

PLANO DE NEGÓCIO: *ALGÉS HOSTEL*

João Pedro Venâncio Carrasco

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Luís Miguel da Silva Laureano, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Finanças

setembro, 2017

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero expressar o meu sincero agradecimento ao meu orientador, Prof. Doutor Luís Laureano, pela sua experiência, pela sua ajuda, pelos seus conselhos e pela disponibilidade que sempre demonstrou ao longo de todo este trabalho.

À minha mulher, Sofia e à minha Filha, Ana Sofia, um agradecimento especial, pela sua presença, paciência, dedicação e apoio incondicional.

Aos meus pais, Susana e João, pela educação que me proporcionaram e pelo apoio que sempre me deram em todos os momentos da minha vida.

Ao meu irmão António e aos meus sogros, Celeste e Luís, pelo seu apoio nesta e noutras “caminhadas” da minha vida.

Aos meus colegas e amigos do Mestrado Executivo, em especial à Sara, à Mónica, à Paula e ao Rui, pelo espírito de camaradagem e pela amizade que sempre demonstraram.

A todos os meus familiares e amigos que me acompanharam neste percurso.

A todos, muito obrigado!

## Sumário

O setor do alojamento *low-cost*, nomeadamente os *hostels* têm tido um forte crescimento nas últimas duas décadas. Desde 1910, data em que o primeiro *hostel* foi fundado por Richard Schirman em Altena, Alemanha, até aos dias de hoje já surgiram cerca de 33.000 Unidades em todo o mundo. Em Portugal, até ao final de 2016, já se encontravam registados mais de 300 estabelecimentos deste tipo.

Os *hostels* dos nossos dias, não obstante terem mantido o conceito de alojamento a baixo custo, sofreram evoluções significativas, quer na qualidade e diversidade dos serviços prestados, quer nas condições e conforto que proporcionam.

O presente Projeto pretende conceber e avaliar a viabilidade económica e financeira da criação de um *hostel* em Algés. Para tal, recorreu-se à elaboração de um Plano de Negócio tendo em atenção o carácter agregador, orientador e de avaliação desta ferramenta de gestão.

Na primeira fase, a revisão de literatura, foi possível identificar a importância económica do turismo, as particularidades do turismo jovem, os diversos conceitos de alojamento turístico, o alojamento turístico jovem e mais concretamente os *hostels*, nomeadamente os diversos tipos e as suas características principais.

Em segunda fase, e no sentido de dar resposta à problemática da pesquisa, foi seguida a estrutura usual de um plano de negócio, nomeadamente a análise de mercado, análise interna, análise competitiva, estratégia de desenvolvimento, objetivos e definição das políticas de implementação, culminado com a respetiva análise económica e financeira e respetivas conclusões.

**Palavras Chave:** Plano de negócio, Turismo, Lisboa, *Hostel*

**Classificação JEL:** M10; M13

## **Abstract**

The budget accommodation sector, namely the hostels, have experienced a strong growth over the past two decades. Since 1910, when the first hostel was founded by Richard Schirman in Altena, Germany, up to the present day, have emerged about 33,000 Units around the world. In Portugal, by the end of 2016, more than 300 establishments of this type were already registered.

The hostels of our days, despite having maintained the concept of budget accommodation, have undergone significant evolutions, both in the quality and diversity of the services rendered, and in the conditions and comfort that they provide.

This Project intends to design and evaluate the economic and financial viability of the creation of a hostel in Algés. To this end, a business plan was drawn up, taking into account the aggregating, guiding and evaluation character of this management tool.

In the first phase, the literature review, it was possible to identify the economic importance of tourism, the particularities of youth tourism, the different concepts of tourist accommodation, youth tourist accommodation and more specifically the hostels, their various types and main characteristics.

In the second phase, and in order to respond to the research problem, the usual structure of a business plan was followed, namely market analysis, internal analysis, competitive analysis, development strategy, objectives and definition of implementation policies, culminated in its economic and financial analysis and conclusions.

**Keywords:** Business Plan, Tourism, Lisbon, Hostel

**JEL Classification System:** M10; M13

## Índice

Agradecimentos .....	I
Sumário .....	II
Abstract .....	III
Índice .....	IV
Índice de Figuras .....	VII
Índice de Quadros .....	VIII
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas .....	X
1 Sumário Executivo .....	1
2 Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora .....	2
3 Revisão de Literatura .....	3
3.1 Turismo .....	3
3.1.1 Conceito e Definições .....	3
3.1.2 A Importância Económica do Turismo .....	4
3.1.3 O Turismo Jovem .....	5
3.1.4 Os Fatores de Motivação e o Perfil do Turista Jovem .....	6
3.2 O Alojamento Turístico .....	7
3.2.1 Conceito e Definição .....	7
3.2.2 O Alojamento Turístico Jovem .....	8
3.3 Os <i>Hostels</i> .....	9
3.3.1 Breve História .....	9
3.3.2 Conceito e Definição .....	11
3.3.3 Tipos de <i>Hostels</i> e Características .....	11
4 Quadro de Referência .....	13
5 Metodologia .....	15
6 Análise de Mercado .....	17
6.1 Envolve Mediata ou Contextual - PESTAL .....	17
6.1.1 Fatores Políticos .....	17
6.1.2 Fatores Económicos .....	18
6.1.3 Fatores Socioculturais .....	19
6.1.4 Fatores Tecnológicos .....	20
6.1.5 Fatores Ambientais .....	22
6.1.6 Fatores Legais .....	22
6.2 Envolve Imediata ou Concorrencial .....	24

---

6.2.1	O Setor do Turismo em Portugal .....	24
6.2.2	O Setor do Alojamento Turístico .....	25
6.2.2.1	O Alojamento Local.....	27
6.2.2.2	Os <i>Hostels</i> .....	28
6.2.3	Análise da Concorrência.....	30
6.2.3.1	Concorrência Direta .....	30
6.2.3.2	Concorrência Indireta.....	37
6.2.4	O Perfil do Cliente .....	38
6.2.5	Fatores de Decisão na Escolha dos <i>Hostels</i> .....	39
6.2.6	Identificação das Oportunidades e Ameaças .....	42
7	Análise Interna.....	43
7.1	Análise de <i>Benchmarking</i> .....	44
7.2	Modelo 7-S da Mckinsey .....	47
7.3	Cadeia de Valor de Michael Porter.....	48
7.4	Identificação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	50
8	Análise Competitiva – SWOT Qualificada/Dinâmica.....	51
9	Objetivos do Plano.....	53
10	Estratégia de Desenvolvimento.....	53
10.1	Visão, Missão, Valores .....	54
10.2	Fatores Críticos de Sucesso .....	54
10.3	Grandes Objetivos.....	55
10.4	Objetivos Específicos.....	55
10.5	Estratégia Competitiva.....	56
11	Definição de Políticas de Implementação.....	57
11.1	Infraestruturas .....	57
11.2	Estratégia de Marketing.....	60
11.2.1	Segmentação .....	60
11.2.2	Target .....	61
11.2.3	Posicionamento.....	61
11.2.4	Marca .....	62
11.2.5	Marketing Mix .....	62
11.2.5.1	Produto .....	63
11.2.5.2	Preço .....	64
11.2.5.3	Distribuição.....	65
11.2.5.4	Comunicação.....	66

---

11.2.5.5	Pessoas .....	70
11.2.5.6	Envolvente Física.....	70
11.2.5.7	Processos.....	72
11.3	Política Tecnológica.....	73
11.4	Estrutura Organizacional .....	74
11.5	Política Financeira .....	75
11.5.1	Investimento.....	75
11.5.2	Financiamento.....	77
12	Requisitos para a Implementação .....	78
13	Avaliação Económica e Financeira.....	80
13.1	Pressupostos Gerais .....	80
13.2	Vendas e Serviços prestados.....	81
13.3	Fornecimentos e Serviços Externos.....	83
13.4	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas.....	84
13.5	Investimento em Fundo Maneio .....	85
13.6	Demonstração de Resultados Previsional .....	86
13.7	Plano Financeiro .....	87
13.8	Balanço Previsional .....	87
13.9	Mapa de <i>Cash Flows</i> .....	89
13.10	Taxa de Desconto.....	90
13.11	Critérios de Avaliação - (Financiamento através de capital próprio) .....	91
13.12	Cálculo do Valor Atual Líquido Ajustado (VALA) .....	92
13.13	Principais indicadores.....	92
13.13.1	Indicadores Económicos .....	93
13.13.2	Indicadores Económico-Financeiros.....	93
13.13.3	Indicadores Financeiros .....	93
13.13.4	Indicadores de Liquidez.....	94
13.13.5	Indicadores de Risco do Negócio .....	94
13.14	Análises de Sensibilidade e <i>Break-Even Point</i> .....	94
13.15	Análise de Cenários .....	96
14	Conclusão.....	97
15	Bibliografia .....	99
16	Anexos .....	107

## Índice de Figuras

Figura 1 - Balança turística portuguesa: 2011 - 2015 .....	24
Figura 2 - Receitas por país de origem – 2015 .....	25
Figura 3 - Dormidas de não residentes segundo o país de residência habitual, 2015 .....	26
Figura 4 - Mapa de Lisboa com indicação dos principais concorrentes diretos .....	32
Figura 5 - Classificação do Al -Ushbuna, Residence & Hostel segundo o site <i>Hostelworld</i> .....	33
Figura 6 - Classificação do Famous Crows Hostel segundo o site <i>Hostelworld</i> .....	34
Figura 7 - Classificação do Belém Hostel segundo o site <i>Hostelworld</i> .....	35
Figura 8 - Classificação do Terrace Lisbon Hostel segundo o site <i>Hostelworld</i> .....	36
Figura 9 - Mapa de Lisboa com indicação dos principais concorrentes indiretos .....	37
Figura 10 - Fatores de escolha dos <i>hostels</i> em Lisboa .....	39
Figura 11 - Cadeia de Valor Genérica .....	44
Figura 12 - Análise SWOT .....	51
Figura 13 - Fotografia do imóvel .....	57
Figura 14 - Planta do 1º e 2º Andar .....	58
Figura 15 - Planta do R/C e Terraço .....	59
Figura 16 - Logótipo do <i>Algés Hostel</i> .....	62
Figura 17 - Exemplos dos dormitórios e quartos privados .....	71
Figura 18 - Exemplo da sala de estar e zona de espera da receção .....	71
Figura 19 - Exemplo da cozinha partilhada e terraço .....	71
Figura 20 - Organograma do <i>Algés Hostel</i> .....	74
Figura 21 - Alçado Principal .....	123
Figura 22 - Alçado Posterior .....	123
Figura 23 - Planta da Cave .....	124
Figura 24 - Planta do R/C .....	124
Figura 25 - Planta do 1º Andar .....	125
Figura 26 - Planta do 2º Andar .....	125
Figura 27 - Diagrama de Gantt (cronograma de implementação) .....	139

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Taxa líquida de ocupação-cama, segundo o mês - Região A.M. Lisboa (%).....	28
Quadro 2 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2016 .....	29
Quadro 3 - Preços médios de alojamento em <i>hostels</i> na cidade de Lisboa.....	31
Quadro 4 - Critérios de avaliação dos <i>hostels</i> nos sites <i>Hostelworld</i> , <i>Booking</i> , <i>HOSTELS.com</i> e <i>Hostelbookers</i> .....	40
Quadro 5 - Características dos <i>hostels</i> mais bem cotados da cidade de Lisboa .....	45
Quadro 6 - Preços da dormida .....	64
Quadro 7 - Preços dos serviços extra .....	65
Quadro 8 - Previsão de gastos em tecnologia (Preços correntes) .....	73
Quadro 9 - Gastos com pessoal (Preços correntes).....	75
Quadro 10 - Mapa de Investimento (Preços correntes) .....	77
Quadro 11 - Serviço da Dívida .....	78
Quadro 12 - Vendas (Preços correntes) .....	82
Quadro 13 - FSE (Preços correntes) .....	83
Quadro 14 - CMVMC (Preços correntes).....	84
Quadro 15 - Fundo Maneio.....	85
Quadro 16 - Demonstração de Resultados Previsional.....	86
Quadro 17 - Plano Financeiro .....	87
Quadro 18 - Balanço Previsional .....	88
Quadro 19 - Mapa de <i>Cash Flows</i> do Projeto.....	89
Quadro 20 - Avaliação (Financiamento através de capital próprio).....	91
Quadro 21- Estabelecimentos de AL registados até 31/12/2015 .....	108
Quadro 22 - Estabelecimentos de AL, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2015..	108
Quadro 23 - Estabelecimentos de AL registados até 31/12/2016 .....	109
Quadro 24 - Estabelecimentos de AL, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2016..	109
Quadro 25 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2015 .....	110
Quadro 26 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2016 .....	115
Quadro 27 – Preço médio da dormida nos <i>hostels</i> do concelho de Lisboa.....	120
Quadro 28 - Preço médio da dormida em quarto duplo em outros estabelecimentos de alojamento .....	122
Quadro 29 - Preços do serviço de bar .....	126
Quadro 30 - Orçamento para a remodelação do edifício .....	127

