

O património e a cultura são reconhecidos como valores fundamentais da atratividade de um país. A classificação atribuída a Portugal, a Monumentos, Centros históricos, entre outros, pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) como património Mundial constitui uma motivação para que os turistas visitem o país.

Portugal reforçou a aposta nos seus conhecimentos dando ênfase às características que o distinguem de outros destinos, como a história, cultura, tradições e a hospitalidade.

### 4.1.3. Contexto tecnológico

Relativamente ao setor hoteleiro, o desenvolvimento tecnológico é importantíssimo em várias vertentes. O sistema informático, faturação, contabilístico, redes sociais e plataformas digitais são alguns exemplos.

O sistema informático hoteleiro deve permitir guardar toda a informação respeitante ao cliente desde início até ao final da sua estada, para melhor se compreender as suas necessidades numa próxima visita.

A partilha de experiências nas redes sociais e nas plataformas *on-line* permite às unidades hoteleiras uma oportunidade de publicidade. Sendo o *feedback* do cliente fundamental para uma boa publicidade. A opinião dos clientes assume assim uma grande importância, *feedback* bom ou mau é facilmente transmitido, pelas plataformas ou redes sociais, um mau *feedback* pode prejudicar gravemente a imagem de uma unidade de alojamento.

Os turistas recorrem às plataformas e redes sociais para procurarem informações, a *internet* passou a ser o melhor motor de busca para escolher o destino turístico e a unidade hoteleira de alojamento, é portanto essencial ter uma ótima classificação para ser escolhido. Relativamente à procura de unidades hoteleiras pode-se destacar duas plataformas com uma grande influência, o *Booking*, um dos principais *sites* de reservas, com classificações atribuídas numa escala de 0 a 10, e o *Tripadvisor*, um dos *sites* mais conceituados de avaliações, com uma escala de 0 a 5.

Como já foi referido a tecnologia é um fator importante ao bom funcionamento do setor hoteleiro, conseqüentemente os avanços tecnológicos serão uma mais-valia para o setor.

### 4.1.4. Contexto político-legal

O Turismo de Portugal com o papel social de promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística tem criado novos incentivos e apoios ao empreendedorismo turístico nacional.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo que tem com objetivo o desenvolvimento do turismo nacional visa um desenvolvimento sustentável, o que

pressupõe um forte envolvimento dos atores económicos e sociais ligados à área do turismo.

Neste contexto foi criado o Polo de Competitividade e Tecnologia Turismo 2015, no sentido de conduzir o alinhamento entre os programas de incentivos e as prioridades de desenvolvimento do Turismo Nacional, com vista à competitividade das empresas, ao desenvolvimento da oferta seletiva e ao reforço da atratividade de Portugal como destino.

Em parceria com o Sistema bancário de Portugal Capital Ventures, o Turismo de Portugal disponibilizou um instrumento financeiro, para o financiamento de projetos de investimento de empresas do turismo que se traduzam na requalificação de empreendimentos turísticos inovadores, até Dezembro de 2018.

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) constituiu o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013. O projeto do Vista Alegre Ílhavo Hotel foi submetido durante esse período a uma candidatura no âmbito do QREN, Sistema de Incentivos à Inovação – Projetos de Produção de Novos Bens e Serviços, de Adoção de Novos Processos e de Expansão de Capacidades em Atividades com Dinâmicas de Crescimento.

O atual quadro comunitário de apoio Portugal 2020, acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, oferece apoios que podem contribuir para o desenvolvimento estratégico de uma empresa.

Para o setor hoteleiro podem-se destacar as seguintes oportunidades: (1) Promoção Internacional Integrada do Destino Portugal que engloba duas atividades: uma campanha internacional de publicidade *online* e presença do destino Portugal nos mercados internacionais, com vista à promoção e comercialização do destino Portugal no mundo, internacionalização. (2) Programa Operacional Capital Humano que visa uma melhoria na qualificação da população Portuguesa.

## 4.2 O meio envolvente transaccional

O meio envolvente transaccional refere-se a um conjunto de elementos externos à organização mas que têm influência sobre a sua atividade e o seu desempenho devendo, por isso, ser tidos em consideração aquando da fixação de objetivos

organizacionais e aquando da adoção de estratégias e políticas de atuação. Os principais elementos que compõem o meio envolvente transacional de qualquer organização são, os clientes, os fornecedores, os concorrentes e a comunidade (Nunes, 2016).

#### 4.2.1 Clientes

A ocupação turística em Portugal tem aumentado anualmente. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2017) de 2014 a 2016, o número de hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros registou um aumento de 23%. Apesar de não existirem dados concretos sobre o crescimento atual, através da comunicação social e senso comum pode-se concluir que no ano de 2017 será registado um número recorde da procura turística em Portugal.

Os clientes são cada vez mais exigentes, atualmente procuram não só um serviço de excelência mas também um conjunto diferenciado de experiências. Os empreendimentos turísticos devem, com uma oferta turística diferenciada e inovadora, acompanhar as novas tendências da procura a nível internacional e nacional, qualificando a oferta nas suas regiões.

Podem ser clientes particulares que vêm em busca de experiências industriais, a negócios, ou em alturas festivas, em lazer, e procuram a garantia de um local com conforto e qualidade, acolhedor e com uma equipa de colaboradores dispostos a proporcionar-lhes uma experiência única.

No caso específico do hotel estudado, o tipo de cliente difere conforme a época do ano e até conforme o dia da semana. Assim, pode distinguir-se dois segmentos de clientes. Durante o fim de semana e nos meses de Verão, que se considera Junho a Setembro, os clientes dirigem-se aos hotéis com a motivação de descansar, relaxar e aproveitar os equipamentos que estão disponíveis (spa, piscina, ginásio). Este tipo de clientes vem muitas vezes em família. Durante o resto do ano (Outubro a Maio) e durante a semana prevalecem os clientes *business*, muitas vezes de congressos empresariais.

O MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL pretende explorar um segmento de turismo industrial. Com uma oferta diferenciada, pode-se concluir que o poder negocial dos clientes é baixo pois relativamente ao produto estudado não existe uma grande oferta.

### 4.2.2 Fornecedores

Os fornecedores têm um papel importante no desenvolvimento da atividade das empresas. Deles dependem o dia-a-dia empresarial pois deles depende a existência de material para que nada falhe. São também eles, muitas vezes responsáveis por trazerem novos produtos, novos materiais, novas tecnologias. Os fornecedores são muito importantes, se um fornecedor falha um prazo toda a atividade pode ser comprometida. Estes precisam ser cuidadosamente monitorados, pois qualquer alteração do preço afeta no preço final do produto, além do que qualquer alteração que tenha na qualidade do produto pode afetar o negócio.

Os fornecedores para uma unidade hoteleira são diversos, no total podem rondar 60, sendo que cerca de 20 são essenciais e são os mais necessários. São fornecedores fidelizados e parceiros muito importantes que, são respeitados pelo hotel que cumpre sempre os compromissos em relação a estes parceiros de atividade. Por este motivo os fornecedores tornam-se, também, facilitadores e transmissores do bom nome do hotel. As boas relações existentes de parte a parte tornam as relações sólidas e estáveis.

Ao analisar o poder negocial dos fornecedores verifica-se que é baixo pois existem muitos fornecedores no mercado.

Relativamente aos fornecedores é importante referir que o Montebelo Hotels & Resorts, detentora de 81% desta empresa, tem um elevado poder negocial junto dos fornecedores.

### 4.2.3 Concorrentes

A empresa deve satisfazer as necessidades dos seus clientes melhor que os seus concorrentes. Portanto não basta apenas visar as necessidades dos seus consumidores, deve posicionar os seus produtos criando vantagem estratégica na mente dos consumidores em relação aos concorrentes afirmando a sua posição no mercado. Para a empresa definir melhor a sua estratégia tem de ter em linha de conta os principais concorrentes.

O São João da Madeira Business Hotel, já descrito neste projeto, tem características semelhantes ao produto estudado, pois explora o segmento de turismo

industrial, a sua classificação atribuída nos *sites*, *Booking* e *Tripadvisor* é de 8.2 e 4 respetivamente.

Aveiro possui uma variedade considerável de hotéis, com diversas classificações. Referem-se os seguintes hotéis como sendo os principais concorrentes do hotel alvo de estudo.

O Hotel Aveiro Palace, quatro estrelas, renovado recentemente, com uma localização favorável no centro de Aveiro que proporciona uma vista sobre o canal central e os moliceiros de Aveiro e situa-se a dez minutos de distância, de carro, das praias Costa Nova e Barra. Dispõe de oito tipos de quartos, quarto individual, com vista para o interior, quarto duplo de ocupação individual ou para duas pessoas, com vista para a cidade, quarto *twin*, com vista para o interior e com vista para a cidade, quarto duplo conforto, júnior *suite* e *suite*. O valor do quarto varia de 59€ a 133€, este valor é variável consoante a época do ano e tipo de quarto. A classificação atribuída no *Booking* é de 8.6 e no *Tripadvisor* é de 4.

O Mélia Ria Hotel & SPA, quatro estrelas, localizado no coração de Aveiro, dispõe de 128 quartos, júnior *suites*, quartos comunicantes, quartos para não fumadores e quartos adaptados a pessoas com mobilidade condicionada, a maioria com vista para a ria de Aveiro ou para a cidade. O valor do quarto varia de 85€ a 137€, este valor é baseado nas tarifas médias para um quarto normal. A classificação atribuída no *Booking* é de 8.4 e no *Tripadvisor* é de 4.

O Hotel Moliceiro, quatro estrelas, oferece vistas para a Ria de Aveiro, contém 49 quartos, 3 *Suites*, 3 *Superiores*, 9 *Deluxe*, 2 equipados para pessoas com mobilidade reduzida e 32 quartos *Standard*. O hotel dispõe de quartos temáticos, as *suites*, os superiores e os *deluxe* foram concebidos para oferecer ao cliente diferentes emoções no mesmo hotel. O preço do quarto varia de 98€ a 355€, consoante a época do ano e o tipo de quarto escolhido, o preço dos quartos temáticos varia de 160€ a 355€. A classificação atribuída no *Booking* é de 9 e no *Tripadvisor* é de 4.5.

O Hotel As Américas, quatro estrelas, localizado no centro de Aveiro apostou na combinação de Arte Nova com arquitetura moderna. O valor do quarto varia de 72€ a 122€, este valor é baseado nas tarifas médias para um quarto normal. O hotel dispõe de 70 quartos, dos quais 3 são comunicantes, 7 executivos, 4 *suites* juniores, 2 *suites* standard e 1 quarto para pessoas portadoras de deficiência. A classificação atribuída no *Booking* é de 8 e no *Tripadvisor* é de 3.5.

Para ser possível comparar os preços dos vários hotéis pesquisou-se o preço individual de cada hotel na mesma data, para uma noite em quarto *Twin* em regime de pequeno-almoço incluído, utilizando o *site* da *Booking*, o valor de cada hotel é: Hotel Moliceiro, 105€; Mélia Ria Hotel & SPA, 100€, Hotel as Américas 83€ e Hotel Aveiro Palace, 67€. Com a análise descrita verifica-se que o hotel a praticar maior valor é o Hotel Moliceiro que por sua vez é o hotel melhor avaliado nas plataformas descritas. Uma semelhança entre os concorrentes mencionados é a sua localização no centro de Aveiro.

O MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL beneficia com o facto de existirem poucos concorrente diretos e ser o único hotel cinco estrelas na região com um bairro operário quase bicentenário e associado a uma marca de prestígio, na medida em que terá mais facilmente oportunidade de se tornar líder no seu segmento.

#### **4.3.4 Comunidade**

Ílhavo está localizado num dos braços da Ria de Aveiro. O Município de Ílhavo situa-se na Orla Litoral Sul do Distrito de Aveiro, é composto por quatro freguesias, São Salvador, Gafanha da Nazaré, Gafanha da Encarnação e Gafanha do Carmo, fazendo parte da Região Centro e do Baixo Vouga do País, integrando igualmente a vasta área da Ria de Aveiro, conforme mostra a Ilustração 12.