---

Quadro 31 - Orçamento para aquisição de equipamento básico, informático e de transporte.....	134
Quadro 32 - Dormidas - Estimativa de vendas para o ano de 2019 (Preços constantes - base 2017) .....	140
Quadro 33 - Dormidas - Estimativa de vendas para o ano de 2020 (Preços constantes - base 2017) .....	141
Quadro 34 - Dormidas - Estimativa de vendas para o ano de 2021 e seguintes (Preços constantes - base 2017) .....	142
Quadro 35 - Serviços extra - Estimativa de vendas para o ano de 2019 (Preços constantes - base 2017) .....	143
Quadro 36 - Serviços extra - Estimativa de vendas para o ano de 2020.....	143
Quadro 37 - Serviços extra - Estimativa de vendas para o ano de 2021 e seguintes (Preços constantes - base 2017) .....	144
Quadro 38 - FSE - Estimativa anual e pressupostos de cálculo (Preços correntes).....	145
Quadro 39 - Custos do pequeno almoço e cápsulas de chá e café.....	146
Quadro 40 - Custos de serviço de bar.....	146
Quadro 41 - Mapa de Amortizações e Depreciações.....	147
Quadro 42 - Valor Atual Líquido da Decisão de Financiamento (VALF) .....	148
Quadro 43 - Indicadores.....	148
Quadro 44 - Pesos relativos .....	149
Quadro 45 - Análise de sensibilidade e <i>Break-Even Point</i> .....	149
Quadro 46 - Mapa de <i>Cash Flows</i> do Projeto – Cenário Pessimista .....	150
Quadro 47 - Avaliação – Cenário Pessimista .....	150
Quadro 48 - Mapa de <i>Cash Flows</i> do Projeto – Cenário Otimista .....	151
Quadro 49 - Avaliação – Cenário Otimista.....	151

## Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

<b>AAULL</b>	Associação Académica da Universidade Lusíada de Lisboa
<b>AIEST</b>	<i>Association International D'Experts Scientifiques du Tourisme</i>
<b>AL</b>	Alojamento Local
<b>A.M. Lisboa</b>	Área Metropolitana de Lisboa
<b>API</b>	Interface de Programação de Aplicação
<b>BCE</b>	Banco Central Europeu
<b>CFO</b>	<i>Cash Flow</i> Operacional
<b>CFP</b>	Conselho de Finanças Públicas
<b>CMVMC</b>	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
<b>EFSM</b>	Mecanismo Europeu de Estabilização Financeira
<b>ENH</b>	Empresa na Hora
<b>ESM</b>	Mecanismo Europeu de Estabilidade
<b>FBCF</b>	Formação Bruta de Capital Fixo
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>FSE</b>	Fornecimentos e Serviços Externos
<b>HI</b>	<i>Hostelling International</i>
<b>IEP</b>	<i>Institute for Economics &amp; Peace</i>
<b>IGCP</b>	Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública
<b>IHPC</b>	Índice Harmonizado de Preços no Consumidor
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>IRP</b>	Índice de Rendibilidade do Projeto
<b>ISIC</b>	<i>International Standard Industrial Classification of all Economical Industries</i>
<b>ITB</b>	<i>Internationale Tourismus-Börse</i>
<b>NUTS</b>	Nomenclaturas de Unidades Territoriais para fins Estatísticos
<b>OE</b>	Orçamento de Estado
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PwC</b>	<i>PricewaterhouseCoopers</i>

<b>RevPAR</b>	Rendimento Médio por Quarto Disponível
<b>RNAL</b>	Registo Nacional do Alojamento Local
<b>ROI</b>	<i>Return On Investment</i>
<b>SEF</b>	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
<b>STAY WYSE</b>	<i>Safe Travel Accommodation for Youth - World Youth Student and Educational Association</i>
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>TIR</b>	Taxa Interna de Rendibilidade
<b>TOC</b>	Técnico Oficial de Contas
<b>TPA</b>	Terminal de Pagamento Automático
<b>UE</b>	União Europeia
<b>UN</b>	Organização das Nações Unidas
<b>União ALCD</b>	União das Freguesias de Algés, Linda-a-Velha e Cruz-Quebrada/Dafundo
<b>UNWTO</b>	Organização Mundial do Turismo
<b>VAL</b>	Valor Atual Líquido
<b>VALA</b>	Valor Atual Líquido Ajustado
<b>VALF</b>	Valor Atual Líquido da Decisão de Financiamento
<b>WEF</b>	<i>World Economic Forum</i>
<b>WTTC</b>	<i>World Travel &amp; Tourism Council</i>
<b>WYSE</b>	<i>World Youth Student and Educational Travel Confederation</i>
<b>YMCA</b>	<i>Young Men's Christian Association</i>
<b>YWCA</b>	<i>Young Women's Christian Association</i>

## 1 Sumário Executivo

O objetivo principal deste projeto é o de avaliar a viabilidade económica e financeira da criação de um *hostel* em Algés, o *Algés Hostel*.

O setor do turismo é um setor essencial para a economia Portuguesa, tendo vindo a registar um forte crescimento nos últimos anos. Também ao nível do turismo jovem têm-se verificado aumentos consideráveis ao nível mundial, tendo levado muitos países a apostar neste segmento de mercado, não sendo Portugal exceção.

Os jovens viajam durante mais tempo e despendem mais dinheiro que os turistas tradicionais, sendo as unidades de alojamento de eleição os *hostels*. Este setor de alojamento tem-se mostrado bastante atrativo nos últimos anos, estando o mercado em fase de ascensão. Tendo em atenção a atratividade do mercado em questão, é pretensão do promotor que o *Algés Hostel* conquiste a sua quota de mercado e seja considerado um *hostel* de referência no setor.

O *hostel* irá ser implantado numa zona que, não obstante não se encontrar junto ao centro da cidade, está perto dos pontos de interesse turístico, tem excelentes acessibilidades, encontra-se perto do rio Tejo e está numa área que tem sido objeto de uma forte revitalização nos últimos anos.

Irá ser adotada uma estratégia de diferenciação apostando em fatores considerados essenciais para a satisfação do cliente, nomeadamente a qualidade do serviço prestado, o design inovador e atrativo e a prestação de serviços inovadores não disponibilizados pela concorrência.

Esta unidade de alojamento irá ser instalada num edifício de 3 andares, o qual, numa fase inicial, irá ser arrendado ao atual proprietário, ficando as obras de remodelação e reconversão do edifício a cargo do promotor. O período para a implementação do projeto será de um ano, no qual estarão incluídas as obras de reconversão, prevendo-se a abertura do *hostel* em Janeiro de 2019.

A necessidade de investimento inicial é de 201.203€, tendo-se optado por financiar o projeto com 50% de capital próprio e 50% de capital alheio. A avaliação económica confirma a viabilidade do *Algés Hostel*, tendo-se obtido indicadores atrativos, nomeadamente um VAL de 53.455€, uma TIR de 11,62%, um IRP de 1,29 e um *Discounted Payback Period* de seis anos e quatro meses. Também na análise financeira, considerando o efeito da poupança fiscal, obtém-se um valor do VAL ajustado de 60.944€.

## 2 Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora

O desenvolvimento do presente plano de negócio esteve a cargo de João Carrasco, Licenciado em Engenharia Civil, com uma pós-graduação em Gestão Empresarial pelo INDEG-ISCTE e atualmente a terminar o mestrado em Gestão de Empresas no ISCTE-IUL.

O projeto consiste na criação de um *hostel* em Algés, tendo a ideia surgido devido a uma combinação de dois fatores: por um lado, a atratividade do setor em questão, o qual veio trazer novas oportunidades para o mercado imobiliário; por outro lado, a existência de um edifício, pertencente a um familiar do autor, com boas condições para a criação de uma unidade de alojamento deste tipo. Aliado a estas questões esteve também o espírito empreendedor do autor, o seu interesse pelo setor do turismo, o seu conhecimento do mercado de arrendamento e a sua experiência profissional na coordenação de diversos projetos na área da construção civil.

“Lisboa está na moda”. Esta é uma frase que muito se tem ouvido nos últimos tempos, e é bem verdade, tendo em atenção o crescimento exponencial da procura turística na cidade de Lisboa, e consequentemente do alojamento turístico. Também a nova realidade dos *hostels* chegou para ficar, existindo hoje em dia uma grande procura deste tipo de unidades, uma vez que dá resposta às novas necessidades dos turistas/viajantes, em especial dos mais jovens.

Um serviço *low-cost* não tem de estar necessariamente associado a uma ideia de qualidade inferior, veja-se, pois, o caso das companhias aéreas *low-cost*, as quais concentram os seus serviços no *core business* da empresa, nomeadamente o transporte de passageiros.

Foi este o princípio que esteve na base da criação do *Algés Hostel*, o de criar um *hostel* de qualidade onde o principal objetivo fosse o fornecimento aos seus clientes de um bom serviço de alojamento, numa atmosfera descontraída, onde fosse promovida a interação social, através dos seus amplos espaços comuns e do seu atendimento personalizado, priorizando-se sempre a satisfação do cliente. Não menos importante será o aliar um bom serviço de alojamento a um leque diversificado de serviços extra que podem ser adquiridos pelo cliente, assim como o de proporcionar serviços gratuitos que hoje em dia são essenciais, nomeadamente o acesso à Internet e rede *Wi-Fi* de alta velocidade.

Tudo isto combinado numa zona calma da cidade, que tem sido objeto de uma forte revitalização nos últimos anos, com excelentes acessibilidades, que se encontra perto do rio Tejo e que está perto de diversos pontos de interesse turístico.

### 3 Revisão de Literatura

No âmbito da revisão de literatura, e tendo em conta os temas considerados como mais relevantes para o projeto em questão, ir-se-á, numa primeira fase, abordar o turismo num contexto mais geral e em seguida será particularizado o tema do turismo jovem, o alojamento turístico jovem e os *hostels*.

#### 3.1 Turismo

##### 3.1.1 Conceito e Definições

O turismo é atualmente considerado como um fenómeno global, complexo, devendo ser abordado de um ponto de vista multidisciplinar para que possa ser devidamente compreendido. Nos últimos anos tem sido objeto de diversos estudos e teorias, essencialmente ao nível das ciências sociais (Candela & Figini, 2012; Iwashita, 2003).

Desde os finais do século XIX que diversos autores o tentaram definir. A primeira definição, numa perspetiva holística, é efetuada por Herman von Schullern zu Schrattenhofen, em 1910, no entanto só em 1942 é que os peritos da *Association International D'Experts Scientifiques du Tourisme* (AIEST) aceitam uma definição de turismo, a apresentada por Hunziker e Krapf. Na mesma, turismo é definido como “*o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária*” (Cunha, 2013, p. 5).

Desde então muitos autores têm vindo a apresentar diversas definições, uns enfatizando mais as ações e impactos dos turistas, outros utilizando o termo como sinónimo de um estudo, investigação ou artigo de pesquisa, e outros ainda num âmbito mais amplo de um sistema conceptual envolvendo pessoas, lugares, empresas e atividades (Smith, 1988). Leiper (1979) apresenta a sua definição de turismo como um sistema aberto onde engloba os turistas, as regiões de origem, as rotas, as regiões de destino e a indústria do turismo. Estes elementos interagem entre si em contextos alargados formados pelos ambientes físicos, culturais, sociais, económicos, políticos e tecnológicos.

Cunha (2013) refere que alguns autores preferem abordar o conceito por duas perspetivas, pelo lado da procura e pelo lado da oferta. Pelo lado da procura, considerando que o visitante assume o papel de consumidor, existindo uma transferência do poder de compra, do local onde o rendimento é obtido, para o local onde são adquiridos os bens e serviços. Pelo

lado da oferta, considerando que o visitante se desloca para locais onde existe grande variedade de bens e serviços, considerados necessários para satisfazer as suas necessidades.

A Organização Mundial do Turismo (UNWTO) apresentou em 2008 um novo quadro conceptual para a medição e análise da economia do turismo, o qual estabelece os conceitos, definições, classificações e um conjunto básico de dados e indicadores que, segundo a mesma, devem fazer parte de qualquer Sistema Nacional de Estatísticas do Turismo. Neste glossário, o turismo é definido por:

*“(...) fenómeno social, cultural e económico que envolve a deslocação de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente habitual para fins pessoais ou profissionais. Estas pessoas são denominadas por visitantes (podendo ser turistas ou excursionistas; residentes ou não residentes), tendo o turismo a ver com as atividades que elas realizam, algumas das quais implicando despesas turísticas”<sup>1</sup>*  
(UNWTO, 2008, p. 1)

### **3.1.2 A Importância Económica do Turismo**

Segundo Kandampully (2000) o turismo é hoje visto como uma indústria global, tendo-se tornado num setor essencial para a economia da maior parte dos países. De acordo com a Organização das Nações Unidas (UN, 2016) o turismo registou um forte crescimento nas últimas décadas, contribuindo direta e indiretamente para os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, em particular para o “Trabalho Digno e Crescimento Económico”, “Produção e Consumo Sustentáveis” e “Proteção da Vida Marinha”.

Sinclair e Stabler (1997) referem que o peso das despesas turísticas no orçamento dos consumidores tem subido consideravelmente ao longo dos tempos, com consequências não só para os próprios, mas também, para os residentes dos locais que estes visitam. A variação da procura turística tem impactos consideráveis na economia dos países de destino, afetando todos os setores da economia, quer sejam eles individuais ou coletivos, públicos ou privados.

De acordo com o World Travel & Tourism Council (WTTC, 2012) a contribuição do turismo para a economia é efetuada em três níveis distintos: direto, indireto e induzido. No primeiro estão incluídas todas as empresas que apresentam diretamente valor acrescentado

---

<sup>1</sup> Tradução livre do autor:” *Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or non-residents) and tourism has to do with their activities, some of which imply tourism expenditure.*”

para o setor, como por exemplo o setor da restauração e alojamento, atividades recreativas, transportes e outros serviços relacionados. No nível indireto estão incluídas todas as empresas que têm impacto na cadeia logística das empresas do primeiro nível, também denominadas como tendo ligações inter-industriais com as primeiras, por exemplo serviços financeiros, fabricantes de aviões, automóveis, fornecedores de equipamento, etc. Sendo importante salientar que, neste nível de contribuição, só se consideram as despesas que tenham a ver com o fornecimento de bens ou serviços para as primeiras.

Por último, o nível induzido contempla as despesas de consumo familiar, que tenham origem nos rendimentos auferidos pelos empregados das empresas que estejam nos níveis direto e indireto. O somatório dos contributos dos três níveis é considerado como o impacto total do setor do turismo na economia.

Em 2015 o contributo total do turismo para o Produto Interno Bruto (PIB) mundial foi de 9,8%, sendo previsível que até 2026 este número aumente para 10,8%. No que respeita à contribuição para o emprego ela cifra-se em 107.833.000 postos de trabalho diretos e 289.756.000 postos de trabalho totais, sendo espectável que estes números cresçam, até ao ano de 2026, para 135.888.000 e 370.204.000, respetivamente (WTTC, 2016a).

Ao nível nacional o contributo total do turismo para o PIB, em 2015, foi de 16,4% prevendo o WTTC (2016b) que esta percentagem aumente para 18% até 2026. A contribuição direta para o emprego, em 2015, cifrou-se em 363.000 postos de trabalho diretos e 882.000 postos de trabalho totais. Até ao ano de 2026, prevê-se um aumento gradual destes números para 441.000 e 1.017.000, respetivamente.

### **3.1.3 O Turismo Jovem**

Só no final do século XX é que o turismo jovem foi reconhecido como um segmento importante da indústria turística, tendo sido negligenciado até essa data em detrimento do turismo chamado “tradicional” (Loker-Murphy & Pearce, 1995).

Existem diferenças significativas no modo como as diversas organizações, confederações e outras associações definem o turismo jovem, em particular quanto à faixa etária dos turistas. Algumas definem uma faixa etária dos 16 aos 24, outras dos 16 aos 29 e outras ainda dos 16 aos 35. Esta dificuldade de se estabelecer uma certa faixa etária para este tipo de turismo, evidencia, que hoje em dia o turismo jovem não é tanto definido como uma questão demográfica, mas sim, cada vez mais, como um estilo de turismo (UNWTO - WYSE, 2008).

Segundo o *Global Report on The Power of Youth Travel*, divulgado pela UNWTO - WYSE (2016), este segmento de mercado está em franco crescimento, tendo representado em 2015 cerca de 23% das deslocações internacionais, representando uma receita de cerca de 286 mil milhões de USD. Prevendo-se ainda que em 2020 a receita deste segmento atinja os 400 mil milhões de USD.

Muitos países do mundo estão a apostar neste segmento de mercado, uma vez que os jovens viajam durante mais tempo e despendem mais dinheiro que os turistas tradicionais, em particular nos negócios locais. Moisé (2010a) salienta que 18% do orçamento das despesas dos turistas é gasta em alojamento, sendo esta a maior parcela das despesas efetuadas na economia local, seguida das despesas em refeições, que representam cerca de 15%.

De acordo com um estudo efetuado pela *World Youth Student and Educational Travel Confederation* (WYSE) em cooperação com a UNWTO os jovens turistas gastam em média 2.160 USD na sua viagem principal, enquanto que os restantes turistas gastam 1.097 USD, sendo esta diferença maioritariamente explicada pelo maior tempo de permanência no destino. (UNWTO - WYSE, 2016)

Para Moisé (2010b, p. 647) “o turismo jovem é extremamente complexo, possuindo características que o diferenciam de outras categorias de produtos turísticos e possuindo componentes adaptadas às necessidades sempre mutáveis da juventude”<sup>2</sup>.

### **3.1.4 Os Fatores de Motivação e o Perfil do Turista Jovem**

Dann (1982, p. 205) descreve a motivação do turista como “um significativo estado de espírito que predispõe um ator ou grupo de atores para viajar, e que é posteriormente interpretável por outros como uma explicação válida para tal decisão”<sup>3</sup>.

De acordo com diversos autores, nomeadamente Todorović e Jovičić (2016), Kim e Lee (2002) e Dann (1977) existem dois níveis de fatores que influenciam a escolha do destino pelo turista, por um lado os fatores apelidados por *Push* e por outro os apelidados por *Pull*. Neste modelo os fatores *Push* são considerados os de origem interna ou psicológica, ou seja, aqueles que influenciam o turista a tomar a decisão da sua viagem/destino e os *Pull* são considerados os de origem externa, aqueles que induzem o turista a visitar determinado destino.

---

<sup>2</sup> Tradução Livre do autor: “The youth travel product is extremely complex, having features that differentiate it from other categories of tourism products and components adapted to the always changing requests and needs of youth.”

<sup>3</sup> Tradução livre do autor: “A meaningful state of mind which adequately disposes an actor or group of actors to travel, and which is subsequently interpretable by other as a valid explanation for such a decision.”

Nos primeiros e relativamente aos turistas jovens, estão englobados alguns fatores, do tipo: estudar no estrangeiro, fugir à rotina, necessidade de liberdade, aventura, interação social etc. Nos segundos estão incluídas as atrações turísticas do local, recursos naturais, atividades recreativas, eventos, festivais, desportos, etc.

De acordo com um estudo efetuado pela WYSE (2008), as principais motivações que levam os jovens turistas a viajar são: o interesse por conhecer/explorar outras culturas, a necessidade de aumento do conhecimento, o interesse de experimentar o dia a dia de outras culturas, a interação com as pessoas locais e a necessidade de relaxar mentalmente, podendo estes fatores ser considerados como *Push*. Quanto aos fatores *Pull*, os principais são as atrações turísticas, as atrações culturais, a gastronomia, os eventos e festivais e a visita a lugares denominados por não turísticos.

De acordo com a STAY WYSE (2015a) os jovens turistas pertencem à geração *Millennial*, são “viciados” em *Smartphones*, são excelentes *Word-of-mouth advertisers*, o que é crucial no marketing da indústria dos serviços (Kotler & Keller, 2015), gostam de voltar mais vezes aos locais anteriormente visitados e apreciam boa comida. Gostam ainda de locais aprazíveis e como é óbvio que tenham acesso gratuito a uma rede *Wi-Fi*.

## 3.2 O Alojamento Turístico

### 3.2.1 Conceito e Definição

De acordo com a UNWTO (1995, p. 57) “*Não existe uma definição universal para alojamento turístico, podendo, no entanto, ser considerado como qualquer instalação que regularmente (ou ocasionalmente) fornece alojamento durante a noite para turistas*”<sup>4</sup>.

Existe grande diversidade neste setor, quer no tipo de serviço que proporciona, podendo ir desde o mais básico e funcional até ao mais luxuoso, quer na dimensão das infraestruturas, podendo ir do simples quarto em casas particulares, até aos grandes hotéis e *resorts*. O tipo de exploração também é diversificado, podendo ser efetuado desde o pequeno particular até às grandes empresas multinacionais (Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2013)

A partir de 2008 a UNWTO subdividiu as atividades do alojamento turístico em três classes, adotando a classificação ISIC (*International Standard Industrial Classification of all Economical Industries*). Na primeira, denominada por “Atividades de alojamento de curta

---

<sup>4</sup> Tradução livre do autor: “*There is no universally accepted definition of tourism accommodation, but it may be regarded as any facility that regularly (or occasionally) provides overnight accommodation for tourists.*”

duração”, englobou, entre outros, os hotéis, *resorts*, apartotéis, motéis, *guesthouses*, pensões, *hostels*, *bed and breakfast*, *bungalows* e unidades *de time-shared*. Na segunda, denominada por “Parques de campismo, parques de veículos recreacionais e parques de trailers”, englobou estes três tipos de alojamento. Na terceira, denominada por “Outros alojamentos”, englobou, entre outros as residências de estudantes e dormitórios de escolas (UNWTO, 2010).

O alojamento turístico é uma componente essencial da indústria do turismo. Segundo Fletcher *et al.* (2013), é difícil estabelecer uma proporção que identifique qual a representação do alojamento nas despesas totais realizadas pelo turista, uma vez que as mesmas dependem muito do mercado, do tipo de alojamento e da natureza do mesmo, podendo, no entanto, tomar-se como regra geral que estas representem, em média, cerca de um terço do total das despesas.

### 3.2.2 O Alojamento Turístico Jovem

Os jovens turistas tendem a procurar alojamentos *low-cost*, nomeadamente *hostels*, *budget hotels*, *bed and breakfast*, parques de campismo e similares (Fletcher *et al.*, 2013). Outro alojamento procurado pelo turista jovem são, segundo Horack e Weber (2000), as casas de amigos e familiares.

O incremento do turismo jovem na última década, com o conseqüente aumento da procura de alojamento *low-cost*, foi fortemente impulsionado pelo aumento da oferta das viagens *low-cost* (Demeter, Brătuțu, & Palade, 2015). Nos últimos anos têm emergido diferentes tipos de alojamento deste tipo, nomeadamente as cadeias de hotéis *low-cost* os *hostels* e o alojamento privado, tendo os *hostels* evoluído muito ao nível da qualidade e diversidade de serviço que proporcionam aos seus clientes (ITB, 2014).

De acordo com um estudo realizado pela STAY WYSE (2014) os *hostels* continuam a ser o alojamento preferido pelos turistas jovens, sendo responsáveis por 32% das dormidas, logo seguidos pelos hotéis, em particular os *budget hotels*, representando cerca de 31% do mercado. Os restantes 37% subdividem-se pelo aluguer de apartamentos, casas de amigos e familiares, *bed and breakfast* etc. A maior parte das reservas do alojamento são feitas pela internet, através de sites como a *Hostelworld*.<sup>5</sup>, *Booking*.<sup>6</sup>, *Hostelbookers*.<sup>7</sup>, *Tripadvisor*.<sup>8</sup> e *Hosteling International*.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.hostelworld.com/> - acedido em 10/02/2017

<sup>6</sup> <http://www.booking.com/> - acedido em 10/02/2017

<sup>7</sup> <http://www.hostelbookers.com/> - acedido em 10/02/2017

<sup>8</sup> <http://www.tripadvisor.com/> - acedido em 10/02/2017

<sup>9</sup> <https://www.hihostels.com/> - acedido em 10/02/2017

Os jovens turistas dão bastante importância à localização das unidades de alojamento, às condições de limpeza dos mesmos e à simpatia e prestabilidade do staff. O acesso grátis a uma rede *Wi-Fi* é bastante valorizado, tendo em conta que para este tipo de turista a necessidade de estar sempre conectado é tão importante como ter uma boa noite de sono (WYSE, 2015).

### 3.3 Os Hostels

#### 3.3.1 Breve História

Segundo McCulloch (1992) o movimento *youth hostel* surge como uma reação às duras condições em que grande parte da população vivia nas grandes cidades industrializadas da Europa no final do séc. XIX. Os jovens adultos começaram a sentir necessidade de descobrir e usufruir da beleza e dos benefícios do ambiente campestre. Começam então a surgir, nalgumas cidades do norte da Europa, entre finais do séc. XIX e início do séc. XX, diversos movimentos, dirigidos aos jovens, que promoviam este tipo de atividades ao ar livre (Clarke, 2004)

Em 1884 é fundada em Londres, por George Williams, a *Young Men's Christian Association* (YMCA) e em 1855 a *Young Women's Christian Association* (YWCA). Estas associações que rapidamente se espalharam por diversos países, em particular nos de origem Anglo-saxónica, proporcionavam aos jovens alojamento a baixo preço, assim como diversas atividades culturais. Paralelamente surgiram também diversos clubes de caminhada, em particular em países de expressão alemã, sendo comumente designados por *Homeland and Rambling Clubs*. Estes clubes, para além de procederem à marcação, cadastro e divulgação dos caminhos pedestres, através de guias e mapas, proporcionavam também alojamento aos caminhantes (McCulloch, 1992).

De acordo com McCulloch (1991), até ao final do séc. XIX surgiram também diversos clubes de montanhismo na Europa, nomeadamente Reino Unido, Alemanha, Itália e Suíça, sendo o *Alpine Club* o mais antigo, tendo sido fundado em Londres em 1857. Surgiram ainda por toda a Europa outras organizações, tais como os *Touring Clubs*, *Friends of Nature* e outros. Embora estes clubes providenciassem alojamento para os seus membros nenhum estava especialmente vocacionado para os jovens, sendo mesmo referido por Hansen (1995, p. 310) que o "*Alpine Club é um clube para cavalheiros que também praticam alpinismo*"<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Tradução livre do autor: "(...) a club for gentlemen who also climb."

Em 1857 foi criado por Guido Rotter o *Scholars and Students Hostel*, que consistia numa rede de albergues, na Alemanha e Áustria, destinados a jovens do sexo masculino do ensino secundário e universitário, estando proibida a entrada a grupos e mulheres. Com o virar do século começam a surgir também diversos movimentos e organizações para realização de atividades ao ar livre dirigidas aos jovens, nomeadamente a *Wandervogel* na Alemanha, a *Boy Scouts Association* e a *Girl Guide Association* no Reino Unido. Estava assim, segundo McCulloch (1992, p. 23) “(...) criado o clima apropriado para que o conceito dos *Youth hostels* e *Youth travel* pudesse germinar”<sup>11</sup>.