Ilustração 12- Localização de Ílhavo em Portugal,  
 Fonte: <https://www.google.pt/maps>

Ílhavo caracteriza-se topograficamente pela baixa altitude e por um relevo muito suave que se desenvolve sobretudo nas direções Sul – Norte e Sudeste – Noroeste, atingindo o seu ponto mais baixo na Ria de Aveiro. O elemento fundamental da estrutura biofísica é a Ria de Aveiro, uma das mais importantes e peculiares zonas húmidas nacionais. Ílhavo apresenta-se numa vasta planície de baixa altitude e tem um clima pouco húmido. Intrinsecamente ligado à Ria e inevitavelmente voltado para o mar, o Município de Ílhavo tem nesta ligação a sua principal característica, que o distingue pela sua geografia e história.

Devido à sua localização geográfica, Ílhavo foi berço dos marinheiros entregues tanto à navegação mercantil como à pesca. A sua economia encontrava-se diretamente

ligada à pesca, em especial ao processamento e transformação do bacalhau. Com a diminuição da oferta de emprego no setor tradicional das pescas o Concelho procurou desenvolver-se noutras áreas de atividades.

Segundo a Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), 29,3% da área do Município é agrícola, sendo 38,6% urbana e 20,7% é florestal, a que corresponde grande parte à Mata Nacional das Dunas da Gafanha, visível da A25, que liga Ílhavo ao interior do País e a Espanha, e que veio proporcionar novas condições de dinamização económica à sua população, maioritariamente voltada para o comércio marítimo, para a indústria e para o turismo. Importantes fatores de desenvolvimento do Município foram igualmente a construção do Porto de Aveiro, cujas instalações maioritariamente se encontram localizadas na Gafanha da Nazaré, a implantação da Zona Industrial da Mota (Gafanha da Encarnação) e das Ervosas (Ílhavo), assim como, e mais recentemente, a ligação à A17, que liga Aveiro à Marinha Grande (Câmara Municipal de Ílhavo, 2012).

De acordo com os dados PORDATA (2017), o Município de Ílhavo regista uma população residente constituída por 38.387 indivíduos, sendo 18.106 do sexo masculino e 20.281 do sexo feminino. A densidade populacional é de 521,5 habitantes por metro quadrado, sendo o município de Aveiro com maior densidade populacional.

Estes números devem-se ao facto de Ílhavo proporcionar uma diversidade de condições que contribuem para a qualidade de vida da população. A nível educacional, pauta-se por uma política de Educação transversal e integrada, concretizando-se nas inúmeras dimensões como: apoios educativos, ATL e refeições, desporto, enriquecimento curricular, gestão dos edifícios, educação ambiental e rodoviária, cultura, lazer, serviços educativos.

O Município de Ílhavo e os setores privados têm apostado num desenvolvimento estratégico dos equipamentos culturais. Acredita-se que o acesso à cultura contribui para o desenvolvimento social e económico da sociedade.

O Município defende que a cultura é para todos independentemente da sua idade ou condição social. A programação dos vários espaços é pensada para a população em geral.

Atualmente estão disponíveis vários equipamentos culturais possíveis de visitar:

- Casa Gafanhoe- Museu Municipal;
- Museu Marítimo de Ílhavo;
- Navio Museu Santo André;
- Museu Vista Alegre;

- Igreja Paroquial São Salvador;
- Igreja Matriz de Ílhavo;
- Capela de Nossa Senhora de Penha de França;
- Capela de Nossa Senhora dos Navegantes;
- Centro Cultural da Gafanha da Nazaré;
- Forte da Barra de Aveiro ou Castelo da Gafanha;
- Costa Nova;
- Farol da Barra;
- Jardim Oudinot.

Destaque ainda para toda a área ocupada pelas instalações da Vista Alegre onde a fábrica de Porcelana e respetivo museu constituem igualmente motivos de particular interesse, a fachada e o interior da Capela de Nossa Senhora da Penha de França que ocupa o centro do largo bem como o edificado circundante, que apesar da modéstia e sobriedade das suas linhas arquitetónicas, se apresenta como um conjunto harmonioso e interessante do ponto de vista do conceito do que eram no início do século os bairros operários em polos industriais.

Dada a importância da inovação e do desenvolvimento tecnológico como fator de diferenciação e afirmação das empresas, a Câmara Municipal de Ílhavo tem assinado diversos contratos com empresas do setor tecnológico. Estes contratos contribuem para o desenvolvimento tecnológico da região, potenciando novos negócios e criação de novos postos de trabalho e consequentemente melhoria nas condições de vida da população.

Ao abrigo da Portaria N.º 644-A/2015, de 24 de agosto, a Câmara Municipal de Ílhavo, em parceria com os Agrupamentos de Escolas, candidatou-se ao programa de enriquecimento curricular para garantir o alargamento da oferta educativa a várias áreas sendo uma delas Tecnologias da Informação e Comunicação.

A formação dos jovens Ilhavenses nesta área inicia no primeiro ciclo, o que permitirá que logo muito cedo conheçam a importância deste setor no mundo empresarial.

A Câmara Municipal de Ílhavo, a Entidade Regional do Turismo do Centro de Portugal e a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro promovem a dinamização de programas e iniciativas que visam o investimento no mercado turístico da região identificando e explorando as oportunidades deste setor.

Como é possível verificar através da análise descrita, Ílhavo tem apostado no desenvolvimento da atividade turística incentivando o empreendedorismo o que se torna uma mais-valia para o hotel alvo de estudo.

### 4.3 Fatores Críticos do Sucesso

Os fatores críticos do sucesso são decisivos para o sucesso de uma empresa. Os fatores críticos, representados abaixo (Tabela 8), foram determinados pelas respostas às questões relacionadas com a busca da satisfação dos clientes, na necessidade de se criar recursos e capacidades para obter vantagens competitivas, garantindo o sucesso do negócio.

O objetivo maior de uma empresa é a excelência no atendimento ao seu cliente. Através desta análise conclui-se que a qualificação dos recursos humanos é extremamente necessária para se alcançar este objetivo.

Uma boa gestão de custos é também um fator crítico de sucesso, para uma empresa deste setor competir pelo preço deverá ter uma boa gestão de custos.

A comunicação e marketing são áreas responsáveis pela divulgação e comunicação do empreendimento, com um cliente cada vez mais exigente e com uma enorme oferta disponível, deve-se apostar na comunicação e divulgação dando a conhecer o produto ao mercado.

A relação de parceria com operadores e agentes turísticos é um ponto fulcral pois são eles os maiores vendedores do negócio, ou seja o maior canal de distribuição.

Fatores chave de compra	Fatores de competição	Fatores críticos de sucesso
- Preço	- Preço	- Boa gestão de custos
- Atendimento e Serviço	- Qualidade	- Qualificação dos recursos humanos
- Localização	- Comunicação	- Relação de parceria com operadores
- Notoriedade da marca	- Distribuição	- Comunicação e marketing

**Tabela 8- Fatores críticos do sucesso.**  
Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 Análise interna

Situado na chamada “Veneza de Aveiro” a 3 quilómetros do mar e 8 da cidade, o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL de cinco estrelas, está integrada num projeto de recuperação de todo o espaço fabril, que inclui o Palácio, a Capela de Nossa Senhora da Penha de França (Monumento Nacional), o Bairro Operário, o Teatro e o Museu, num contexto paisagístico que inclui a Fonte do Carapichel e a própria Ria de Aveiro.



**Ilustração 13- Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.**

Fonte: <https://montebelohotels.com/montebelovistaalegre/>

O hotel é composto por 3 pisos sendo cada um uma parte do processo de produção da porcelana da Vista Alegre, a modelagem, peças em branco e finalmente pelas peças decoradas. No primeiro piso pode-se observar como decoração vários moldes do processo de produção das peças Vista Alegre. Passando para o segundo piso, encontra-se as peças já moldadas mas ainda sem pintura. Finalmente no terceiro piso a decoração é composta pelas peças já terminadas.

Na entrada do hotel encontra-se uma original instalação de peças de porcelana, à medida que se vai avançando observa-se pratos de variadas coleções expostos na parede assim como minuciosas pinturas de autoria dos pintores da fábrica que já depois das porcelanas coladas na parede deram o seu último retoque (Ilustração 14).



**Ilustração 14- Paredes do Hotel, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.**

Fonte: <https://montebelohotels.com/montebelovistaalegre/>

A unidade hoteleira foi construída em duas áreas distintas, o hotel e o palácio. O palácio, um edifício secular construído nos finais do século XVII, residência dos fundadores da Vista Alegre, foi alvo de restauro e adaptações, mantendo o seu traçado original (Ilustração 15).



**Ilustração 15- Palácio, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.**

Fonte: <https://montebelohotels.com/montebelovistaalegre/>

O novo edifício construído oferece uma visão privilegiada sobre o braço da Ria de Aveiro. A ligação entre a ala nova do hotel e o palácio é feita através de uma escada metálica em espiral, a verdadeira ponte entre o antigo e o moderno (Ilustração 16).

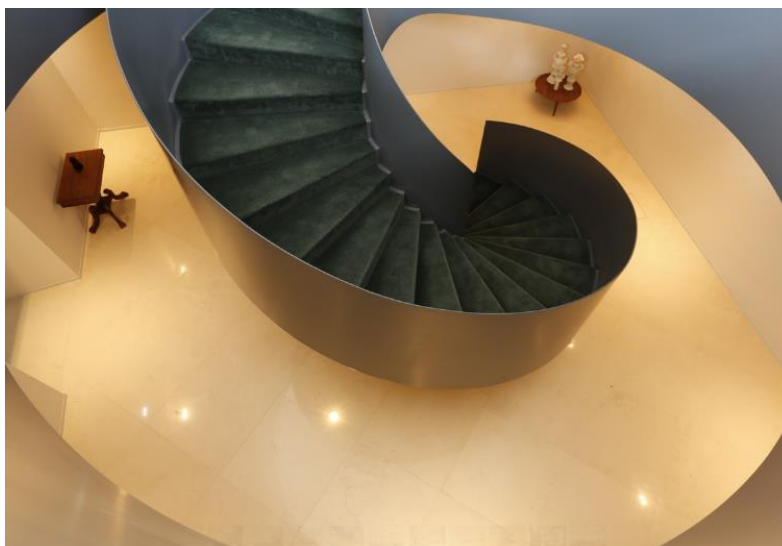


Ilustração 16- Escada Metálica espiral, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.

Fonte: <https://montebelohotels.com/montebelovistaalegre/>

O hotel contém 82 quartos (72 na ala nova, 10 no Palácio), incluindo 7 *suites* (3 na ala nova, 4 no Palácio). A Tabela 9 mostra a tipologia dos quartos assim como o preço médio por pessoa para uma noite de alojamento com pequeno-almoço incluído.

	Tipo de Quarto	Preço Médio
Quartos da ala nova	<i>Twin</i> ala nova - <i>standard</i>	120 €
	<i>Twin</i> ala nova com varanda	130 €
	<i>Twin</i> ala nova com varanda e cama extra	145 €
	Quarto duplo <i>standard</i>	135 €
	Quarto duplo com varanda	145 €
	Quarto duplo ala nova com varanda e cama extra	145 €
	<i>Suite</i>	175 €
	<i>Suite</i> Master	750 €
Quartos do palácio	Quarto individual palácio	120 €
	Quarto duplo palácio	135 €
	<i>Suite</i> Palácio	230 €

Tabela 9- Tipologia e preço dos quartos do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL.

Fonte: Elaboração própria

Os quartos da ala nova estão decorados com peças de porcelana Vista Alegre e desenhos morais realizados pelos pintores de Vista Alegre (Ilustração 17).



**Ilustração 17- Quarto *Standard*, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.**  
Fonte: <https://montebelohotels.com/montebelovistaalegre/>

O quarto contém louça de porcelana da Vista Alegre, uma chaleira, para aquecer água e poder-se tomar café instantâneo ou chá em louça de Porcelana da Vista Alegre.

A porcelana está presente em toda a decoração do hotel, as casas de banho e o número do quarto são exemplos da decoração minimalista e muito requintada (Ilustração 18).



**Ilustração 18- Pormenores da decoração do quarto do hotel, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.**  
Fonte: <https://montebelohotels.com/montebelovistaalegre/>

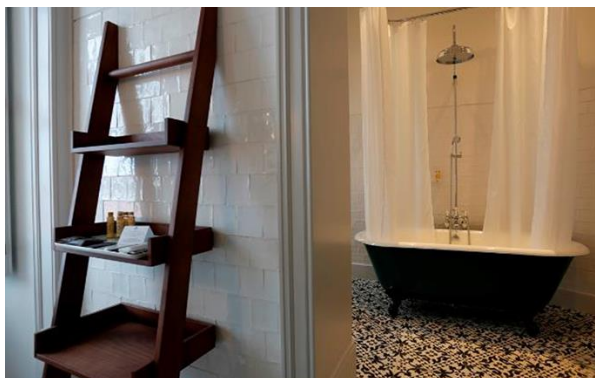
Os quartos do Palácio, dotados de uma decoração mais clássica (Ilustração 19), distinguem-se pela sua singularidade. Sendo que um dos quartos tem acesso direto para a Capela Nossa Senhora da Penha de França através de uma varanda.