Em 1909 Richard Schirrmann, um professor primário alemão, foi surpreendido por uma tempestade enquanto realizava uma das suas excursões habituais com os seus alunos, tendo que se abrigar numa escola durante a noite. Foi então que Schirrmann decidiu fazer desta experiência uma prática, começando a utilizar as escolas, que distavam entre si de cerca de um dia de viagem a pé (30 a 35Km), como alojamento no período de férias. Este tipo de alojamento era dirigido para todos os jovens alemães que gostassem de caminhadas ao ar livre, sendo bastante simples e barato. Possuía na prática uma sala comum, que funcionava também como cozinha, dormitórios separados por género e respetivas casas de banho (Nagy, 2016).

Em 1910 Richard Schirrmann abriu o primeiro *hostel* projetado de raiz para o efeito, no castelo de Altena, encontrando-se o mesmo ainda hoje em funcionamento. No espaço de um ano foram abertos cerca de 17 *hostels* na Alemanha e em 1919 a *German Youth Hostels Association* é oficialmente formada. Rapidamente o conceito espalhou-se por outros países, através de diversas *Youth Hostels Associations*, nomeadamente na Suíça, Polónia, Inglaterra, País de Gales, Nova Zelândia, USA, Canadá e Austrália. Segundo Clarke (2004), em 1932 é criada em Amesterdão a *International Youth Hostel Federation*, atual *Hosteling International* (HI) existindo nessa altura já 2.123 *youth hostels* a operar.

Em 1990 o número de *youth hostels* a operar era de cerca de 5.300, em 60 países (McCulloch, 1991) e hoje em dia, segundo o site da *Hostelworld* (2017a), existem cerca de 33.000 unidades em 170 países. Em Portugal, até dezembro de 2016, e de acordo com o Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL), encontravam-se registados como *hostels* 319 unidades<sup>12</sup> (**Anexo I**).

---

<sup>11</sup> Tradução livre do autor: “(...) create the appropriate climate in which the concept of youth hostels and youth travel could germinate.”

<sup>12</sup> Unidades registadas até 31/12/2016 com 10 ou mais camas.

### 3.3.2 Conceito e Definição

De acordo com a HI (2016) um *hostel* é um “*local de hospedagem de baixo custo, em regime de quarto partilhado (dormitório), que aceita jovens turistas, sozinhos ou em grupo, por curtas estadas, possuindo áreas comuns e equipamentos coletivos*”<sup>13</sup>.

Não obstante existirem muitas outras definições para este tipo de alojamento, dadas pelas diversas associações e autores, importa referir que mais importante que a própria definição são os conceitos subjacentes, nomeadamente o alojamento *low-cost*, o ambiente informal e a partilha do espaço, nomeadamente os dormitórios, as áreas de lazer e de preparação das refeições. Para muitos autores o conceito mais importante é a possibilidade dos jovens poderem conviver com outros jovens das mais diversas partes do mundo, promovendo a interação social (Borovskaya & Dedova, 2014; Moisés 2010b; Saraiva, 2013).

### 3.3.3 Tipos de *Hostels* e Características

Não obstante os *hostels* de hoje em dia, continuarem a ter o mesmo conceito que os primeiros, nomeadamente o de proporcionarem um alojamento a baixo custo, houve uma grande evolução ao nível das suas características.

Os primeiros *hostels* eram basicamente constituídos por dois dormitórios, um para homens e outro para mulheres, com capacidades de alojamento entre 20 a 30 pessoas por dormitório, equipados com beliches triplos. Possuíam ainda uma sala comum, que também funcionava como cozinha e respetivos balneários (Schirrmann, 1940).

Hoje em dia os *Hostels* têm dormitórios com muito menor densidade de camas, normalmente 4 a 6, grande parte oferece também a opção de quartos privados com WC, zonas de refeição, salas de estar, cozinha, lavandaria e muitos outros serviços associados. Muitos possuem também salas de estudo, salas de reunião, restaurantes, bares, discotecas e outras infraestruturas, como por exemplo piscinas (McCulloch, 1992).

De acordo com Bertschi e Douglass (2014, p. 2) hoje em dia o produto “*ho[s]tel ganhou aceitação no mercado como sendo um produto híbrido que combina os serviços de um hotel com a informalidade e simpatia de um hostel*”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Tradução livre do autor: “*A hostel is a budget-oriented, shared-room (dormitory) accommodation that accepts individual travelers (typically backpackers) or groups for short-term stays, and that provides common areas and communal facilities.*”

<sup>14</sup> Tradução livre do autor: “*The term ho[s]tel’ has now gained acceptance in the market as defining the hybrid hotel product that combines hotel services with the informality and friendliness of a hostel.*”

Existem diversos tipos de *hostels* com diversas características, sendo definidos pela *Hostelgeeks.com* (2016b) 7 tipos:

***Cheap Hostels*** - Normalmente este tipo de *hostels* são os que praticam os preços mais baixos, disponibilizando os serviços básicos. Possuem dormitórios de maiores dimensões e normalmente a sua localização não é no centro da cidade.

***Homely & Cosy Hostels*** - *Hostels* com ambientes bastante acolhedores, com detalhes e pormenores que fazem o hóspede se sentir em casa. Normalmente possuem uma sala de estar, cozinha e por vezes um pequeno jardim.

***Boutique Hostels*** - Este tipo de *hostels* são do tipo exclusivo, onde é dada grande importância ao design, o qual é normalmente baseado num determinado tema. As acomodações, embora não sejam caras, proporcionam grande conforto e serviços extra.

***Party Hostels*** - Normalmente estes *hostels* organizam jogos, eventos e festas diariamente, possuem bares com *happy-hour* e normalmente estão orientados para o público mais jovem. O ambiente permanente de festa é a sua principal característica.

***Traditional Youth Hostels*** - Este tipo de *hostels* são os que mantêm o estilo mais tradicional. São baratos, com acomodações simples e possuem grandes áreas comuns. Normalmente são utilizados por grandes grupos.

***Activity Hostels*** - Localizam-se perto de alguma atividade específica existente no local, por exemplo estâncias de ski, prática de surf, locais para prática de caminhadas etc. Normalmente o tema do próprio *hostel* está ligado à atividade dominante do local.

***5 Star Hostels*** - Como o próprio nome indica são os *hostels* de luxo, oferecendo os mais elevados níveis de conforto e serviços. Combinam os valores locais com o design único e serviços de excelência, respeitando ainda, segundo a *Hostelgeeks.com* (2016b) os 5 critérios de transparência, nomeadamente, serem amigos do ambiente, terem um design soberbo, serem “únicos”, socialmente convidativos e com um staff altamente qualificado.

Não obstante esta classificação, muitos *hostels* podem conjugar mais de uma tipologia, ou mesmo ter tipologias diferentes das descritas aqui, como por exemplo os *business hostels* (Andrade, 2014).

## 4 Quadro de Referência

Realizada a revisão de literatura procurou-se sintetizar as questões mais importantes que serão tidas em conta na elaboração do plano de negócio:

### **Turismo**

- O turismo é um fenómeno global, complexo devendo ser abordado de um ponto de vista multidisciplinar;
- O turismo é considerado um setor essencial para a economia da maior parte dos países, tendo registado um forte crescimento nas últimas duas décadas;
- A variação da procura turística tem impactos consideráveis na economia dos países de destino, afetando todos os setores da economia;
- Até 2026 o contributo do turismo para a economia portuguesa atingirá 18% do PIB;

### **Turismo jovem**

- O segmento de mercado do turismo jovem está em franco crescimento, tendo representado em 2016 cerca de 23% das deslocações internacionais;
- Os jovens viajam durante mais tempo e despendem mais dinheiro que os turistas tradicionais;
- O turismo jovem possui características que o diferenciam de outras categorias de produtos turísticos, possuindo componentes adaptadas às necessidades sempre mutáveis da juventude;
- As principais motivações que levam o turista jovem a viajar são o interesse por conhecer/explorar outras culturas, a necessidade de aumento do conhecimento, o interesse de experimentar o dia a dia de outras culturas e o de relaxar mentalmente;
- Os jovens turistas pertencem à geração *Millennial*, são “viciados” em *Smartphones* e são excelentes *Word-of-mouth advertisers*.

### **O alojamento turístico**

- Existe grande diversidade neste setor, quer no tipo de serviço que proporciona, podendo ir desde o mais básico e funcional até ao mais luxuoso, quer na dimensão das infraestruturas, podendo ir desde o simples quarto em casas particulares, até aos grandes hotéis e resorts;
- O alojamento turístico é uma componente essencial da indústria do turismo, podendo representar cerca de um terço do total das despesas do turista.

### **O alojamento turístico jovem**

- Os jovens turistas tendem a procurar alojamentos *low-cost*, tais como *hostels*, *budget hotels*, *bed and breakfast*, parques de campismo e similares, sendo os *hostels* o alojamento preferido;
- Grande parte das reservas do alojamento são efetuadas pela internet, em sites de reservas;
- Os jovens turistas dão grande importância à localização das unidades de alojamento, condições de limpeza, simpatia e prestabilidade do *staff* e acesso grátis à rede *Wi-Fi*.

### ***Hostels***

- O conceito mais importante dos *hostels* é a possibilidade dos jovens poderem conviver com outros jovens das mais diversas partes do mundo, promovendo a interação social;
- O *hostels* sofreram uma grande evolução ao longo dos tempos, tendo o produto ganho grande aceitação no mercado;
- Existe grande diversidade no tipo de *hostels*, desde os *Cheap-hostels*, nos quais são disponibilizados os serviços mais básicos, a preços mais baixos, até aos *hostels* de luxo, os quais possuem um design único e serviços/instalações de excelência.

## 5 Metodologia

A metodologia adotada para elaboração do presente Plano de Negócio seguiu o Paradigma Interpretativo, tendo em atenção a abordagem subjetiva que o investigador tem sobre o processo e a influência que os seus valores e experiências exercem sobre a própria investigação (Burrell & Morgan, 2005).

A problemática da pesquisa e o seu objetivo central será o de avaliar a viabilidade económico-financeira da criação de um *hostel* em Algés. Para tal recorreu-se à elaboração de um plano de negócio, tendo em conta o carácter agregador, orientador e de avaliação desta ferramenta de gestão, a qual apresenta de forma detalhada os diversos aspetos fundamentais do negócio, quais os objetivos a ser alcançados, assim como a forma como o empreendedor se propõe atingi-los (Kuratko, 2014).

As questões específicas, para as quais se procurou dar resposta, estão diretamente ligadas ao desenvolvimento das diversas fases do plano de negócio. Estas fases culminarão com a avaliação económica e financeira e respetiva conclusão, dando resposta à questão/problemática da investigação. As diversas fases respeitarão a seguinte estrutura:

- **Identificação do Promotor e da proposta inovadora** – Descrição do negócio proposto e do respetivo promotor;
- **Análise de Mercado** – Elaboração da análise mediata ou contextual, utilizando-se o modelo PESTAL, análise imediata ou concorrencial e análise da concorrência direta e indireta. Também será analisado o perfil do cliente, os fatores de decisão na escolha dos *hostels* e identificadas as respetivas oportunidades e ameaças;
- **Análise de Interna** - Neste ponto será efetuada a análise de *benchmarking*, tendo como base os melhores *hostels* a operar na cidade de Lisboa. Será utilizado o modelo 7-S da Mckinsey, de modo a avaliar qual o melhor alinhamento para a organização. Serão ainda identificadas quais as atividades com relevância estratégica para o negócio, tendo por base a Cadeia de Valor de Michael Porter. Serão ainda identificados os respetivos pontos fortes e fracos;
- **Análise Competitiva** – Identificadas as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, assim como a probabilidade subjetiva de ocorrência e grau de Impacto dos mesmos será efetuada uma análise SWOT. Através da confrontação das oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos, será elaborada uma análise SWOT dinâmica;

- **Objetivos do Plano** - Identificação dos Objetivos do plano;
- **Estratégia de desenvolvimento** - Definição da Missão, Visão e Valores da empresa, identificação dos fatores críticos de sucesso, estabelecimento dos grandes objetivos e objetivos específicos e definição da estratégia competitiva;
- **Definição de Políticas de Implementação** – Nesta fase serão apresentadas as diversas políticas de implementação, nomeadamente: infraestruturas, estratégia de marketing, política tecnológica, estrutura organizacional e política financeira;
- **Requisitos para a implementação** – Definição das diversas etapas necessárias para a implementação do projeto;
- **Avaliação Económica e Financeira** – Estudo da viabilidade económica e financeira do projeto, sendo apresentados os diversos documentos financeiros previsionais, critérios de avaliação e principais indicadores. Serão ainda efetuadas análises de sensibilidade e de cenários;
- **Conclusão** – Apresentação das conclusões do estudo efetuado;
- **Sumário executivo** – Neste item será efetuado o resumo de todas as etapas anteriores.

Relativamente à recolha de informação, e no âmbito da revisão de literatura, foram pesquisados, numa primeira fase, diversos artigos científicos. Essa pesquisa incidiu sobre o conceito e definições do turismo, a importância económica do turismo, o turismo jovem, o alojamento turístico, o alojamento turístico jovem e os *hostels*.

Numa segunda fase, o desenvolvimento do plano de negócio em si, e de modo a serem obtidos dados sobre o mercado, procedeu-se à pesquisa documental junto de diversas fontes, nomeadamente, Instituto Nacional de Estatística (INE), Turismo de Portugal, I.P., Banco de Portugal (BdP), Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco central Europeu (BCE), RNAL, Eurostat, UNWTO, STAY WYSE, entre outras. Procedeu-se também à consulta de diversos estudos realizados sobre a temática dos *hostels*, de modo a se obter informação sobre o tipo de serviços prestados, o perfil do cliente e quais os fatores de decisão da escolha dos *hostels*. Foram ainda consultadas as principais plataformas de reservas on-line de alojamento turístico, assim como os sites dos *hostels* existentes na cidade de Lisboa.

Ao nível do enquadramento de todos os assuntos abordados foi consultada ainda literatura específica sobre cada matéria.

## 6 Análise de Mercado

Neste capítulo será efetuada uma análise de mercado ao nível da envolvente mediata e imediata. Para a envolvente mediata ir-se-á recorrer a uma análise PESTAL, de forma a serem avaliados os diversos fatores externos que poderão influenciar direta ou indiretamente o negócio. Na análise imediata ou concorrencial serão avaliadas as características do mercado, a sua dimensão e perspetivas de evolução, tendo por base os indicadores da atividade turística na perspetiva da oferta e da procura. Será também analisado o perfil e comportamento dos consumidores, a concorrência, a identificação dos fatores que influencia a escolha dos *hostels* e as respetivas oportunidades e ameaças.

### 6.1 Envolvente Mediata ou Contextual - PESTAL

#### 6.1.1 Fatores Políticos

Portugal atravessa um período de estabilidade política. O XXI Governo Constitucional, tomou posse em 26 de novembro de 2015 e é liderado por António Costa. Este governo tem por base três acordos parlamentares bilaterais, formados entre o Partido Socialista e os partidos mais à esquerda, nomeadamente o Bloco de Esquerda, o Partido Comunista Português e o Partido Ecologista os Verdes<sup>15</sup>. O atual Presidente da República é Marcelo Rebelo de Sousa, tendo tomado posse em 9 de março de 2016<sup>16</sup>. Não obstante a existência de uma estabilidade governativa, as eleições autárquicas, as eleições no resto da Europa, nomeadamente na Alemanha e na França, assim como o BREXIT e a nova governação dos EUA, poderão ter impacto nesta estabilidade, assim como nas políticas europeias<sup>17</sup>.

O país esteve durante três anos sob um programa de assistência económica e financeira do FMI, Comissão Europeia e BCE, tendo este programa terminado em junho de 2014. Atualmente, e de acordo com as regras europeias e do FMI, encontra-se sob um programa de monitorização. Este programa visa garantir que o país que recebe a assistência financeira mantém a capacidade de cumprir o serviço da dívida. Este processo será mantido até que seja efetuado o reembolso de pelo menos 75% da totalidade do financiamento recebido pelo Mecanismo Europeu de Estabilização Financeira (EFSM) e Fundo Europeu de Estabilidade Financeira/Mecanismo Europeu de Estabilidade (EFSF/ESM) (UTAU, 2016). De acordo com

---

<sup>15</sup> <http://www.portugal.gov.pt/pt.aspx> - acedido em 7/02/2017

<sup>16</sup> <http://www.presidencia.pt> - acedido em 7/02/2017

<sup>17</sup> <https://eco.pt/JDSFy> - acedido em 7/02/2017

o plano de amortizações, apresentado pela Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP, 2016), esta situação será mantida até 2036.

Relativamente à política fiscal, o Orçamento do Estado para 2017 (OE, 2016) prevê a descida do IVA da restauração de 23% para 13%, mantendo-se inalteradas as restantes taxas, nomeadamente a taxa reduzida de IVA (6%), na qual estão abrangidos os serviços de alojamento. O IRS e IRC mantêm-se inalterados relativamente a 2016. Está ainda previsto a alteração do regime de remuneração do capital social, aumentando a taxa e eliminando as restrições à sua aplicabilidade, de modo a criar incentivos às empresas que efetuem reforços dos capitais próprios. Também ao nível do empreendedorismo está previsto a criação do programa “Semente”, o qual prevê a atribuição de benefícios fiscais em start-ups.

### **6.1.2 Fatores Económicos**

Segundo as previsões do BCE (2016), a retoma na zona euro deverá prosseguir, tendo em atenção a recuperação económica mundial e a procura interna resiliente. A desalavancagem nos diversos setores da economia, assim como a melhoria contínua do mercado de trabalho deverão sustentar esta retoma. O PIB real da zona euro deverá apresentar uma taxa de crescimento de 1,7% em 2016 e 2017 e 1,6% em 2018 e 2019. A inflação, medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), deverá subir significativamente, passando dos 0,2% registados em 2016 para 1,3% em 2017 e 1,6 em 2018 e 2019.

No médio prazo o comércio mundial deverá também registar um fortalecimento, tendo em atenção a retoma da atividade económica mundial. A procura externa na zona euro deverá aumentar 1,5% em 2016, 2,4% em 2017, 3,4% em 2018 e 3,6% em 2019. Relativamente ao consumo privado é esperado um aumento de 1,7% em 2016, 1,5% em 2017 e 2018 e 1,4% em 2019. A melhoria das condições de financiamento bancário assim como as medidas de política monetária apoiarão este crescimento.

Em Portugal, e de acordo com o Boletim Económico do BdP (2016), a economia deverá manter a trajetória de recuperação moderada registada nos últimos anos. O PIB, que apresentou um crescimento de 1,2% no ano de 2016, deverá registar um crescimento de 1,4% em 2017 e 1,5% em 2018 e 2019, sendo este crescimento próximo, mas inferior, ao projetado para a zona euro. Com esta evolução do PIB, em 2019 será atingido um nível similar ao de 2008. Esta ausência de convergência em relação à zona euro deve-se aos constrangimentos estruturais de crescimento da economia, nomeadamente os elevados níveis de endividamento, a evolução demográfica desfavorável e a ineficiência nos mercados de trabalho e do produto.

Relativamente ao enquadramento externo, a economia portuguesa, deverá manter-se favorável. Não obstante esta situação, deverá registar-se uma revisão em baixa dos fluxos de comércio ao nível global relativamente aos anos anteriores. A procura externa deverá registar uma ligeira aceleração até 2019, embora com níveis inferiores aos registados antes da crise financeira internacional. As exportações de bens e serviços deverão registar um crescimento superior ao da procura externa, continuando a ser a componente da Procura Global com maior contributo para o crescimento da atividade.

O aumento do dinamismo da economia portuguesa, relativamente a 2016, será sustentado pela Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF), tendo em conta a recuperação do investimento empresarial. O consumo privado deverá registar uma desaceleração relativamente aos anos anteriores, mantendo a tendência de evolução de acordo com as expectativas de crescimento da economia.

A taxa de inflação registada em 2016 foi de 0,8%, devendo aumentar, segundo as projeções do BdP (2016), para 1,4% em 2017 e 1,5% em 2018 e 2019, ano em que apresentará uma estabilização. Relativamente à zona euro o diferencial da inflação registado em 2016, situou-se em +0,6 p.p., sendo previsível que para os anos de 2017 a 2019 o diferencial diminua, prevendo-se em 2019 um valor de - 0,2 p.p.

A taxa de desemprego registada em 2016 foi de 11,1%, tendo diminuído 1,3 p.p. em relação a 2015. A Região Autónoma da Madeira, Alentejo, Norte e Área Metropolitana de Lisboa (A.M. Lisboa) foram as regiões que apresentaram valores superiores à média nacional (INE, 2017b). De acordo com o relatório do Conselho de Finanças Públicas (CFP, 2016), a taxa de desemprego em 2017 deve situar-se em 10,3%, representando assim uma redução em 0,8 p.p. No que diz respeito ao custo unitário do trabalho, prevê-se um crescimento estável no período de 2017 a 2019, tendo por base um cenário de aumento da produtividade e melhoria da situação do mercado de trabalho.

### **6.1.3 Fatores Socioculturais**

De acordo com o Eurostat (2016) a população da União Europeia (UE) no início de 2015 era de 508,5 milhões de habitantes, estando distribuída pelas seguintes faixas etárias: 0-19 anos 20,9%; 20-64 anos 60,2%; > 65 anos 18,9%. A população deverá continuar a crescer, sendo previsto atingir, 512,5 milhões de habitantes no ano 2020, sendo importante salientar que para a UE as questões demográficas serão da maior importância nas próximas décadas, tendo em conta que, a manterem-se as tendências registadas até aqui, a população da UE irá

continuar a envelhecer devido à redução da taxa de fertilidade e ao aumento da esperança média de vida.

Em Portugal, segundo o INE (2017c), no início do ano de 2015 a população era de 10,4 milhões de habitantes, estando dividida pelos seguintes grupos etários: 0-19 anos 19,6%; 20-64 anos 59,9%; >65 e 20,5%. Segundo as previsões do Eurostat (2017a) a população de Portugal irá decrescer nas próximas décadas, sendo previsível que até 2020 a população decresça até 10,1 milhões de habitantes. É pertinente salientar que Portugal tem uma das taxas brutas de natalidade mais baixas da Europa, cerca de 8,5 nascimentos por cada mil habitantes, enquanto a média europeia é de 10 nascimentos por cada mil habitantes.

Relativamente aos indicadores de qualidade de vida dos cidadãos, nomeadamente o “rendimento médio por idade e sexo”, verificou-se que na UE os valores registaram incrementos médios de 7,16% em 5 anos, tendo passado de 17.107€ em 2010 para 18.522€ em 2015. Para o segmento entre os 18 e 24 anos o incremento foi de 8,6%, e no segmento dos 25 aos 49 foi de 5,77%. Os valores destes dois segmentos em 2015 foram de 15.216€ e 18.738€, respetivamente. Em Portugal registou-se um decréscimo destes valores em 3,95%, sendo o rendimento médio disponível de 9.996€ em 2015 (Eurostat, 2017b).

Será ainda pertinente salientar que, de acordo com o relatório da *Internationale Tourismus-Börse* (ITB, 2016) as pessoas procuram cada vez mais “destinos seguros” para viajar, tendo em atenção os atentados terroristas verificados nos últimos anos. Países como a Turquia, Egito, Tunísia e Israel estão no topo dos mais inseguros, seguidos por alguns países do Médio Oriente e Norte de África, França, USA e Tailândia. Estas tendências tiveram grandes consequências para os países percecionados como menos seguros, tendo estes destinos perdido no último ano milhões de visitantes.

Por outro lado, nos países percecionados como mais seguros, aumentaram consideravelmente as chegadas de turistas internacionais. Os países em que se registaram os maiores aumentos foram a Espanha e o Reino Unido, estando Portugal também incluído no grupo de países que beneficiaram com esta situação, ocupando a 5ª posição dos países mais pacíficos do mundo (IEP, 2016).

#### **6.1.4 Fatores Tecnológicos**

Hoje em dia a tecnologia está presente em todo o lado atingindo direta ou indiretamente todos os consumidores. Existe ainda a tendência de alguns investigadores em segmentar os

consumidores tendo em conta o seu grau de resistência à tecnologia. No entanto, à medida que a penetração das novas tecnologias, nomeadamente os *smartphones*, se aproxima da omnipresença e a conectividade cobre todo o globo, as descrições de grupos como “intocados pela tecnologia” perde totalmente o significado. Poderá sim, haver grupos de consumidores que preferem este ou outro tipo de interface tecnológico (Amadeus, 2015).

A tecnologia digital mudou a forma como as empresas se conectam com os clientes, criando um relacionamento 24 horas por dia, 7 dias por semana. Ela está presente desde a fase em que o consumidor efetua a pesquisa sobre o produto ou serviço que pretende adquirir, até à fase em que emite comentários sobre o produto ou serviço adquirido. As *reviews* efetuadas pelos consumidores, ao nível dos bens e serviços, vieram revolucionar o modo como estes decidem a sua compra. Ao nível do turismo este impacto é bastante evidente, tendo em atenção que o mesmo está diretamente relacionado com experiências (UNWTO, 2014).

Em Portugal tem-se assistido a uma grande adesão das empresas e consumidores às novas tecnologias, nomeadamente Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), sendo importante salientar que, de acordo com os 12 pilares da competitividade, estabelecidos pelo *World Economic Forum* (WEF, 2016), Portugal ocupou em 2016 a 26ª posição no 9º pilar da competitividade, o da disponibilidade tecnológica.

Ao nível das reservas *online* é importante salientar que serviços turísticos, mais concretamente as viagens de avião, foram os primeiros a ser disponibilizados na internet para compra direta pelos consumidores (Standing, Tang-Taye, & Boyer, 2014). Hoje em dia os *sites* de reservas *online* são uma realidade incontornável, atingindo cerca de 65% das reservas totais, podendo o consumidor comprar a totalidade dos serviços (ITB, 2016). As redes sociais também são largamente utilizadas para promover os diversos intervenientes, nomeadamente operadores turísticos, companhias de aviação, hotéis, *hostels*, motéis etc.

Não menos importante, e tendo em atenção a necessidade que as pessoas têm hoje em dia em estar constantemente conectados à internet, é essencial a disponibilização dessa conexão através de redes *Wi-Fi*, sendo de referir que tão importante como a disponibilização da ligação é também a facilidade da conexão à mesma, assim como a velocidade de transmissão dos dados, sendo hoje em dia um fator importante na escolha do alojamento turístico.

### 6.1.5 Fatores Ambientais

Os principais recursos para a prática do turismo são o clima, a localização geográfica, as pessoas, a diversidade das paisagens, os monumentos arquitetónicos, históricos, culturais e naturais, a cultura, as tradições e a gastronomia e ainda a riqueza na área da biodiversidade, constituindo o espelho da identidade de cada país. A satisfação das necessidades das pessoas, nomeadamente dos turistas e dos residentes, deverá ser efetuada numa base sustentável e inclusiva, devendo ainda ser uma preocupação fundamental a gestão equilibrada dos recursos (Turismo de Portugal, 2015b).