**Ilustração 19- Quarto do Palácio, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.**

Fonte: <https://montebelohotels.com/montebelovistaalegre/>

A casa de banho do quarto acompanha a decoração clássica retratando de forma mais sofisticada o mobiliário existente na época em que o palácio foi construído (Ilustração 20).



**Ilustração 20- Casa de banho do quarto do Palácio, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.**

Fonte: <https://montebelohotels.com/montebelovistaalegre/>

O hotel oferece salas de reuniões multiusos com capacidade até 200 pessoas, disponibilizando um conjunto de serviços de apoio à organização (Ilustração 21).



**Ilustração 21- Salas de reuniões, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.**

Fonte: <https://montebelohotels.com/montebelovistaalegre/>

Dispõe de um espaço para a realização de cocktails e eventos junto à Ria, com capacidade até 60 pessoas.

O hotel disponibiliza serviço de banquete e casamentos, dispõe de um conjunto de espaços de características ideais para a realização da cerimónia católica, Capela da Nossa Senhora da Penha de França, e para realização da cerimónia civil como por exemplo a Fonte de Carapichel, datada do século XVII. Com capacidade para 300 pessoas sentadas a sala Carapichel apresenta as condições ideais para a realização do copo-de-água.

O Restaurante do Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel distingue-se pela decoração moderna, repleto de porcelana Vista Alegre desde as mesas às paredes, e pela extraordinária vista panorâmica sobre o Rio Boco e as Gafanhas. Nas paredes a presença de pratos de porcelana acompanha toda a decoração do hotel, à mesa toda a louça é Vista Alegre. Quando os pratos são servidos aos clientes o empregado de mesa apresenta não só a comida que está a servir mas também o nome da coleção a que a peça de louça pertence.

Conforme Ilustração 22, o Restaurante está decorado com cores claras, para transmitir aos seus clientes uma sensação de tranquilidade aliada ao prazer de uma excelente refeição.



**Ilustração 22- Restaurante Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel.**

Fonte: <https://montebelohotels.com/montebelovistaalegre/>

Com um vasto portefólio gastronómico, o bacalhau, rei da gastronomia local, assume lugar de destaque na carta do restaurante, podendo ser degustado em diversos pratos como por exemplo arroz de línguas de bacalhau. Aproveitando a proximidade geográfica do mar, o restaurante tem uma carta repleta de peixes confecionados com um toque moderno e uma apresentação sofisticada.

Para momentos de lazer o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel dispõe de dois bares, o "Real Fábrica", no qual foram preservadas e integradas de forma visível as

pedras vermelhas da antiga construção da fábrica (século XVII), e o da "Ria", junto à piscina exterior com vista panorâmica sobre a Ria de Aveiro.

Também na área de bem-estar o hotel contém: ginásio, piscina exterior, piscina interior e SPA (composto por: sauna, banho turco, jacuzzi, salas de massagem, sala de relaxamento, salas de pédicure e manicure).

A construção do Hotel foi acompanhada pela reestruturação do complexo Vista Alegre e toda a sua envolvente.

O património do Museu Vista Alegre foi recuperado e ampliado. O novo museu mostra a história da fábrica e os seus fundadores, a evolução da produção da porcelana desde a sua fundação até à atualidade, assim como a sua importância na sociedade Portuguesa nos séculos XIX e XX. As 30.000 peças expostas, compõem o espólio museológico do Museu, no início de produção da marca foram guardadas peças, que permitem contar a história e a evolução do seu fabrico.

Segue a descrição do valor das visitas ao Museu:

- Adulto – 6,00€ (18 - 64 anos);
- Seniores (> 65 anos), jovens (6 -17 anos) e Estudantes (portadores de cartão de estudante ou cartão jovem) – 3,00€;
- Família (2 adultos e 2 ou mais filhos <18 anos) – 16,00€;
- Entrada gratuita para crianças até aos 5 anos.

Os hóspedes do hotel usufruem de entrada gratuita no museu.

O Museu Vista Alegre disponibiliza também diversas propostas de lazer e descoberta no Sítio Industrial da Vista Alegre. Participar em Workshops e cursos de pintura e cerâmica são alguns exemplos.

A Capela Nossa Senhora da Penha de França, foi construída no século XVII por D. Manuel de Moura Manoel bispo de Miranda e reitor da Universidade de Coimbra.

Edifício com uma bela arquitetura, apresenta na fachada principal uma imagem em pedra da Nossa Senhora da Penha de França, Padroeira da Vista Alegre. No interior destacam-se os azulejos setecentistas, os retábulos em mármore e talha dourada e as abóbadas decoradas com belíssimos frescos. No vão da capela encontra-se o túmulo episcopal do bispo fundador da igreja, uma das peças mais interessantes de todo este conjunto, magnífico trabalho em pedra de Ançã, da autoria do artista Claude Laprade.

A Capela da Vista Alegre foi adquirida em hasta pública a 26 de Outubro de 1816 por José Ferreira Pinto Basto e classificada Monumento Nacional no ano de 1910. No primeiro fim de semana do mês de julho, é celebrada a festa em Honra de Nossa Senhora da Penha de França, padroeira da fábrica.

A Capela pode ser visitada na altura dos serviços religiosos e em visitas organizadas pelo Museu da Vista Alegre. Os bilhetes de visita à Capela Nossa Senhora da Penha de França podem ser adquiridos na receção do museu, pelos valores que se seguem:

- Adulto – 1,50€ (18 – 64 anos);
- Seniores (> 65 anos) e Estudantes (portadores de cartão de estudante ou cartão jovem) – 0,75€;
- Família – 4,00€ (2 adultos e 2 ou mais filhos < 18 anos).

Conhecer o bairro operário da Vista Alegre é fazer uma viagem ao passado, mais precisamente a 1824, época em que foi construído um aglomerado de edifícios para alojar e acomodar os operários fabris. É possível fazer visitas e ouvir histórias dos antigos operários fabris que apesar de não exercerem funções na fábrica ainda hoje vivem nas suas casas, esta experiência não tem um preço associado pois o bairro está acessível a toda a população.

Existem também três lojas abertas ao público, Vista Alegre, *Outlet* e Bordallo Pinheiro. Nestas lojas é possível encontrar quase todas as peças das marcas. As lojas encontram-se abertas diariamente das 10:00h às 19:30h, encerram no dia 1 de janeiro, Domingo de Páscoa e 25 de dezembro.

Desde a sua abertura, o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL, tem sido alvo de muitas publicações em jornais e revistas importantes na área de comunicação e turismo.

O seu conceito inovador despertou curiosidade nos meios de comunicação. A construção de um hotel numa zona histórica mundialmente conhecida associada à força da marca Vista Alegre forma a união perfeita entre a indústria e o turismo.

A

Tabela 10 mostra a recolha seletiva de notícias através dos meios de comunicação desde a data de abertura (02/11/2015). Na maioria destas notícias é referida a ligação entre o património da marca Vista Alegre e um hotel cinco estrelas, a junção destes dois mundos remete para o conceito de turismo industrial.

Data de Publicação	Fonte	Título
07/11/15	Expresso	Já abriu o hotel que conta a história da Vista Alegre
12/11/15	Público	Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel já abriu
13/11/15	As Beiras	Montebelo Vista Alegre preserva passado em Ílhavo
13/11/15	Diário de Viseu	Palácio do fábrica Vista Alegre transformado em Hotel
13/11/15	New in Town	Este é o primeiro hotel cinco estrelas da região de Aveiro
13/11/15	OJE	Abriu o "Hotel Vista Alegre"
17/11/15	Diário de Aveiro	Palácio da Vista Alegre transformado em hotel
05/12/15	Público	O novo Montebelo tem sangue azul
06/12/15	Observador	No novo hotel da Vista Alegre eles penduram a loiça toda
10/12/15	Ilhavense	Preserva passado com traços de modernidade
15/12/15	Visão 7	Montebelo Vista Alegre: Na fábrica do bem dormir
18/12/15	Evasões	Porcelana, utopia de luxo
29/01/16	Meios & Publicidade	Um bairro para conhecer uma marca
01/02/16	Revista UP	Um Hotel em Portugal, Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel
04/02/16	Público	Na fábrica e no laboratório da Vista Alegre, em busca dos best-sellers
26/05/16	Terra Nova	Vista Alegre celebra o "casamento" da indústria com o turismo
28/05/16	Diário de Coimbra	Uma noite diferente com Marcelo Rebelo de Sousa
28/05/16	Jornal de Notícias	Vista Alegre inova e dá confiança a presidente
26/12/16	Diário de Aveiro	O deslumbrante Restaurante Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel
05/04/17	Sapo Viagens	Vista Alegre, um mundo de cerâmica para descobrir
13/06/17	Move Notícias	Férias criativas com cunho Vista Alegre
09/07/17	Diário de Coimbra	Campanha no Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel
14/09/17	Visão	Bem-Vindos ao bairro Vista Alegre
21/09/17	Viagem e Turismo	Hotel Vista Alegre, arredores de Aveiro: porcelana para dormir

**Tabela 10- Clipping MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL.**  
 Fonte: Elaboração própria

O bom funcionamento do hotel depende da qualidade nos serviços prestados, sendo o principal objetivo a satisfação dos seus clientes. Conhecer os seus clientes e compreender as suas necessidades é um ponto fulcral para o sucesso. O hotel preocupa-se em estabelecer contacto com o seu cliente, os inquéritos de satisfação e a base de dados criada no programa de gestão hoteleira (Host), são as ferramentas utilizadas para estabelecer esse contacto.

O Hotel disponibiliza inquéritos de satisfação para os seus clientes nos quartos e na receção. Os inquéritos são enviados pelo chefe de receção para o departamento de qualidade para serem analisados. Semanalmente a direção e o departamento de qualidade reúnem-se para em conjunto verificar os assuntos de maior relevância. Todos os inquéritos são analisados e respondidos diretamente pela direção do hotel. Quando os

inquiridos fazem uma crítica direta à prestação de serviços de um departamento específico, a direção reúne com o chefe do departamento.

Na criação da primeira reserva em Host, são inseridos todos os dados dos clientes, assim como informações especiais que vão sendo relevantes ao longo da sua estadia, como por exemplo, alguma restrição alimentar, data de aniversário e outras informações importantes para a satisfação e distinção do cliente. Todos os dados inseridos ficarão na base de dados permitindo a consulta de todos os hóspedes que já tenham permanecido no Hotel.

A Marca Vista Alegre é sem dúvida a competência central do projeto, devido ao reconhecimento e notoriedade da marca. A Vista Alegre é o exemplo de uma marca desde sempre associada à história e à vida cultural de Portugal que se tornou uma insígnia portuguesa de luxo a nível mundial. Em suma a Tabela 11 mostra os recursos determinados através da análise interna.

Recursos	
Tangíveis	Boa capacidade de Financiamento associada ao Grupo Visabeira Boas instalações, o Bairro Operário Vista Alegre
Intangíveis	Reputação da Marca Vista Alegre Heranças culturais devido ao riquíssimo historial de uma indústria emblemática
Humanos	<i>Know-how</i> da Visabeira Turismo Experiência consolidada na gestão e exploração de unidades hoteleiras

**Tabela 11- Análise Interna.**  
Fonte: Elaboração própria

## 4.5 Estudo de Mercado

O número de turistas em Portugal tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. O aumento da procura turística é acompanhado pelo crescimento da oferta turística. Com uma oferta turística muito diversificada, o turista torna-se cada vez mais exigente na procura de um produto diferenciado utilizando os canais de divulgação e a recomendação dos agentes turísticos na escolha do seu destino. Esta recomendação torna-se cada vez mais importante na decisão final do turista em escolher a sua unidade de alojamento.

Neste contexto entende-se que depois de efetuada a revisão de literatura e iniciada a análise estratégica seria importante compreender se os agentes e operadores turísticos conhecem o conceito de turismo industrial, qual a importância que lhe atribuem como setor turístico em Portugal, o seu grau de concordância com os pontos fortes e oportunidades do setor, se conhecem o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL, se o recomendariam como destino turístico, quais as principais razões para recomendarem o hotel e qual a sua procura no último ano.

#### 4.5.1 Desenvolvimento do Inquérito

O instrumento utilizado para atingir os objetivos propostos foi o questionário (Anexo I). Este instrumento foi elaborado de forma clara e objetiva. As perguntas foram efetuadas de acordo com os elementos deste projeto já estudados. Um questionário bem elaborado trará conseqüentemente um bom estudo. É também importante que as questões efetuadas sejam interessantes e despertem o interesse do inquirido de forma a não existirem desistências.

O inquérito é composto por 10 perguntas. Na primeira pergunta pretende-se compreender qual o lugar e marca mais lembrado na prática deste tipo de turismo em Portugal e no mundo e se conhecem o conceito de turismo industrial.

Na segunda pergunta questiona-se qual a importância que atribuem ao turismo industrial. Na terceira questão pretende-se compreender o grau de concordância dos inquiridos, com os pontos fortes e oportunidades concluídas na análise estratégica deste projeto.

A partir da questão quatro até à questão número sete, as perguntas são direcionadas para o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL, pretende-se compreender se conhecem o hotel, se o recomendariam, os aspetos importantes na sua recomendação e porque o recomendariam e qual a procura do hotel no último ano.

As questões número oito, nove e dez, são relativas à agência ou operador turístico, pretende-se perceber qual localização geográfica da agência ou operador turístico e se a agência é uma pequena, média ou grande empresa.

Os questionários foram enviados por correio eletrónico (Anexo II) para um universo de 2000 agentes e operadores turísticos, registados na base de dados do Turismo de Portugal (2015). As respostas foram devolvidas através da conta Google, os

inquiridos submetiam as suas respostas que eram direcionadas para a mesma conta de forma anónima.

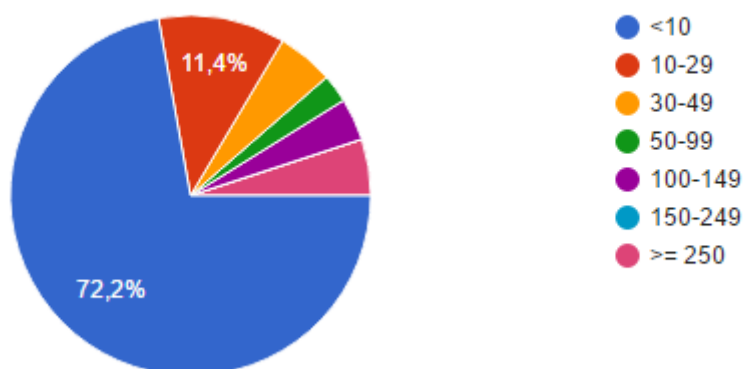
Foram considerados válidos para análise 79 inquéritos. Através desta amostra pretende-se obter uma representação do universo de operadores turísticos e agentes de viagem. A Tabela 12 apresenta a ficha técnica elaborada para a amostra obtida.

População	2000 Agências e operadores turísticos
Tamanho da amostra	79 Agências e operadores turísticos
Tipo de questionário	<i>Online</i>
Tipo de amostragem	Por conveniência
Período de trabalho de campo	15 de Maio a 17 de Junho de 2017

**Tabela 12- Ficha técnica do questionário.**  
 Fonte: Elaboração própria

#### 4.5.2 Apresentação de resultados

Após a análise dos dados recolhidos através dos questionários aplicados a operadores e agentes turísticos, conforme Gráfico 3, mais de 72% pertencem a microempresas (empresas que empregam menos de 10 trabalhadores).



**Gráfico 3- Dimensão da empresa turística tendo em conta o número de colaboradores.**  
 Fonte: Elaboração Própria

Conforme Gráfico 4, 96,2% dos inquiridos está localizado em Lisboa.

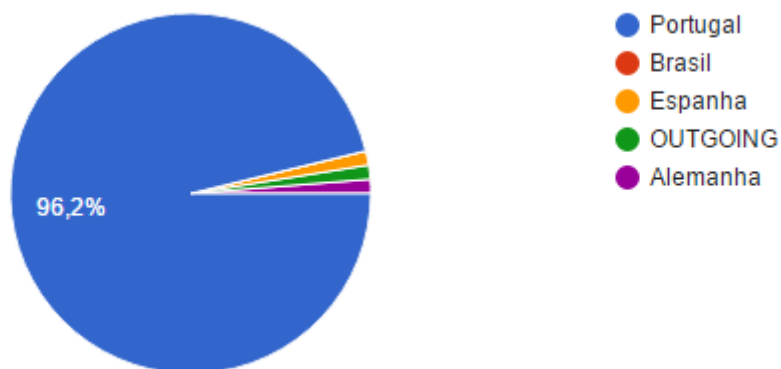


Gráfico 4- Localização da agência ou operador turístico que representa.  
Fonte: Elaboração própria

“Qual o concelho da agência ou operador turístico que representa?”: 30,4% dos inquiridos respondeu Lisboa seguindo-se Viseu com 13,9% e Porto com 7,6% conforme Tabela 13.

Concelho da agência ou operador turístico	Total de Inquiridos
Lisboa	24
Viseu	11
Porto	6
Cascais	3
Alcobaça	2
Ourém	2
Setúbal	2
Castro verde	1
Santa Maria da Feira	1
Loulé	1
Velas	1
Mafra	1
Portugal	1
Ílhavo	1
São Miguel Açores	1
Alcochete	1
Leiria	1
Porto Santo	1
Albufeira	1
MAFRA	1
Braga	1
Coimbra	1

Concelho da agência ou operador turístico	Total de Inquiridos
Figueira da Foz	1
Mangualde	1
Faro	2
Portimão	1
Madeira	1
Funchal	1
Não identificado	4

**Tabela 13- Concelho da agência ou operador turístico.**  
 Fonte: Elaboração própria

Na primeira questão pretende-se compreender o conhecimento e recomendação do turismo industrial em Portugal e no mundo. Sendo uma pergunta de resposta aberta, as respostas foram diversas.

Relativamente à marca ou lugar mais lembrado quanto ao turismo industrial em Portugal é São João da Madeira com 26,6% das respostas obtidas, seguindo-se da Marinha Grande com 8,7%, de destacar que 2,5% dos inquiridos responderam Vista Alegre, e 1,3% respondeu Ílhavo, 10,1% dos inquiridos responderam que não conhecem nenhum lugar ou marca, conforme Tabela 14.

Lugar ou Marca mais lembrada em Portugal	Total de Inquiridos
São João da Madeira	21
Não sabe	8
Marinha Grande	7
Porto	3
Aveiro	2
Lisboa	2
Cortiça do Alentejo	2
<b>Vista Alegre / Atlantis</b>	2
Alentejo	2
Algarve	2
Norte	2
Barreiro	1
Calçado de São João da Madeira	1
Fly London	1
Património histórico da indústria conserveira portuguesa	1
Sines	1
Lousal	1

Lugar ou Marca mais lembrada em Portugal	Total de Inquiridos
Tondela	1
Leiria	1
EDP	1
<b>Ílhavo</b>	1
Fábrica Bordalo Pinheiro	1
Madeira	1
Cacia – Aveiro	1
Stephens	1
Santa Maria da Feira	1
Paços de ferreira	1
Lugar Barreiro. Marca louça das Caldas	1
Barreiro	1
Central Tejo	1
Alcobaça	1
Oliva - S.J. Madeira	1
BTL	1
Douro – Vinho do Porto	1
Galp	1
Museu da Eletricidade	1
Cimpor	1

**Tabela 14- Lugar ou marca mais lembrada quanto ao turismo industrial em Portugal.**  
 Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao lugar ou marca mais lembrada no mundo, destaca-se o desconhecimentos dos inquiridos pois 20,3% responderam que não conhecem um lugar ou marca de referência a nível mundial, 15,1% dos inquiridos responderam Alemanha seguido do Japão com 8,7% das respostas,

Tabela 15.

Lugar ou Marca mais lembrada no Mundo	Total de Inquiridos
Não sabe	16
Alemanha	12
Japão	7
Ferrari	3
Inglaterra	3
China	2
Barcelona	1

Lugar ou Marca mais lembrada no Mundo	Total de Inquiridos
Berlim	1
B-travel	1
Caribe	1
Chernobil – Pripjat	1
Disneyland	1
Dubai	1
Dublin	1
Ducati Factory - Borgo Pannigale – Itália	1
Escócia	1
Espanha	1
Estados Unidos da América	1
Fitur	1
Frankfurt	1
Google	1
Irlanda	1
Liverpool	1
Maranello – Itália	1
Mercedez	1
Milão	1
Minas das Asturias	1
Murano	1
Nestlé	1
Nova York	1
Países Nórdicos	1
Paris	1
Porsche	1
Portugal	1
Reino Unido	1
Ruta de la minéria en Cantabria	1
São João da Madeira	1
Scania	1
Silicon Valley	1
Suíça	1
Tailândia	1
Vespa museum	1

**Tabela 15- Lugar ou marca mais lembrada quanto ao turismo industrial no Mundo.**  
 Fonte: Elaboração Própria

Quanto a recomendação da marca ou lugar para a prática de turismo industrial em Portugal, 24% dos inquiridos responderam São João da Madeira e 9% respondeu Marinha Grande, conforme

Tabela 16.

Marca ou lugar que se lembra quando ouve falar em turismo industrial?	Total de Inquiridos
São João da Madeira	19
Não sabe	10
Marinha Grande	7
Lisboa	3
Viarco	3
Vista Alegre	3
Norte	2
Alentejo	2
Região Centro	1
Lisboa	1
Carris – Elétricos	1
As indústrias de têxteis no Vale do Ave	1
Cortiça do Alentejo	1
Singer	1
Sines	1
Renova	1
Norte de Portugal	1
Museu de Portimão	1
Aveiro	1
Matosinhos	1
Amorim	1
EDP	1
Algarve	1
Douro	1
Açores	1
Cacia	1
Cortiça	1
Santa Maria da Feira	1
Barreiro	1
Madeira	1
ACCOR OU IHG	1

Marca ou lugar que se lembra quando ouve falar em turismo industrial?	Total de Inquiridos
Central Tejo	1
Covilhã	1
Centro	1
Oliva	1
Pedras Salgadas	1
Minas de S. Domingos	1
Museu dos coches	1

**Tabela 16- Marca ou lugar que recomendaria para a prática de Turismo Industrial em Portugal.**  
 Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre a marca ou lugar que recomendaria para a prática de turismo industrial no Mundo, 26,6% dos inquiridos responderam que não tem conhecimento, 12,7% responderam Alemanha e 7,6% Japão, segue a Tabela 17, com todas as respostas.

Marca ou lugar que recomendaria para a prática de turismo industrial no Mundo	Total de Inquiridos
Não sabe	21
Alemanha	10
Japão	6
Portugal	3
Reino Unido	3
Berlim	2
Estados Unidos	2
Ferrari	2
Xangai	2
ACCOR OU IHG	1
Aple	1
Brasil, Suécia	1
British Petrol	1
Cabo Verde	1
Caribe	1
Chernobil – Pripyat	1
Coca-Cola	1
Cortadoria Nacional de Pelo, FEPSA	1
Deutsches Museum – Munique	1

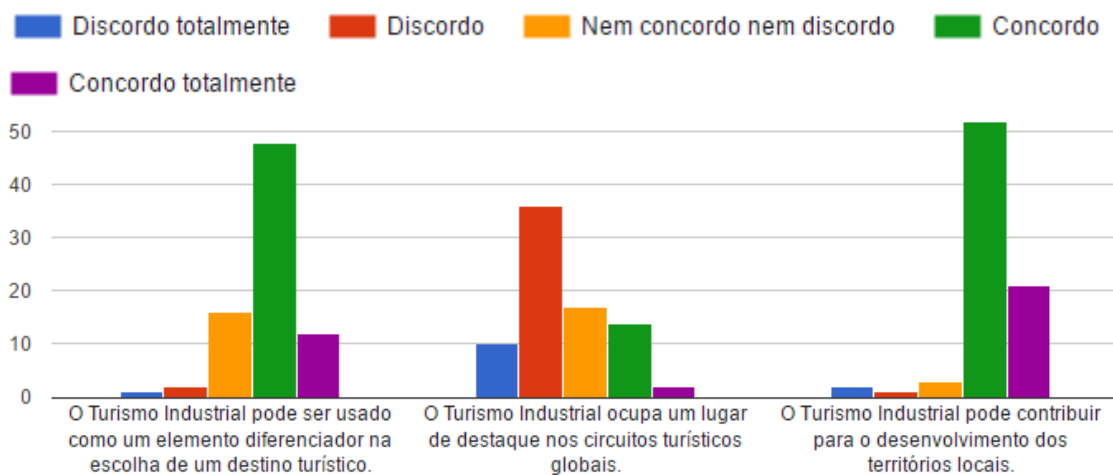
Marca ou lugar que recomendaria para a prática de turismo industrial no Mundo	Total de Inquiridos
Escócia e Irlanda	1
Espanha	1
Europa	1
Frankfurt	1
Google	1
Guinness	1
Hong Kong	1
Liverpool	1
Londres	1
Maranelo	1
Milão	1
Museu da Porsche em Estugarda.	1
Museu Nacional de la Ciència i de la Tècnica de Barcelona	1
Paris	1
Suíça	1
Veneza Murano	1
Vespa Museum	1
Vigo - Porto de Pesca	1

**Tabela 17- Marca ou lugar que recomendaria para a prática de Turismo Industrial no Mundo.**  
 Fonte: Elaboração própria

Na questão “Qual a marca ou lugar que se lembra quando ouve falar em turismo industrial em Portugal e no Mundo” pode-se concluir que os inquiridos responderam maioritariamente lugar e não marca.