O crescimento significativo que se tem verificado nas principais cidades gera novos desafios de sustentabilidade urbana e ambiental. A valorização e preservação do destino deverá ser uma preocupação constante, sendo necessário para isso que todos os intervenientes tenham um papel ativo. O turismo sustentável é uma atividade geradora de capital e criadora de postos de trabalho, contribuindo para o investimento local e para o bem-estar da comunidade.

Segundo Almeida e Abranja (2009), os ingredientes fundamentais para o turismo sustentável são: educar o turista de modo a que usufrua da oferta local e a defenda; proteger as áreas naturais e incentivar os visitantes e residentes a fazê-lo; gerar rendimentos para que se possa atingir uma maior proteção dos recursos turísticos, gerando assim mais emprego e maior rendimento para os habitantes locais; incentivar a participação de todos os intervenientes de modo a que sintam o turismo como parte de si; garantir a boa qualidade da experiência turística e promover as boas práticas de modo a ser garantido um turismo sustentável.

### 6.1.6 Fatores Legais

Em Portugal os *hostels* estão enquadrados juridicamente na legislação dos estabelecimentos de alojamento local (AL). A figura de AL é introduzida pelo Decreto-Lei 39/2008, de 7 de março, de forma a regular a atividade dos serviços prestados pelas unidades que não reúnam os requisitos legalmente exigidos para se considerarem empreendimentos turísticos. As modalidades existentes de AL são: Moradia, Apartamento e Estabelecimento de hospedagem, sendo os *hostels*<sup>18</sup> um caso particular dos estabelecimentos de hospedagem. Os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de AL foram introduzidos pela Portaria

---

<sup>18</sup> “Estabelecimento de hospedagem cuja unidade de alojamento predominante é o dormitório” – Denominação segundo o nº 1 do art.º 14 do Decreto-Lei 63/2015, de 23 de abril.

nº 517/2008, de 25 de junho, mais tarde alterada pela Portaria nº 138/2012, de 14 de maio, a qual estabeleceu também os procedimentos para registo destas unidades junto das câmaras municipais (Turismo de Portugal, 2015a).

O Decreto-Lei 128/2014, de 29 de agosto, veio proceder à autonomização da figura do AL, tendo ficado desta forma as figuras de empreendimentos turísticos e de alojamento local juridicamente autónomas. Neste Decreto-Lei é importante relevar que no seu art.º 2 está patente que *“é proibida a exploração como estabelecimentos de alojamento local de estabelecimentos que reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos, nos termos do Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, alterado pelos Decretos-Leis nºs 228/2009, de 14 de setembro e 15/2014, de 23 de janeiro”*.

O Decreto-Lei nº 63/2015, de 23 de abril, o qual procede à primeira alteração do Decreto-Lei 128/2014, de 29 de agosto, veio precisar alguns aspetos da exploração dos estabelecimentos de AL, nomeadamente os *hostels*, que até essa data não se encontravam devidamente regulamentados, principalmente no que diz respeito a algumas normas de funcionamento, características, condições mínimas de exploração, registo junto das autoridades competentes e assuntos conexos. Destes diplomas, e face ao projeto em estudo, é importante relevar o seguinte:

- De acordo com o descrito no nº 1 do art.º 14 do Decreto-Lei 63/2015, de 23 de abril *“só podem utilizar a denominação de hostel os estabelecimentos de hospedagem cuja unidade de alojamento predominante seja o dormitório, considerando-se predominante sempre que o número de utentes em dormitório seja superior ao número de utentes em quarto”*;
- Os dormitórios, segundo os nºs 2 e 3 do art.º 14 do Decreto-Lei 128/2014, de 29 de agosto, *“são constituídos por um número mínimo de 4 camas”*, podendo *“o número de camas dos dormitórios ser inferior a quatro se as mesmas forem em beliche”*;
- Os dormitórios, segundo o nºs 4 e 5 do art.º 14 do Decreto-Lei nº 63/2015, de 23 de abril, deverão *“dispor de ventilação e iluminação direta com o exterior através de janela”* e devem ainda *“dispor de um compartimento individual por cada cama, com sistema de fecho, com uma dimensão mínima interior de 55cmx40cmx20cm”*;
- De acordo com o descrito nos nºs 6, 7 e 8 do art.º 14 do Decreto-Lei nº 63/2015, de 23 de abril os *hostels* *“devem dispor de espaço sociais comuns, cozinha e área de refeição de utilização e acesso livre pelos hóspedes”* podendo *“as instalações sanitárias ser comuns a vários quartos e ser mistas ou separadas por género”*, quando não separadas

por género “os chuveiros devem configurar espaços autónomos separados por portas com fecho interior.”;

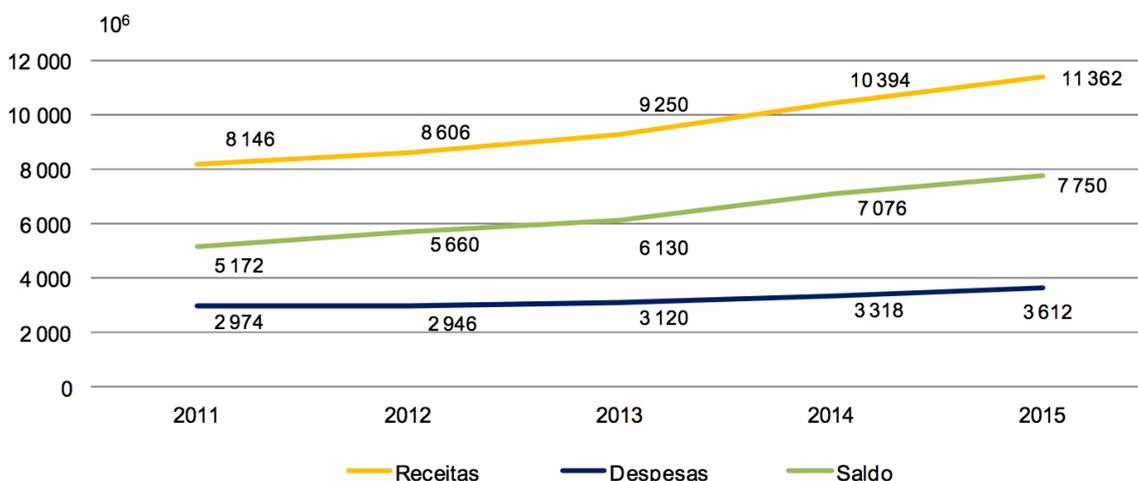
- O registo dos estabelecimentos de AL é efetuada, de acordo com descrito nos n.ºs 1, 2 e 3 do art.º 5 do Decreto-Lei 128/2014, de 29 de agosto, através da “*mera comunicação prévia dirigida ao Presidente da Câmara Municipal territorialmente competente (...) exclusivamente através do Balcão eletrónico previsto no Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de julho*”;
- Os estabelecimentos de AL devem, segundo o n.º 1 do art.º 13 do Decreto-Lei 128/2014, “*cumprir as regras de segurança contra riscos de incêndio, nos termos do disposto do Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro, e do regulamento técnico constante na portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro.*”.

## 6.2 Envolvente Imediata ou Concorrencial

### 6.2.1 O Setor do Turismo em Portugal

De acordo com os dados publicados pelo INE (2016) no seu relatório de Estatísticas do Turismo, as receitas da rubrica Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos em 2015, cifraram-se em 11,4 mil milhões de euros, representando um acréscimo de 9,3% face ao ano de 2014. As despesas totalizaram 3,6 mil milhões de euros, representando um acréscimo de 8,9% relativamente a 2014. O saldo da rubrica Viagens e Turismo cifrou-se em 7,8 milhões de euros representando um aumento de 9,5% face a 2014. Este aumento foi inferior aos 15,4% registados em 2014, no entanto superou os 8,3% registados em 2013.

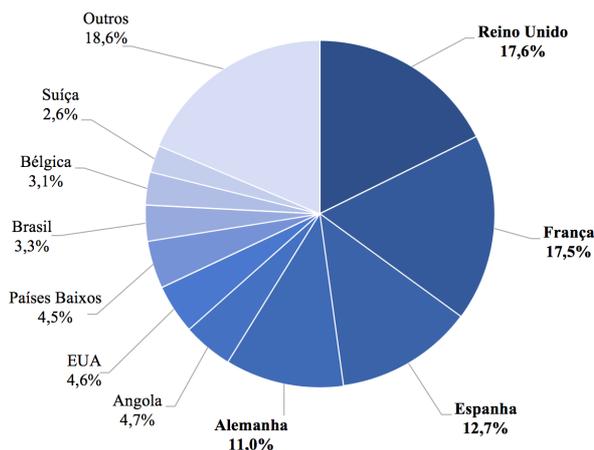
**Figura 1 - Balança turística portuguesa: 2011 - 2015**



Fonte: INE (2016)

Os principais mercados emissores de receitas foram o Reino Unido, França, Espanha e Alemanha, representando 58,8% das receitas geradas. Em 2014 o principal mercado emissor era a França, com 17,8 % das receitas geradas e em 2015 passou a ser o Reino Unido com 17,6%, passando a França a representar 17,5%. Houve também aumentos expressivos relativamente a Moçambique, Polónia, Itália e Áustria.

**Figura 2 - Receitas por país de origem – 2015**



Fonte: Adaptado de INE (2016)

De acordo com as perspetivas do Turismo de Portugal, no seu Documento Turismo 2020 (2015b) é esperada uma taxa de crescimento média anual das receitas turísticas de 3,6%, esperando-se assim, que em 2020, sejam atingidos em receitas turísticas 13,4 mil milhões de euros. Também o WTTC (2016b) prevê um crescimento no contributo total das receitas turísticas para o PIB português de 2,8%/ano até 2026. Esta organização prevê ainda que o total do investimento neste setor cresça 2,5 %/ano, atingindo 18,9 mil milhões de euros em 2026.

### 6.2.2 O Setor do Alojamento Turístico

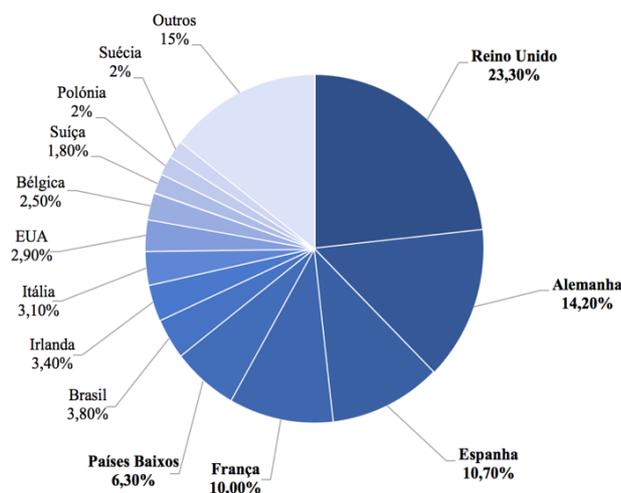
Tendo em conta os dados apresentados pelo INE (2016), a 31 de julho de 2015, encontravam-se em atividade 4.339 estabelecimentos de alojamento turístico, estando englobados neste número as unidades de hotelaria, turismo no espaço rural e de habitação e alojamento local. Estes estabelecimentos representavam uma oferta de 158,9 mil quartos e 362,0 mil camas. Relativamente ao ano de 2014 verificou-se um aumento de 21,3% no número de estabelecimentos, 4,6% no número de quartos e 5,7% no número de camas. A hotelaria representou 80,3% da capacidade de alojamento total e 36,7% do número de estabelecimentos. O turismo de espaço rural e de habitação representou 6,0% da capacidade de alojamento total

e 29,9% do total de estabelecimentos. O AL representou 13,7% da capacidade de alojamento total com 33,4% do total das unidades de alojamento.

Segundo a mesma fonte, em 2015, o setor de alojamento turístico acomodou 19,2 milhões de hóspedes, representando 53,2 milhões de dormidas. Comparativamente ao ano de 2014 verificou-se um aumento de 10,9% no número de hóspedes e 9,1% no número de dormidas, tendo a oferta registado um crescimento de 5,7% na capacidade de camas. As dormidas do mercado interno representaram 30,5% do total e as do mercado externo 69,5%, representando assim 16,2 milhões e 37,0 milhões de dormidas, respetivamente. Relativamente ao ano de 2014 houve um acréscimo de 8,4% nas dormidas do mercado interno e 9,5% nas do mercado externo.

Na distribuição das dormidas relativas ao mercado externo, segundo o país de residência habitual, destacam-se o Reino Unido, a Alemanha, a Espanha, a França e os Países Baixos.

**Figura 3 - Dormidas de não residentes segundo o país de residência habitual, 2015**



Fonte: Adaptado de INE (2016)

As regiões com maior procura foram o Algarve, com 32,5% das dormidas, seguida da A.M. Lisboa com 25,4%. A taxa líquida de ocupação foi de 43,7%, tendo sido superior à de 2014 em 1,3 p.p. Registaram-se 2,6 mil milhões de euros em proveitos, valor este que superou em 12,9% o registado em 2014. O Rendimento Médio por Quarto Disponível (RevPAR) cifrou-se em 35,0€, registando um crescimento de 11,2% relativamente a 2014. A estada média cifrou-se em 2,77 noites, representando um decréscimo de 1,7% relativamente a 2014.