As respostas dadas na questão “Qual marca ou lugar que recomendaria para a prática de turismo industrial em Portugal e no Mundo” vão de encontro às respostas dadas na questão “Qual marca ou lugar que se lembra quando ouve falar em turismo industrial em Portugal e no Mundo”.

Relativamente ao grau de concordância dos inquiridos sobre afirmações relacionadas com o conceito de turismo industrial conforme descritas abaixo no Gráfico 5.

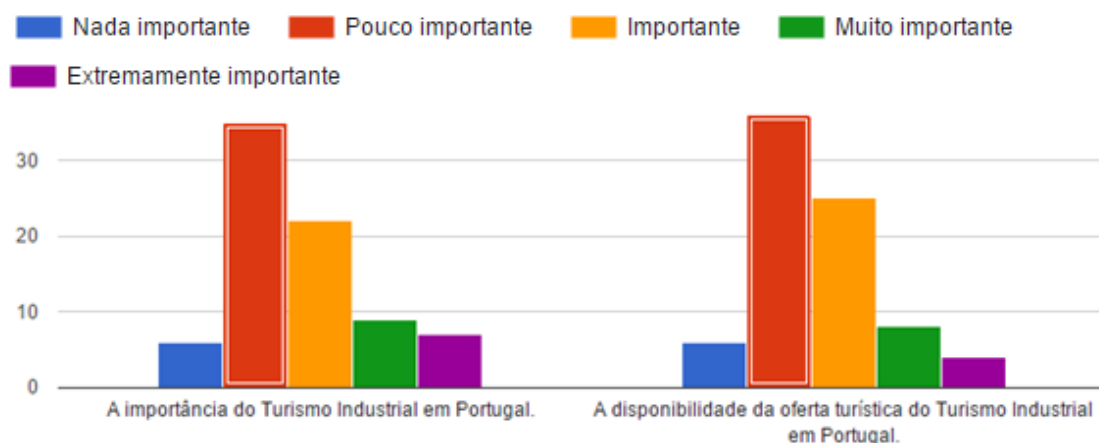


**Gráfico 5- Turismo industrial.**

Fonte: Elaboração própria

Na primeira afirmação, 75,9% dos inquiridos concorda e concorda totalmente que o turismo industrial pode ser usado como um elemento diferenciador na escolha de um destino turístico. Relativamente à segunda afirmação 58,2% dos inquiridos discordam e discordam totalmente que o turismo industrial ocupa um lugar de destaque nos circuitos turísticos globais. Na sua grande maioria, 92,4% concorda e concorda totalmente que o turismo industrial pode contribuir para o desenvolvimento dos territórios locais.

Na questão sobre a importância e a disponibilidade da oferta turística do turismo industrial em Portugal, 51,9% e 53,2% dos inquiridos respetivamente acreditam que é pouco importante e nada importante, conforme mostra o seguinte Gráfico 6.

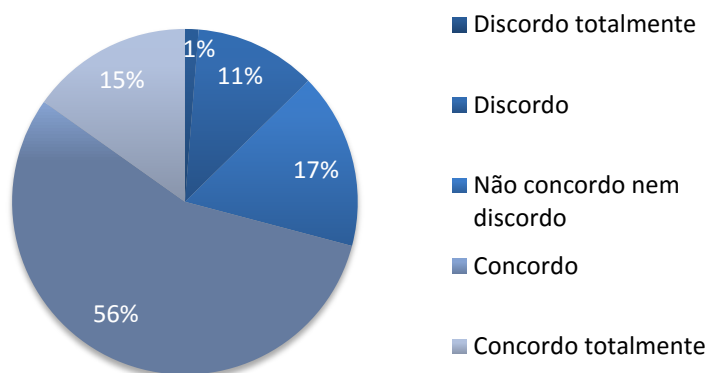


**Gráfico 6- Importância turismo industrial.**

Fonte: Elaboração própria

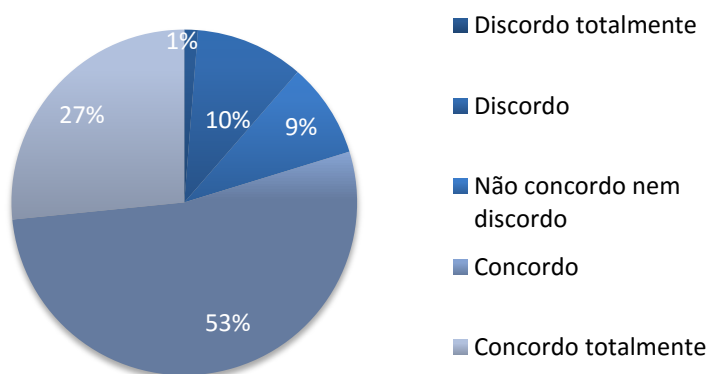
“Qual a opinião dos inquiridos relativamente aos pontos fortes do turismo industrial em Portugal?”. Segue a descrição dos pontos fortes assim como a percentagem de concordância dos inquiridos com cada uma das afirmações:

- “A imagem histórica e o poder de remeter para épocas passadas”: 71% dos inquiridos concorda e concorda totalmente que este é um ponto forte para o turismo industrial em Portugal, conforme mostra o Gráfico 7;



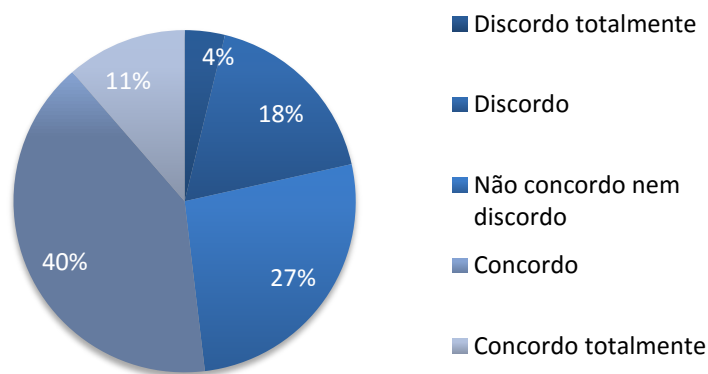
**Gráfico 7- A imagem histórica e o poder de remeter para épocas passadas.**  
 Fonte: Elaboração própria

- “O valor cultural e patrimonial”: 80% dos inquiridos concorda e concorda totalmente que este ponto é um ponto forte para o turismo industrial em Portugal, conforme mostra o Gráfico 8;



**Gráfico 8- O valor cultural e patrimonial.**  
 Fonte: Elaboração própria

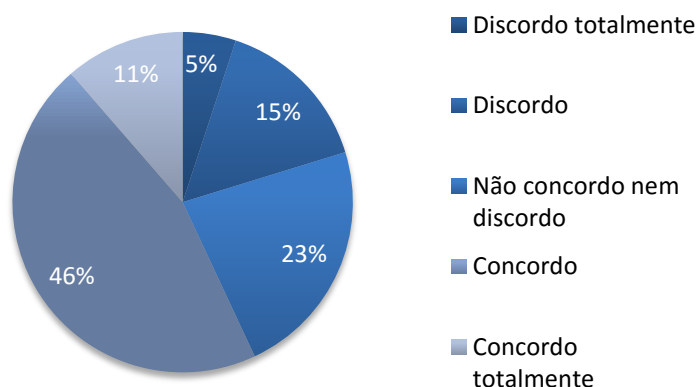
- “País historicamente industrial e centenário”: 51% dos inquiridos concorda e concorda totalmente que este ponto é um ponto forte para o turismo industrial em Portugal, conforme mostra o Gráfico 9;



**Gráfico 9- País historicamente industrial e centenário.**

Fonte: Elaboração própria

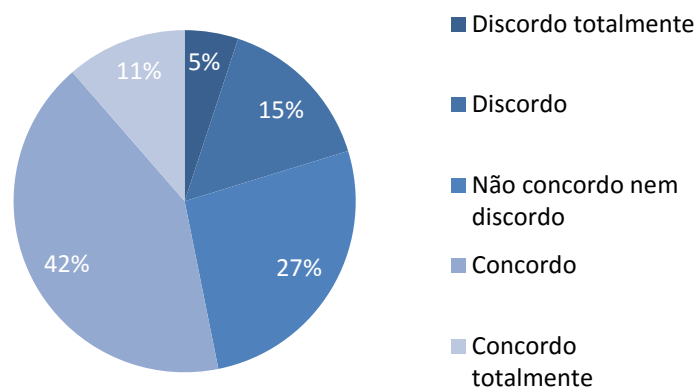
- “A imagem e notoriedade da marca das empresas associadas ao destino industrial”: 57% dos inquiridos concorda e concorda totalmente que este ponto é um ponto forte para o turismo industrial em Portugal, conforme mostra o Gráfico 10;



**Gráfico 10- A imagem e notoriedade da marca das empresas associadas ao destino industrial.**

Fonte: Elaboração própria

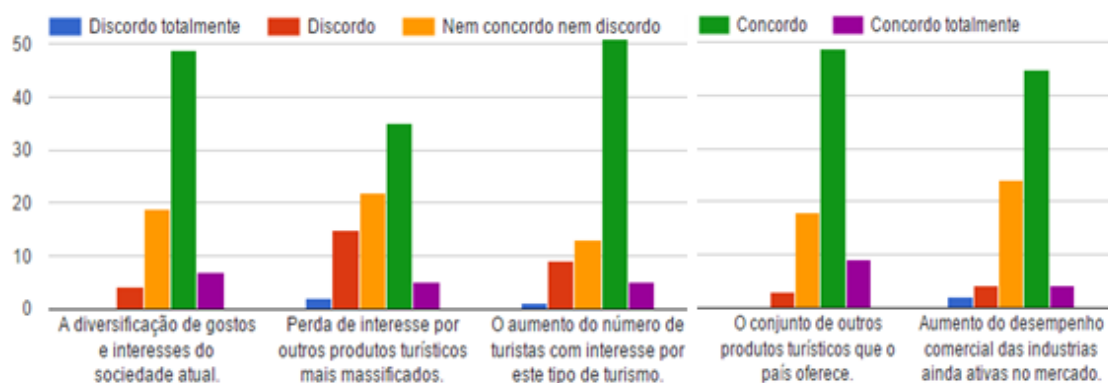
- “Atração de públicos estrangeiros com maior poder de compra”: 53% dos inquiridos concorda e concorda totalmente que este ponto é um ponto forte para o turismo industrial em Portugal, conforme mostra o Gráfico 11;



**Gráfico 11- Atração de públicos estrangeiros com maior poder de compra.**  
 Fonte: Elaboração própria

Na seguinte questão pretende-se saber a opinião dos inquiridos quanto às seguintes oportunidades relativamente ao setor hoteleiro na prática de turismo industrial em Portugal:

- A diversificação de gostos e interesses da sociedade atual;
- Perda de interesse por outros produtos turísticos mais massificados;
- O aumento do número de turistas com interesse por este tipo de turismo;
- O conjunto de outros produtos turísticos que o país oferece;
- Aumento do desempenho comercial das indústrias ainda ativas no mercado.



**Gráfico 12- Oportunidades do turismo industrial.**

Como se pode observar no Gráfico 12, mais de 50% dos inquiridos concorda e concorda totalmente que os pontos descritos são oportunidades para o turismo industrial em Portugal, o ponto com maior percentagem de concordância é “o aumento do número

de turistas com interesse por este tipo de turismo”, 70,9% dos inquiridos concordam e concordam totalmente.

“Conhece o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel?”; é a primeira questão relativa ao hotel em estudo, conforme se observa no Gráfico 13, apenas 20,3% dos inquiridos nunca ouviram falar do hotel, o que significa que 58,2% já ouviu falar do hotel e 21,5% conhece e já lá foi pelo menos uma vez.



Gráfico 13- Conhece o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel?

Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos que responderam que não conhecem o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel, 16 indivíduos, o questionário foi automaticamente direcionado para a questão nº 8 “Localização da agência ou operador turístico que representa”, sendo que nas seguintes três questões a amostra passa para 63 inquiridos.

Quando questionados se recomendariam o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel como destino de turismo industrial, 90,5% dos inquiridos respondeu que Recomendaria o hotel conforme se observa no seguinte Gráfico 14.

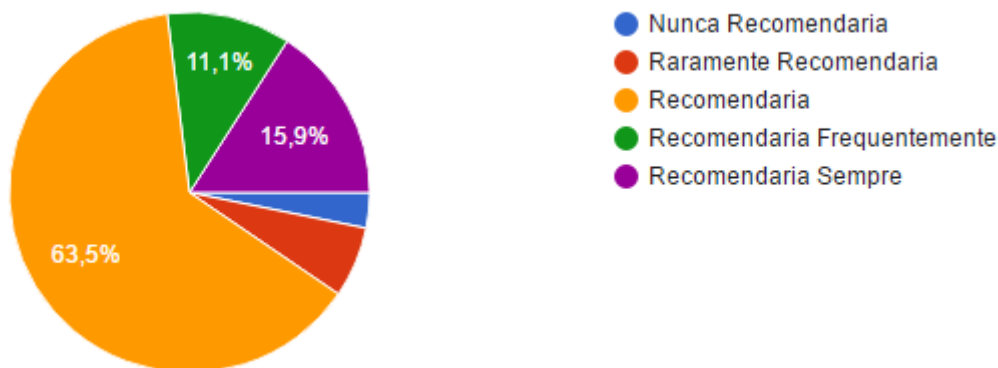
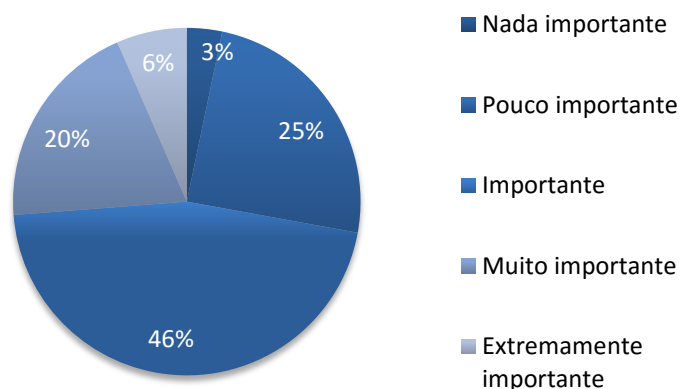


Gráfico 14- Recomendaria o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel como destino de turismo industrial?

Fonte: Elaboração própria

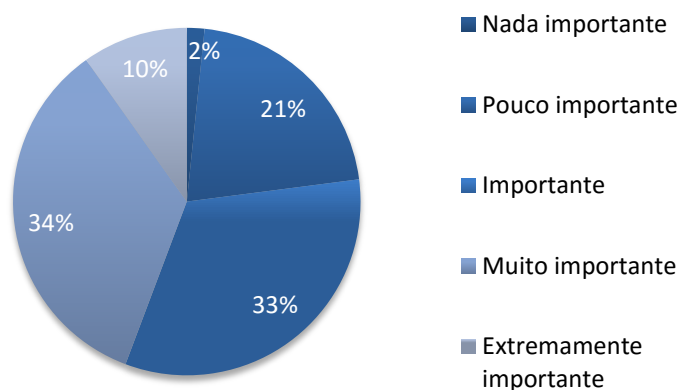
Na questão “Indique até que ponto considera que os aspetos abaixo referidos são importantes na recomendação do Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel”:

- “Ficar alojado num hotel localizado perto da fábrica”: 72% dos inquiridos consideram importante, muito importante e extremamente importante a localização de um hotel perto da fábrica, conforme mostra o Gráfico 15.



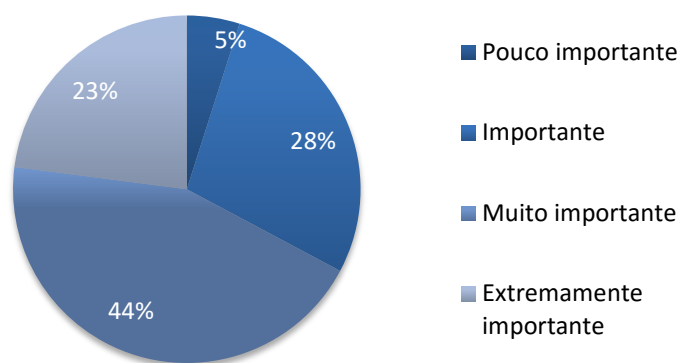
**Gráfico 15- Ficar alojado num hotel localizado perto da fábrica.**  
Fonte: Elaboração própria

- “Ficar alojado num hotel em que a porcelana é o elemento dominante na sua decoração”: observa-se no Gráfico 16 que 77% dos inquiridos consideram este ponto importante, muito importante e extremamente importante.



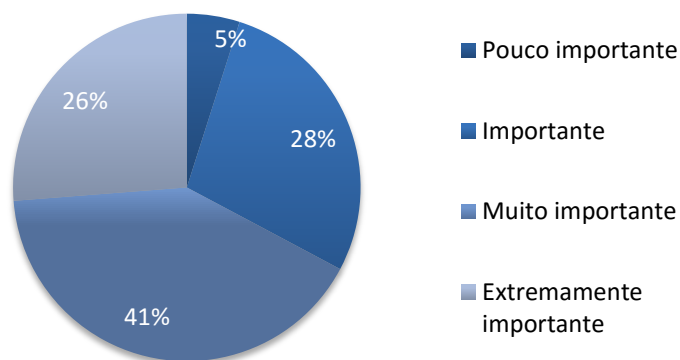
**Gráfico 16- Ficar alojado num hotel em que a porcelana é o elemento dominante na sua decoração.**  
Fonte: Elaboração própria

- “Visitar a fábrica Vista Alegre numa perspetiva turística”: é importante, muito importante e extremamente importante para 95% dos inquiridos, nenhum inquirido respondeu que este ponto é nada importante conforme se observa no Gráfico 17.



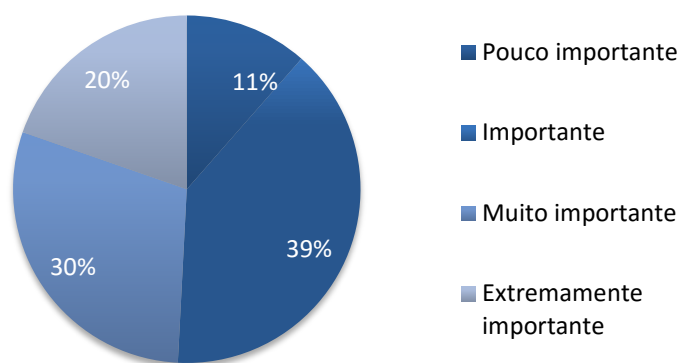
**Gráfico 17- Visitar a fábrica Vista Alegre numa perspectiva turística.**  
 Fonte: Elaboração própria

- “Visitar a fábrica e conhecer o modo de fabrico de produtos de porcelana”: 95% dos inquiridos consideram este ponto importante, muito importante e extremamente importante na recomendação do hotel, conforme mostra o Gráfico 18.



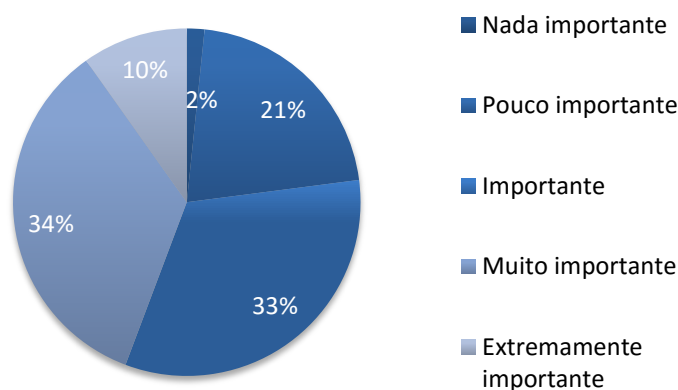
**Gráfico 18- Visitar a fábrica e conhecer o modo de fabrico de produtos de porcelana.**  
 Fonte: Elaboração própria

- “Participar em *workshops* durante a estadia turística”: conforme se observa no Gráfico 19, 89% consideram este ponto importante, muito importante e extremamente importante na recomendação do hotel.



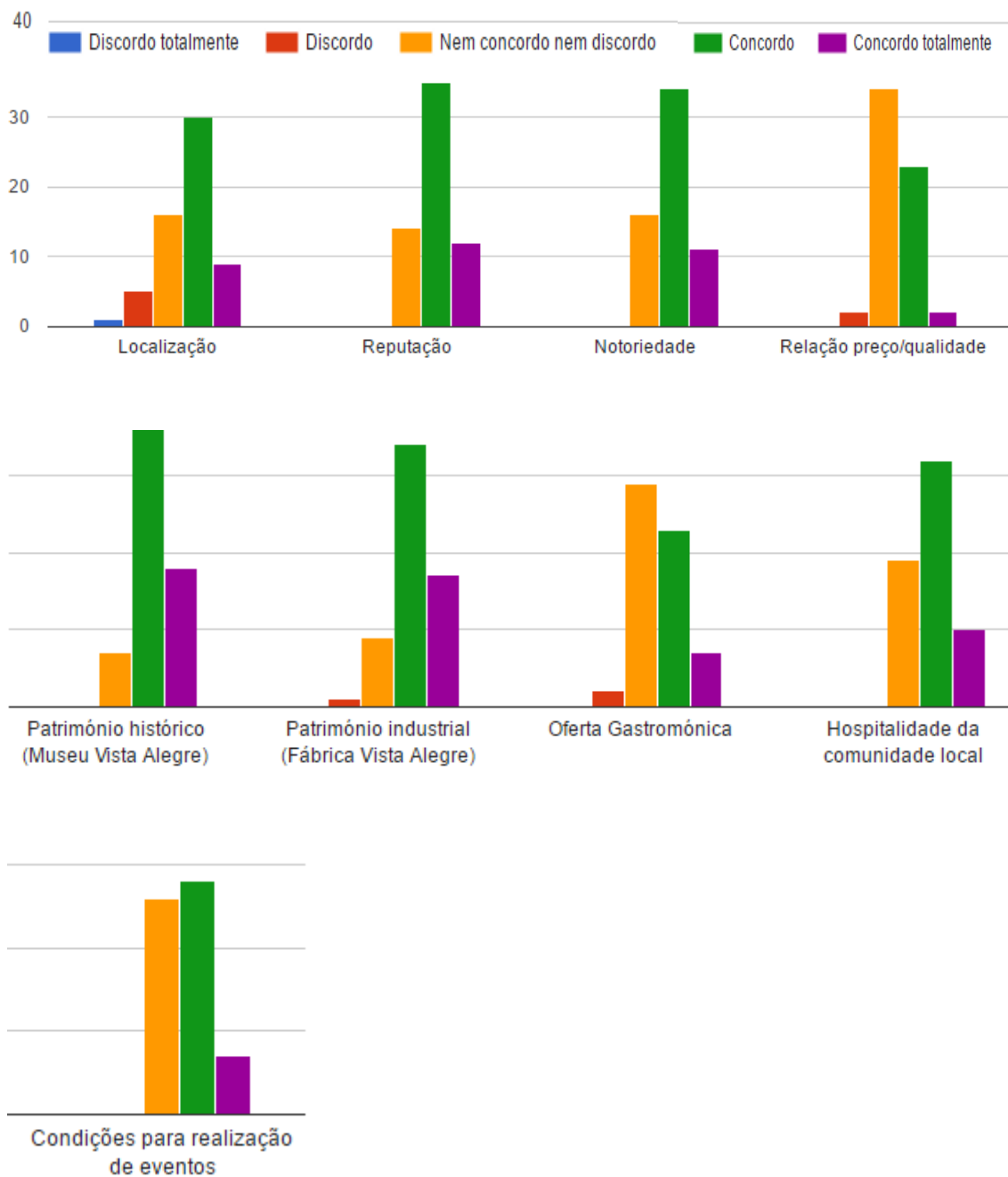
**Gráfico 19- Participar em *workshops* durante a estadia turística.**  
 Fonte: Elaboração própria

- “Visitar o museu da fábrica numa perspectiva turística”: conforme mostra o Gráfico 20, 77% dos inquiridos consideram este ponto importante, muito importante e extremamente importante.