De acordo com o INE (2017a), em 2016 as dormidas dos residentes aumentaram 5,2% relativamente a 2015 e as dos não residentes aumentaram 11,4%, representando uma

aceleração tanto no mercado interno como no externo. Todas as regiões apresentaram aumentos expressivos das dormidas, sendo de destacar o aumento de 21,1% na R.A. dos Açores. O Algarve e a A.M. Lisboa continuaram a ser as regiões com maior procura dos mercados externos, representando 37,2% e 26,4%, respetivamente. A taxa líquida de ocupação-cama fixou-se em 48,6%, mais 2,4 p.p. que em 2015. Os proveitos totais atingiram os 136,0 milhões de euros, representando um aumento de 17,0% relativamente a 2015. O RevPAR atingiu 42,6 €, mais 13,4% que em 2015.

Segundo o relatório da PricewaterhouseCoopers (PwC, 2016) o setor do alojamento turístico em Lisboa, mais concretamente o setor hoteleiro, deverá ter um incremento significativo do RevPAR em 2017, sendo previsível um crescimento de 6,9% relativamente a 2016, colocando assim Lisboa na 2ª posição das cidades europeias com maior crescimento do RevPAR, sendo Dublin a primeira, com um crescimento esperado de 8,2%.

### **6.2.2.1 O Alojamento Local**

Segundo o INE (2016) em 2015 os estabelecimentos de AL representaram 33,4% do total das unidades de alojamento, tendo disponibilizado 13,7% da capacidade de alojamento global. Os restantes 86,3% de capacidade foram repartidos pela hotelaria e turismo rural e de habitação, representando 80,3% e 6,0%, respetivamente. A oferta traduziu-se em 1.450 estabelecimentos<sup>19</sup>, que disponibilizaram 49,4 mil camas. A A.M. Lisboa representou 24,5% do total da oferta de camas, seguindo-se a região Norte, com 21,0% e o Centro com 20,3%.

Segundo a mesma fonte, os estabelecimentos de AL receberam 2,3 milhões de hóspedes, registando 5,3 milhões de dormidas. Comparativamente aos dados de 2014, no qual se registaram 2,0 milhões de hóspedes e 4,3 milhões de dormidas, verificou-se um aumento de 15,0% no número de hóspedes e 23,3% no total das dormidas. Relativamente a 2013 já se tinham registado aumentos significativos no número de hóspedes e de dormidas, 23,2% e 20,5%, respetivamente (INE, 2015).

A A.M. Lisboa registou a maior procura com 35,0% das dormidas, seguida da região Norte, com 20,1% e do Algarve com 14,9%. O Centro, a Região Autónoma da Madeira, e o Alentejo registaram 13,4%, 12,1%, e 4,5% da procura, respetivamente. A estada média foi de 2,27 noites, registando um acréscimo de 1,8% face a 2014. A taxa líquida de ocupação foi de

---

<sup>19</sup> Número de estabelecimentos de alojamento local com 10 ou mais camas, apresentando-se nas modalidades de Moradia, Apartamento e Estabelecimento de hospedagem.

32,2% registando um aumento de 2,3 p.p. relativamente a 2014. Na região de Lisboa foi registada a taxa mais elevada, tendo atingido 44,55%. Mensalmente esta taxa apresentou a seguinte distribuição:

**Quadro 1 - Taxa líquida de ocupação-cama, segundo o mês - Região A.M. Lisboa (%)**

NUTS II	Total	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
A.M. Lisboa	44,5	32,9	36,0	40,9	49,4	49,9	51,1	51,7	56,4	52,8	46,6	32,3	29,3

Fonte – Adaptado de INE (2016)

Os proveitos totais dos estabelecimentos de AL foram de 173,6 milhões de euros, tendo o RevPAR registado valores médios de 19,4 €. As regiões de A.M. Lisboa e o Algarve apresentaram os valores mais altos de RevPAR, 32,9 € e 23,7 €, respetivamente. Os valores mais baixos foram registados nas regiões Centro e Alentejo, 11,1 € e 11,9 €, respetivamente (INE, 2016).

### 6.2.2.2 Os Hostels

De acordo com o já mencionado na análise da envolvente mediata, os *hostels* são, segundo a legislação portuguesa, estabelecimentos de hospedagem cuja unidade de alojamento predominante é o dormitório, isto é, possuem mais de 50% das camas em regime de dormitório. Estes dormitórios são constituídos por 4 ou mais camas, podendo as mesmas ser em beliche. Por sua vez os estabelecimentos de hospedagem encontram-se inseridos nos estabelecimentos de AL.

Os dados estatísticos fornecidos pelo INE, até 2016, não nos permitem avaliar em termos de oferta e procura as diversas modalidades de AL<sup>20</sup>, uma vez que as mesmas se encontram agregadas, apenas sendo apresentados os dados totais. Tendo em conta esta situação, e de forma a se poder avaliar qual a dimensão, em termos de oferta, do segmento dos *hostels*, foi consultado o RNAL (2017), exportados todos os dados relativos aos registos de estabelecimentos de AL e efetuado o seu tratamento, de modo a serem obtidos quer o número de estabelecimentos por modalidade, quer o número de camas, quer a sua distribuição

<sup>20</sup> Modalidades de AL: Moradia, Apartamento e Estabelecimento de hospedagem (*Hostel*, no caso de possuir mais de 50% das camas em regime de dormitório).

geográfica. Nesta análise, e de modo a serem seguidos os mesmos critérios que os utilizados pelo INE, apenas foram considerados os estabelecimentos com 10 ou mais camas (**Anexo I**).

Até 31 de dezembro de 2016 encontravam-se registados como *hostels* 319 estabelecimentos, disponibilizando 10.766 camas. Relativamente à totalidade dos estabelecimentos de hospedagem os *hostels* representavam 21,6% do total dos estabelecimentos e 29,3% do total de camas. A A.M. Lisboa apresentou a maior oferta com 142 *hostels* e 4.991 camas, seguida do Algarve, com 58 estabelecimentos e 1.746 camas e da Região Centro, com 55 estabelecimentos e 1.571 camas.

**Quadro 2 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2016**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem		<i>Hostels</i>			
	Nº de Estab.	Nº de Camas	Nº de Estab.	Nº de Camas	% total Estab.	% do total camas
<b>Total</b>	<b>1.479</b>	<b>36.723</b>	<b>319</b>	<b>10.766</b>	<b>21,6%</b>	<b>29,3%</b>
<b>Continente</b>	<b>1.456</b>	<b>35.969</b>	<b>315</b>	<b>10.644</b>	<b>21,6%</b>	<b>29,6%</b>
Norte	245	6.062	46	1.912	18,8%	31,5%
Centro	365	9.616	55	1.571	15,1%	16,3%
A.M. Lisboa	496	12.167	142	4.991	28,6%	41,0%
Alentejo	129	2.823	14	424	10,9%	15,0%
Algarve	221	5.301	58	1.746	26,2%	32,9%
<b>Açores</b>	--	--	--	--	--	--
<b>Madeira</b>	<b>23</b>	<b>754</b>	<b>4</b>	<b>122</b>	<b>17,4%</b>	<b>16,2%</b>

Fonte – Adaptado de RNAL (2017)

Relativamente a dezembro de 2015 verificou-se um incremento no registo de *hostels* de 54,6% representando 109 novos registos e 3.804 camas disponíveis. Na A.M. de Lisboa o incremento do número de registos foi de 43,4%, representando 43 novos registos e 1.560 camas disponíveis.

De acordo com o relatório mundial sobre a tendência dos *hostels*, elaborado pela Phocuswright e divulgado pela *Hostelworld* (2016a), o mercado dos *hostels* encontra-se num ciclo de franco crescimento, estando a marcar uma profunda alteração na indústria do alojamento, prevendo-se que a taxa de crescimento anual se situe entre 7% e 8%, ao nível mundial. Em Portugal, nos últimos 5 anos, o número de registos na plataforma *Hostelworld* cresceu 509%.

## 6.2.3 Análise da Concorrência

### 6.2.3.1 Concorrência Direta

A análise da concorrência, assim como das necessidades dos clientes, é fundamental para que sejam identificadas as oportunidades de vantagens competitivas (Grant, 2010). Tendo em atenção que o *Algés Hostel* se irá situar junto ao limite dos concelhos de Lisboa e Oeiras, mais precisamente na União das freguesias de Algés, Linda-a-Velha e Cruz-Quebrada/Dafundo (União ALCD), foi efetuada consulta ao RNAL (2017) de forma a serem identificados, numa primeira abordagem, todos os *hostels* registados nos concelhos de Lisboa e Oeiras. Numa segunda abordagem, e de forma a identificar os concorrentes diretos na área de implantação do *Algés Hostel* foi efetuado o levantamento de todos os estabelecimentos existentes na freguesia de implantação do mesmo e na freguesia vizinha, a freguesia de Belém, tendo sido efetuada uma análise mais detalhada, quer ao nível das características dos estabelecimentos quer ao nível dos serviços que proporcionam.

Nestas duas abordagens foram também consultados os sites de reservas online, nomeadamente o *Hostelworld*, *Booking*, *Tripadvisor* e *Hostelbookers*, de forma a ser efetuado um levantamento dos preços praticados por tipo de alojamento e respetivos *ratings*<sup>21</sup>. Os dados desta pesquisa encontram-se patentes no **Anexo II** e sumarizados no **Quadro 3**

Da pesquisa efetuada verificou-se que no concelho de Oeiras não existia qualquer *hostel* registado no RNAL até dezembro de 2016. Quanto ao concelho de Lisboa foram identificados 76 *hostels*, representando uma oferta de 3.141 camas. A oferta média de camas por estabelecimento foi de 41 camas, sendo o maior estabelecimento, em termos de oferta, o “Hub New Lisbon”, com 170 camas e o menor o “Instanbul Hostel” com 8 camas. O preço médio, para os quartos duplos foi de 47€ por noite na época baixa e 64€ na época alta. Relativamente ao preço das camas em dormitórios com menos de 6 camas, registou-se um valor médio de 15€ por noite, na época baixa e 23€ na época alta. Para as camas em dormitório com mais de 6 camas o preço médio registado foi de 13€ por noite, na época baixa, e 21€ na época alta. O acréscimo médio de preço, entre a época baixa e época alta, é de 36% para os quartos duplos, 53% para as camas em dormitórios com menos de 6 camas e 62% para as camas em dormitórios com mais de 6 camas. Na maior parte dos casos os preços apresentados já incluíam o IVA e excluía a taxa municipal turística, que atualmente é de 1€ por hóspede/noite (CML, 2015).

---

<sup>21</sup> Classificação efetuada pelo *Hostelworld* (2017a) através dos comentários dos clientes.

Analisando a distribuição dos *hostels* por freguesias, verificou-se que as 5 freguesias com maior oferta eram as freguesias da Misericórdia, Arroios, Avenidas Novas, Santa Maria Maior e Santo António, representando estas freguesias cerca de 86% da totalidade dos estabelecimentos e 90% da totalidade da oferta de camas.

No que diz respeito aos preços médios do alojamento por freguesia, constatou-se que a freguesia que apresentou um preço médio mais elevado, por quarto duplo na época baixa, foi a freguesia de Santa Maria Maior e o mais baixo foi a freguesia da Estrela, com valores de 55€ e 40€ respetivamente. Para o mesmo quarto, mas na época alta, o valor mais elevado continuou a ser registado na freguesia de Santa Maria Maior, e o mais baixo foi registado na freguesia de Belém, com valores de 77€ e 54€ respetivamente.

Relativamente ao preço médio do alojamento em dormitório, os valores mais elevados, na época baixa, foram registados na freguesia de Alcântara, 20€ quer para alojamento em dormitórios até 6 camas quer para alojamento em dormitórios com mais de 6 camas. Na época alta, para o mesmo alojamento, os valores mais elevados também foram registados na freguesia de Alcântara, para os dois tipos de dormitório, com valores de 30€. Os valores mais baixos, na época baixa, para este tipo de alojamento foram registados na freguesia da Penha de França, 9€ para dormitórios até 6 camas e 8€ para dormitórios com mais de 6 camas. Na época alta esta freguesia manteve os valores mais baixos para os dois tipos de alojamento em dormitório. O valor mais elevado na média dos rankings foi registado na freguesia de Alcântara, com 9,8 e o menor foi registado na freguesia de Belém, com 7,3 (escala de 0 a 10).

**Quadro 3 - Preços médios de alojamento em *hostels* na cidade de Lisboa**

Freguesia	Nº de Hostels	Nº de camas	Preço médio (€)						Ranking Médio**
			Quarto Duplo		Dormitório até 6 camas		Dormitório com mais de 6 camas		
			E.B.*	E.A.*	E.B.*	E.A.*	E.B.*	E.A.*	
Misericórdia	16	770	53	77	17	24	14	21	8,6
Arroios	19	736	44	55	15	20	12	18	8,1
Avenidas Novas	8	392	42	56	13	22	12	21	8,3
Santa Maria Maior	9	461	55	78	17	30	14	27	8,9
Santo António	12	426	45	60	16	21	13	24	8,6
Belém	4	127	45	54	18	25	14	21	7,3
Estrela	2	81	40	61	11	19	10	16	8,1
São Vicente	2	56	52	75	14	21	13	24	9,4
Alcântara	1	32	50	65	20	30	20	30	9,8
Carnide	1	24	--	--	12	20	--	--	n.d.
Olivais	1	22	50	62	14	17	--	--	9,0
Penha de França	1	14	--	--	9	14	8	12	7,6
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>3.141</b>	<b>47</b>	<b>64</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>8</b>

\* E.B. - Época Baixa (Janeiro e Fevereiro, Novembro e Dezembro) // E.A. - Época Alta (Junho, Julho, Agosto e Setembro)

\*\* Classificação segundo o site *Hostelworld*

Fonte – Adaptado de RNAL (2017), *Hosterwold* (2017a) e *Booking* (2017)

Como já foi referido anteriormente, quer na freguesia de implantação do *Algés Hostel* quer no próprio concelho de Oeiras não se encontram registados quaisquer *hostels*. Não obstante esta situação, e tendo em atenção que o mesmo se irá localizar perto da fronteira da freguesia de Belém, procedeu-se ao levantamento dos *hostels* existentes nesta freguesia. Deste levantamento foram identificados 4 *hostels* que se encontram a operar, cuja localização se encontra patente na **Figura 4**.