**Gráfico 20- Visitar o museu da fábrica numa perspectiva turística.**  
 Fonte: Elaboração própria

Ainda na questão, porque recomendaria o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel, na opinião dos inquiridos a localização, a reputação, a notoriedade, o património histórico, o património industrial e a hospitalidade local são as principais condicionantes na recomendação do hotel, conforme se verifica no seguinte Gráfico 21 onde se observa qual a concordância com os pontos descritos.



**Gráfico 21- Por que recomendaria o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel?**  
 Fonte: Elaboração própria

“Na sua agência como classifica a procura do Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel no último ano?”. Segundo as respostas observadas no Gráfico 22, 76,2% dos inquiridos dizem que nunca ou raramente o hotel é procurado na agência.

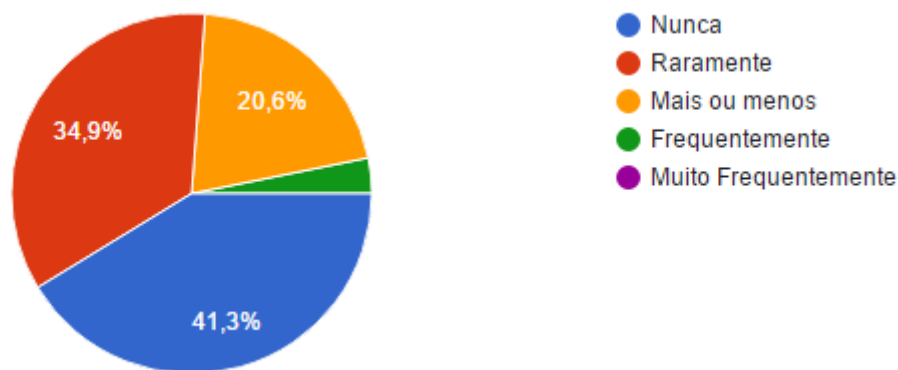


Gráfico 22- Na sua agência como classifica a procura do Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel no último ano?  
Fonte: Elaboração própria

#### 4.5.3 Análise dos Resultados

São João da Madeira foi o destino com o maior número de respostas dos inquiridos. É necessário acompanhar o desenvolvimento desta região de forma a replicar o sucesso no destino pretendido, Ílhavo.

Relativamente às questões sobre o conceito de turismo industrial concluiu-se que apesar dos inquiridos concordarem que este conceito pode ser usado como um elemento diferenciador e contribuir para o desenvolvimento dos territórios locais, a sua importância, o lugar que ocupa nos circuitos turísticos e a disponibilidade de oferta turística em Portugal é baixa.

Esta opinião deve-se ao facto de em Portugal existirem poucos destinos que explorem esta prática de turismo, deve-se apostar na divulgação e promoção do hotel estudado dando ênfase ao segmento turístico que se pretende explorar.

Uma das questões do inquérito foi elaborada de acordo com a análise estratégica já efetuada, dessa forma foi possível concluir que uma elevada percentagem dos inquiridos concordam com as oportunidades e pontos fortes determinados na análise estratégica deste projeto.

Quando questionado sobre se conhecem o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL, conclui-se que apesar de uma percentagem elevada de inquiridos já ter ouvido falar, ainda não conhecem pessoalmente é necessário reforçar a sua promoção junto dos mesmos.

Os operadores e agentes turísticos consideram importantes na recomendação do hotel os seguintes aspetos: ficar alojado num hotel localizado perto da fábrica, ficar alojado num hotel em que a porcelana é o elemento dominante na sua decoração, visitar a fábrica Vista Alegre numa perspetiva turística, visitar a fábrica e conhecer o modo de fabrico de produtos de porcelana e visitar o museu da fábrica numa perspetiva turística. Estes aspetos têm vindo a ser explorados desde a abertura do hotel, é importante reforçar a sua existência junto dos operadores e agentes turísticos.

A recomendação do hotel pelos operadores e agentes turísticos tem em conta a localização, a reputação, a notoriedade, património histórico, património industrial e a hospitalidade local.

Relativamente à procura do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL, nos operadores turísticos inquiridos, conclui-se que raramente o hotel foi procurado, a influência das opiniões dos operadores e agentes turísticos na procura de uma entidade assume grande importância, pois apesar de o produto ainda não ser conhecido pode ser recomendado.

A localização dos operadores e agentes turísticos pertence em 96,2% ao mercado Português, o que justifica o facto do lugar mais lembrado e recomendado para a prática de turismo industrial em Portugal ser São João da Madeira. Quando questionados sobre o lugar mais lembrado e recomendado no mundo, um grande número de inquiridos respondeu que não tem conhecimento.

Quando questionados sobre o concelho da sua agência cerca de 32% dos inquiridos respondeu Lisboa, sendo a capital nacional e a região com o maior número de visitantes turísticos, futuramente com a massificação do turismo os operadores e agentes turísticos serão questionados sobre outros destinos em Portugal em que o turismo seja favorável ao turismo de inspiração local, neste caso específico Ílhavo por todas as condições já descritas.

#### **4.6 Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que permite perceber as orientações estratégicas através da análise e cruzamento dos pontos fortes e fracos, oportunidades a curto, médio e longo prazo das empresas.

Através desta análise para o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL constata-se que se encontram reunidas as potencialidades requeridas para uma oferta turística integrada, com características distintivas e apelativas quer para o mercado nacional, quer também para o mercado internacional.

A Fábrica de Porcelanas da Vista Alegre tem uma significativa importância económica que largamente extravasa a região onde se insere, na medida em que é uma das poucas unidades fabris com reconhecida qualidade nacional e internacional e com produção ativa na Península Ibérica.

A unidade hoteleira beneficiará de todas as sinergias e *Know-how* da Visabeira Turismo, *holding* que trabalha o setor do Turismo no Grupo.

Um Hotel de cinco estrelas numa importante zona historicamente industrial e centenária e, como tal, única no país, no sentido de a reabilitar e dinamizar para a atividade turística, aproveitando todo o potencial de que é detentora e a notoriedade internacional dos bens nela produzidos.

Inserida num espaço que mantém as condições vivenciais de uma comunidade industrial do início do século, a nova unidade assume como vocação proporcionar um repositório de novas experiências no cerne de uma indústria que soube, também ela, sobreviver e acompanhar a evolução dos tempos sem se desvirtuar.

A unidade hoteleira permite dar uma maior visibilidade ao espaço da fábrica, às suas lojas e museu bem como ao património edificado existente, a capela e o palácio.

Este empreendimento traduz uma aposta numa oferta diversificada e inovadora face à concorrência, inserindo-se naquela que é a essência da procura turística: a vivência de novas e enriquecedoras experiências. Ancorado na preocupação de preservar e valorizar economicamente a identidade e heranças culturais existentes, alicerçado no riquíssimo historial de uma indústria emblemática da economia portuguesa, a mais que centenária Cerâmica Vista Alegre.

A Tabela 18 descreve as orientações estratégicas concluídas através do cruzamento dos pontos fortes e fracos, oportunidades a curto, médio e longo prazo do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL.

		Oportunidades e tempo	
		Curto prazo	Médio e longo prazo
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância estratégica nacional do Turismo;</li> <li>• O aumento do número de turistas;</li> <li>• Diversificação de gostos e interesses da sociedade atual.</li> <li>• Região rica em património, cultura, história, natureza, lazer e entretenimento;</li> <li>• A hospitalidade local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade da oferta hoteleira na Região contribui para a notoriedade do seu turismo;</li> <li>• Proximidade geográfica de outro importante núcleo de turismo industrial: São João da Madeira;</li> <li>• Opinião dos clientes nas plataformas ou redes sociais;</li> <li>• Perda de interesse por outros produtos turísticos mais massificados.</li> </ul>
		ORIENTAÇÕES	
Pontos fortes	ORIENTAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar novas experiências turísticas no cerne da indústria;</li> <li>• Dar uma maior visibilidade ao espaço da fábrica, à sua loja, museu e o património edificado existente;</li> <li>• Alojjar clientes institucionais que visitam a fábrica em negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apostar numa oferta turística diversificada, inovadora e qualificada;</li> <li>• Preservar e valorizar economicamente a identidade e herança cultural existentes.</li> </ul>
Pontos fracos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar novas experiências turísticas no cerne da indústria;</li> <li>• Dar uma maior visibilidade ao espaço da fábrica, à sua loja, museu e o património edificado existente;</li> <li>• Alojjar clientes institucionais que visitam a fábrica em negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apostar numa oferta turística diversificada, inovadora e qualificada;</li> <li>• Preservar e valorizar economicamente a identidade e herança cultural existentes.</li> </ul>

**Tabela 18- Matriz SWOT.**  
 Fonte: Elaboração própria

## 5. Formulação da estratégia

A visão do Grupo Visabeira é ser um grupo económico multinacional, procurando a liderança em todos os setores e mercados onde atua, através de conceitos diferenciadores e soluções integradas que criam valor para clientes e acionistas.

No caso específico do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL pretende-se ser líder do setor de turismo industrial, pela satisfação dos seus clientes, prestígio da Marca Vista Alegre e a sua localização, bairro operário de Vista Alegre.

Melhorar e inovar continuamente com o objetivo de exceder as expectativas dos clientes através de uma resposta antecipada às suas necessidades, visando a sua total satisfação e fidelização. Simultaneamente, assegurar o crescimento dos negócios através de uma consolidação orgânica e de aquisições, uma eficiente gestão de recursos (materiais e humanos), uma aposta constante na valorização dos seus colaboradores e a constituição de uma rede integrada e vencedora com os seus parceiros é a missão do Grupo Visabeira.

O MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL pretende proporcionar um serviço altamente personalizado numa magnífica localização; fornecendo a melhor gastronomia, apresentação, ambiente e serviços, inovação, profissionalismo, diferenciação, de acordo com os altos níveis de padrão do hotel; visando a total satisfação dos seus clientes, vindos do mercado nacional ou internacional, que procuram a garantia de um local com conforto e qualidade.

### 5.1 Diretrizes Estratégicas

O “MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL”, localizado em Ílhavo, oferece um novo produto na área do alojamento de luxo na Região Centro explorando um segmento do turismo industrial numa perspetiva histórico-cultural, dando ênfase ao testemunho de atividades que têm profundas raízes históricas e tradições locais a partir da Fábrica de Porcelana da Vista Alegre, em Ílhavo. As excelentes condições que a região de Ílhavo-Aveiro proporciona através da ria, das praias e outros recursos e saberes locais, potencia as atividades económicas da região.

Ou seja, esta unidade hoteleira pretende aproveitar para fins turísticos o enorme potencial que a zona da Vista Alegre possui, proporcionando uma oferta hoteleira em linha com a tradição de qualidade e prestígio da marca.

A marca Vista Alegre deve usar as suas lojas comerciais para divulgação do Hotel, com vista a reforçar a ligação da marca com o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL.

O turismo industrial deve ser usado como um elemento diferenciador contribuindo para o desenvolvimento dos territórios locais. O município de Ílhavo tem contribuído para o desenvolvimento e crescimento turístico da região. A gestão do hotel deve cooperar com o município de forma a replicar o que tem acontecido em São João de Madeira, pois o município tem sido o maior promotor da prática de turismo industrial.

A divulgação do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL nas redes sociais e canais de comunicação como jornais, revistas, programas televisivos, participações em feiras como por exemplo a Bolsa de Turismo de Lisboa, deve dar ênfase ao setor turístico que pretende explorar com o objetivo da associação imediata do hotel ao turismo industrial.

O “MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL” é um produto que se insere num leque de oferta mais vasto e diversificado que inclui outros equipamentos da área de animação e lazer. Estando a Vista Alegre integrada no Grupo Visabeira que detém uma experiência consolidada na gestão e exploração de unidades hoteleiras e de animação e entretenimento, beneficiará por isso de todas as sinergias e *Know-how* da Visabeira Turismo.

A qualificação dos recursos humanos é um dos pontos essenciais para o bom funcionamento do hotel, contratar e selecionar as pessoas certas para os cargos específicos é o primeiro passo para o sucesso. Em conjunto com o investimento na formação, qualificação, reconhecimento, valorização e aumento dos rendimentos do capital humano existente, reúnem as condições necessárias para proporcionar um atendimento personalizado desenvolvendo relações de confiança e responsabilidade com os clientes, um dos aspetos importantes para ser líder de um serviço altamente qualificado e diferenciado.

Através da análise do meio envolvente contextual conclui-se que o número de turistas em Portugal tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. O aumento da procura turística é acompanhado pelo crescimento da oferta turística.

O MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL deve reforçar a sua promoção junto dos operadores e agentes turísticos, sendo reconhecido que o conhecimento da unidade hoteleira e a confiança no serviço prestado é essencial para a sua recomendação.

Sendo os operadores e agentes turísticos um dos principais canais de distribuição de um hotel, é necessário um conjunto de parcerias para que divulguem e vendam, o conhecimento da equipa, a confiança no serviço prestado, o pagamento de uma comissão assim como o cumprimento de políticas previamente aprovadas são alguns exemplos.

Em suma, da análise estratégica efetuada resulta a seguinte proposta de diretrizes estratégicas para o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL:

1. Valorização económica da identidade e herança cultural da Vista Alegre, como referência no turismo industrial;
2. Excelência do serviço através de oferta diversificada, inovadora e qualificada;
3. Crescimento no mercado nacional e internacional, com base no reforço de parcerias;
4. Qualificação e desenvolvimento dos Recursos Humanos.

## 6. Conclusão

O turismo industrial enquanto produto turístico tem assumido uma importância crescente devido a todos os benefícios que proporciona a uma região. Permite desenvolver a imagem, notoriedade e valorização das empresas industriais, promove a coesão económica e social e motiva potenciais turistas a visitar uma região.

Depois de estudado o conceito de turismo industrial, os seus benefícios e um caso de sucesso em Portugal, São João da Madeira, conclui-se que este tipo de turismo bem aplicado é um impulsionador à prática de turismo numa região.

O MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL, a unidade hoteleira mais recente do Grupo Visabeira, localizada em Ílhavo, visa explorar o segmento do turismo industrial utilizando a imagem e notoriedade da marca Vista Alegre, a ligação histórica, cultural e industrial da fábrica e museu da Vista Alegre assim como toda a envolvência do bairro operário onde está inserido.

O aumento de turistas em Portugal é um dos principais fatores impulsionador deste setor. Este aumento tem contribuído consecutivamente para o crescimento da economia Portuguesa e melhoria da qualidade de vida dos Portugueses.

As organizações públicas, nomeadamente o Turismo de Portugal, tem criado oportunidades políticas e culturais para as empresas acompanharem o desenvolvimento e aumento da procura no setor.

São vários os fatores que têm contribuído para o aumento de procura turística no mercado nacional, hospitalidade, cultura, história, património, localização geográfica e gastronomia são alguns dos exemplos.

O crescimento e desenvolvimento da oferta devem acompanhar o aumento da procura. Com uma maior oferta, os clientes tornam-se cada vez mais exigentes procurando um serviço de qualidade e diferenciado dos restantes. Essa procura é muitas vezes efetuada através das redes sociais, plataformas *on-line*, operadores e agentes turísticos. A opinião dos clientes e a recomendação dos operadores e agentes turísticos assume uma grande importância na escolha de uma unidade hoteleira. Também o elevado número de concorrentes contribuiu para uma maior exigência dos clientes na escolha da unidade hoteleira.

O MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL, o primeiro hotel cinco estrelas em Ílhavo, tem uma ótima localização geográfica, a proximidade do mar, as

boas acessibilidades, a proximidade dos aeroportos do Porto e de Lisboa, são razões que o posicionam num local estratégico.

O bairro operário onde o hotel está inserido tem uma singularidade de oferta, o museu Vista Alegre, a fábrica Vista Alegre, a Capela da Nossa Senhora da Penha, assim como toda a sua envolvência arquitetónica são os seus elementos. Em conjunto com o prestígio e notoriedade da marca Vista Alegre estão reunidas as competências centrais deste projeto.

Com vista à elaboração do plano de desenvolvimento do hotel, através da análise estratégica, determinam-se as diretrizes estratégicas, que traçam o melhor caminho a percorrer. O meio envolvente contextual e transaccional apresenta várias oportunidades para o desenvolvimento do setor hoteleiro.

A análise externa, para além de permitir identificar as oportunidades e as ameaças que o meio envolvente apresenta, permite ainda identificar os seguintes fatores críticos de sucesso: boa gestão de custos, qualificação dos recursos humanos, relação de parceria com operadores e agentes turísticos, comunicação e marketing.

A elaboração de um questionário aos operadores e agentes turísticos permitiu complementar a análise estratégica do hotel, 58,2% dos inquiridos conhecem o hotel, 90,5% recomendariam o hotel mas a procura do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL na sua agência durante o último ano é baixa. A aplicação deste questionário permitiu a divulgação e promoção do MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL aos operadores e agentes turísticos, através do conhecimento da sua existência, do seu conceito e da prática de turismo que pretende explorar.

A análise dos inquéritos aplicados aos operadores e agentes turísticos permitiu ainda concluir que a maioria dos inquiridos recomendaria o hotel, contudo a procura por este Hotel é, ainda, reduzida, pelo que seria interessante num estudo futuro efetuar um inquérito aos operadores e agentes turísticos para perceber qual a melhor estratégia para recomendarem uma unidade hoteleira e qual a sua influência na escolha de um destino turístico.

As diretrizes estratégicas propostas neste projeto para o MONTEBELO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL assentam na herança cultural da unidade de produção de porcelana da Vista Alegre (marca com notoriedade mundial), preconizando o crescimento do seu volume de negócios, através da excelência do serviço assente numa oferta diversificada e inovadora, suportada pelo desenvolvimento de parcerias e qualificação dos seus recursos humanos.

## 7. Bibliografia

Abad, C. J. P. (2004). La reutilización del patrimonio industrial como recurso turístico. Aproximación geográfica al turismo industrial, *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 57, 7-32.

Alves, V. (2017). Turismo industrial de S. João da Madeira conta com mais três empresas. Recuperado de <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/galeria/turismo-industrial-de-s-joao-da-madeira-conta-com-mais-tres-empresas/>

Bauman, B. (1999). Bestandsanalyse des Industrietourismus zu produzierende Unternehmen im Südwesten Deutschlands. In M. L. Fontanari, M. Treinen, & M. Weid (Eds.), *Industrietourismus im Wettbewerb des Regionen* (pp. 97–103). Trier: Europäisches Tourismus-Institut.

Bazin, C. (1995). Industrial heritage in the tourism process in France. In M. Lanfant, J. Allcock, & E. Bruner (Eds.), *International tourism: Identity and change* (pp. 112–126). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bramwell, B., & Rawding, L. (1996). Tourism marketing images of industrial cities. *Annals of Tourism Research*, 23 (1), 201-221.

Caffyn, A., & Lutz, J. (1999). Developing the heritage tourism product in multi-ethnic cities. *Tourism Management*, 20 (2), 213-221.

Câmara Municipal de Ílhavo. (2012). Setores de Atividade Económica. Recuperado de <http://www.cm-ilhavo.pt/pages/118>

Chen, Y., & Morrison, A. (2004). Manufacturing a new source of visitors: A pilot study of industrial tourism in the U.S. *Annual ISTTE Conference*. Hong Kong: International Society of Travel and Tourism Educators.

Cordeiro, J. (2012). Oportunidades e fragilidades do turismo industrial. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (1, 09-18).

Dodd, T. (1998). Influences on search behaviour of industrial tourists. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 5(2/3), 77–94.

Edwards, J., & Llurdes, J. (1996). Mines and quarries: Industrial heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, 23(2), 341–363.

Frew, E. (2000). Industrial tourism: A conceptual and empirical analysis. PhD Thesis, Victoria University.

Goodall, B. (1994). Industrial heritage and tourism. *Built Environment*, 19, 93–104.

Grupo Visabeira (2016). Relatório de contas de 2016. Recuperado de <https://www.grupovisabeira.com/pt/o-grupo>

Instituto Nacional de Estatística. (2017). Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos. Recuperado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008577&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008577&contexto=bd&selTab=tab2)

Jing, J. (2012, October). Key Factors and Calculation Model of Experience Innovation Management-The Discussion of Industrial Tourism under the Experience Economy. In Business Computing and Global Informatization (BCGIN), 2012 Second International Conference on (pp. 465-468). IEEE.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2005). City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), 506–514.

Marcon, A., Preuilh, P., & Ksouri, S. (2000). *Tourisme de découverte économique et visites d'entreprises*. Conseil National du Tourisme. Paris: La Documentation Française.

McBoyle, G. (1994). Industry's contribution to Scottish tourism: The example of malt whiskey distilleries. In A. Seaton (Ed.), *Tourism: The state of the art* (pp. 517–528). Chichester: John Wiley and Sons.

Mitchell, M., & Orwig, R. (2002). Consumer experience tourism and brand bonding. *The Journal of Product and Brand Management*, 11(1), 30–41.

Nunes, P. (2015). Análise Estratégica. Recuperado de <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/analise-estrategica/>

Nunes, P. (2016). Envolvente transaccional. Recuperado de <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/envolvente-transaccional/>

Nielsen, N. (2012). A Review of “Industrial Tourism: Opportunities for City and Enterprise”. *Tourism Geographies*, 14(3), 37-41.

Otgaard, A. (2012). Towards a common agenda for the development of industrial tourism. *Tourism Management Perspectives*, 4, 86-91.

Pechlaner, H., Fischer, E., & Go, F. M. (2006). Identity-creating values as basis for the integrated promotion - the case of Ingolstadt-Audi AG Partnership. In P. Keller, & T. Bieger (Eds.), *Marketing Efficiency in Tourism: Coping with Volatile Demand*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

PRODATA (2017). População residente: total e por sexo. Recuperado de <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

Rudd, M., & Davis, J. (1988). Industrial heritage tourism at the Bingham Canyon Copper Mine. *Journal of Travel Research*, 36 (3), 85–89.

Shaw, G., & Williams, A. M. (1994). *Critical issues in tourism: A geographical perspective*. Oxford: Blackwell.

Silva, A. (2014). Aveiro põe fim à taxa turística que só rendeu 2% do previsto. Recuperado de <http://www.publico.pt/economia/noticia/aveiro-poe-fim-a-taxa-turistica-que-so-rendeu-2-do-previsto-1631804>

Soyez, D. (1986). Industrietourismus. *Erdkunde*, 40 (2), 105–111.

Steinecke, A. (2001). Industrieerlebniswelten: zwischen Heritage und Markt: Konzepte–Modelle–Trends. In H. Hinterhuber, H. Pechlaner, & K. Matzler (Eds.), *Industrie Erlebnis Welten: vom Standort zur Destination* (pp. 85–101). Berlin: Erich Schmidt.

Turismo de Portugal (2015). Consulta ao registo – Agentes de Viagens e Turismo. Recuperado de:

<https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAV/ConsultaRegisto.aspx?FiltroVisivel=True>

Urry, J. (1990). *The tourist gaze: Leisure and travel in contemporary societies*. London: Sage Publications.

Vargas-Sánchez, A. (2011). Industrial Tourism: Opportunities for city and enterprise. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1193–1211.

Xie, P. F. (2005). Developing industrial heritage tourism: A case study of the proposed jeep museum in Toledo, Ohio. *Tourism Management*, 27(6), 1321-1330.

## 8. Anexos

## Anexo I. Inquérito por Questionário

## Anexo II. Correio eletrónico enviado com o questionário

Exmos. Senhores,

No âmbito da finalização do meu mestrado em Gestão Turística, solicito a vossa preciosa participação no questionário abaixo.

Os dados do questionário serão tratados de forma confidencial e meramente académica.

Aceda ao questionário através do seguinte link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeZ0UYWms8DNs4O6HrdPrJQwKjuEwV4pKh72krClqbWTyshw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeZ0UYWms8DNs4O6HrdPrJQwKjuEwV4pKh72krClqbWTyshw/viewform?usp=sf_link)

Muito agradeço a vossa colaboração.

Os melhores cumprimentos.