**Figura 4 - Mapa de Lisboa com indicação dos principais concorrentes diretos**



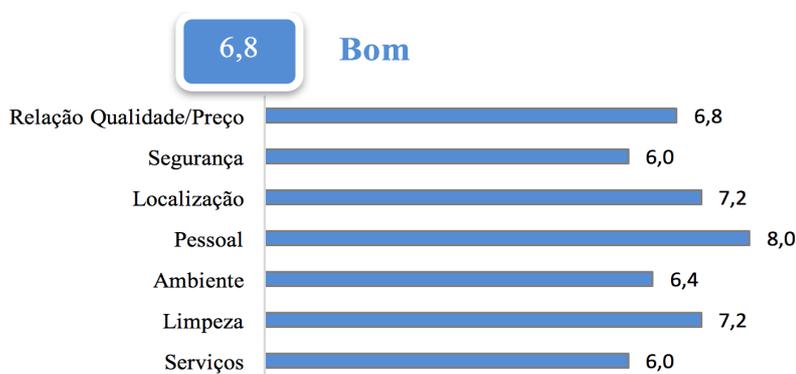
Fonte – Adaptado de Google Maps (2017)

### **Al-Ushbuna, Residence & Hostel**

Este *hostel* encontra-se registado no RNAL desde 29/02/2016, possui 6 quartos e um total de 30 camas, 26 das quais em regime de dormitório. Está situado na freguesia de Belém, na Rua da Junqueira, possuindo um estilo de decoração marroquino. O seu nome “Al-Ushbuna”, a “porta encantada” representa como era conhecida a Lisboa muçulmana. Cada quarto tem um nome de uma cidade de Marrocos, apresentando uma atmosfera serena e relaxante, com diferentes estilos e cores relacionados com as respetivas cidades. Possui cozinha partilhada, sala de refeições, bar, terraço com *barbecue*, zona de convívio e WC coletivo, todos as acomodações possuem ar condicionado. Tem ainda lavandaria e engomadoria. O pequeno almoço está incluído no preço do alojamento assim como o acesso à rede *Wi-Fi* e acesso à internet. As toalhas não estão incluídas no preço, podendo, no entanto, ser alugadas (Hostelworld, 2017b).

O preço dos quartos duplos, na época baixa, é de 50€ e o das camas em dormitório varia entre os 12€, se for em dormitório com 9 camas em beliche, e os 15€ se for em dormitório de 6 camas em beliche. Na época alta o preço dos quartos duplos mantém-se nos 50€ e o das camas em dormitório varia entre 17€ e 18€. As taxas não estão incluídas nos preços, nomeadamente a taxa municipal turística de 1€ por hóspede/noite e o IVA. A receção funciona em regime de 24h, podendo o *Check-in* ser efetuado entre as 15:00h e as 00:00h. O *Check-out* terá de ser feito até às 12:00h. Não tem “recolher obrigatório” e não aceita hóspedes com idade inferior a 13 anos. Relativamente à avaliação dos clientes no *site Hostelworld*, este estabelecimento obteve a classificação global de 6,8, tendo o item “Pessoal” obtido a classificação mais elevada.

**Figura 5 - Classificação do AI -Ushbuna, Residence & Hostel segundo o site *Hostelworld***



Fonte – Adaptado de *Hostelworld* (2017b)

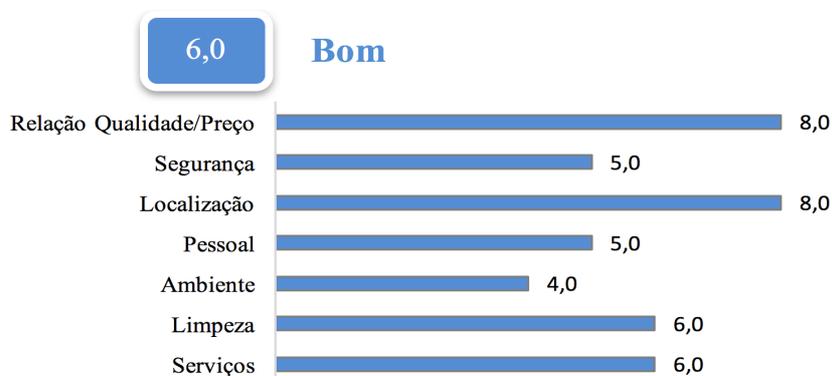
## Famous Crows Hostel

O registo deste *hostel* no RNAL é de 14/03/2016, estando, no entanto, a operar desde 15/10/2013<sup>22</sup>. Possui 4 quartos e um total de 22 camas, 18 das quais em regime de dormitório. Está situado na freguesia de Belém, na Rua de Belém, estando decorado num estilo “Chill out”. Os quartos privados têm WC e cabine de hidromassagem. Possui ainda cozinha partilhada, sala de convívio, terraço com *barbecue*, WC partilhado e bar. O pequeno almoço está incluído no preço do alojamento, assim como o acesso à rede *Wi-Fi*. As toalhas não estão incluídas no preço, podendo ser alugadas. Tem ainda serviço de lavandaria e engomadoria. Os hóspedes têm acesso a chá e café à discrição (*Hostelworld*, 2017c). O preço dos quartos duplos, na época baixa, é de 55€ e das camas em dormitório varia entre os 12€, se for em dormitório com 12 camas em beliche, e os 18€ se for em dormitório de 6 camas em beliche. Na época alta

<sup>22</sup> Informação obtida em <http://www.booking.com/hotel/pt/famous-crows.pt-pt.html?aid=304142>, consultado em 9/02/2017.

o preço dos quartos duplos é de 65€ e o das camas em dormitório varia entre 28€ e 30€. A taxa municipal turística, de 1€ por hóspede/noite, não está incluída no preço. A receção funciona das 8:00h às 23:00h, podendo o *Check-in* ser efetuado entre as 15:00h e as 20:00h e o *Check-out* até às 12:00h. O método de pagamento no local é só em numerário, não tem “recolher obrigatório” e não tem limite de idade, sendo possível alugar berços ou camas extra de crianças para os quartos privados, sendo o seu custo de 10€ para a cama de bebé e 15€ para o sofá-cama. Relativamente à avaliação dos clientes no site do *Hostelworld*, este estabelecimento obteve a classificação global de 6,0, tendo os itens “Relação Qualidade Preço” e a “Localização” merecido as pontuações mais elevadas.

**Figura 6 - Classificação do Famous Crows Hostel segundo o site *Hostelworld***



Fonte – Adaptado de *Hostelworld* (2017c)

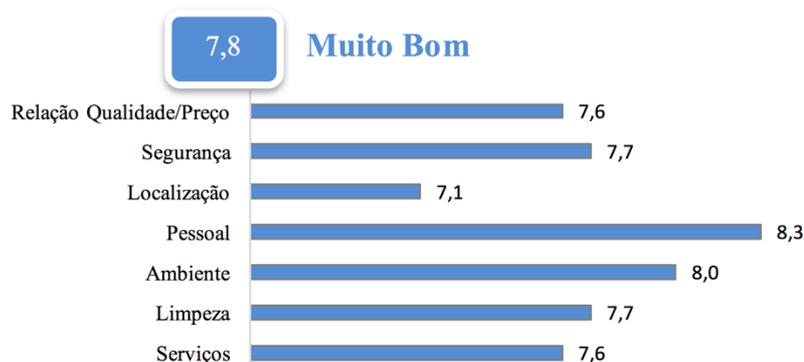
### **Belém Hostel**

Este *hostel* encontra-se registado no RNAL desde 29/07/2016. Possui 6 quartos e um total de 21 camas, 8 das quais em regime de dormitório. Está situado na freguesia de Belém, no Largo Domingues Tendeiro, num edifício tradicional do séc. XVII. Possui cozinha partilhada, sala de convívio, terraço, pátio e WC partilhado. O pequeno almoço está incluído no preço do alojamento, assim como o acesso à rede *Wi-Fi*, internet, estacionamento e mapas da cidade de Lisboa. As toalhas também estão incluídas no preço. Tem ainda serviço de lavandaria, engomadoria e transporte para o aeroporto, todos eles com um custo adicional. Possui máquina de chá e café. Não é mencionado a existência de ar condicionado nas acomodações (Hostelworld, 2017d).

O preço dos quartos triplos é de 55€, os duplos 40€ e as camas em dormitório 15€, sendo o dormitório de 8 camas em beliche. Na época alta os quartos duplos e triplos não apresentam alteração de preços, sendo o custo da cama em dormitório de 17€. A taxa municipal turística, de 1€ por hóspede/noite, assim como o IVA estão incluídos no preço. A receção funciona em

horário limitado, podendo o *Check-in* ser efetuado entre as 13:00h e as 23:00h e o *Check-out* das 7:00 às 12:00h. O método de pagamento no local pode ser em numerário ou cartão. Não tem “recolher obrigatório” nem limite de idade. Relativamente à avaliação dos clientes no site do *Hostelworld*, este estabelecimento obteve a classificação global de 7,8, tendo os itens “Pessoal” e “Ambiente” merecido as pontuações mais elevadas.

**Figura 7 - Classificação do Belém Hostel segundo o site *Hostelworld***



Fonte – Adaptado de *Hostelworld* (2017d)

### **Terrace Lisbon Hostel**

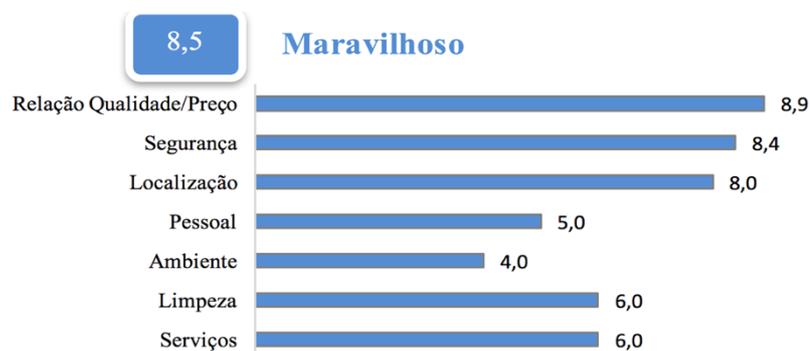
Este *hostel* encontra-se registado no RNAL desde 01/09/2016, possui 12 quartos e um total de 54 camas, 40 das quais em regime de dormitório. Está situado na freguesia de Belém, na Rua dos Jerónimos, instalado num edifício do séc. XIX. Possui cozinha partilhada, sala de convívio, terraço e WC partilhado. Tem acesso gratuito à rede *Wi-Fi* e internet. Tem ainda serviço de lavandaria, engomadoria e transporte para o aeroporto, todos eles com um custo adicional. Não é mencionado a existência de ar condicionado nas acomodações (*Hostelworld*, 2017e).

O preço dos quartos duplos na época baixa é de 35€ e das camas em dormitório varia entre 17€, se for em dormitório de 8 camas em beliche e 21€ se for em dormitório de 4 camas em beliche. Apresenta ainda preços de 19€ para camas em dormitórios de 6 beliches. Na época alta o preço dos quartos duplos é de 60€ e das camas em dormitório varia entre 23€, se for em dormitório de 8 camas em beliche e 26€, se for em dormitório de 4 camas em beliche. Para o dormitório de 6 camas em beliche o preço é de 25€.

O pequeno almoço não está incluído no preço do alojamento, tendo um custo adicional de 2,5€ por hóspede. A taxa municipal turística, de 1€ por hóspede/noite também não se encontra incluída. A receção funciona 24 horas por dia, podendo o *Check-in* ser efetuado a partir das 14:00h. O *Check-out* terá de ser efetuado antes das 12:00h. O método de pagamento

no local pode ser em numerário ou cartão. Não tem “recolher obrigatório” e não faz referência a limite de idade. Relativamente à avaliação dos clientes no *site* do *Hostelworld*, este estabelecimento obteve a classificação global de 8,5, tendo os itens “Relação Qualidade preço” e “Segurança” obtido as classificações mais elevadas.

**Figura 8 - Classificação do Terrace Lisbon Hostel segundo o site *Hostelworld***



Fonte – Adaptado de *Hostelworld* (2017e)

Após análise das características dos 4 principais concorrentes, existentes na zona, podemos constatar que todos os estabelecimentos foram registados no ano de 2016, embora haja um, o Famous Crows Hostel, que se encontra a operar desde 2013. Quanto a esta situação é importante referir que uma vez que a lei<sup>23</sup> que obriga ao registo dos *hostels* no RNAL só entrou em vigor junho de 2015, poderá haver situações em que os estabelecimentos já estariam a operar antes desta data e só tenham regularizado o registo após a entrada em vigor da mesma. Quanto à capacidade, os *hostels* analisados possuem entre 21 e 40 camas, sendo o maior, em termos de oferta, o “Terrace Lisbon Hostel” ao nível do tipo de alojamento todos os *hostels* em questão, para além das camas em dormitório, proporcionam também o alojamento em quarto privado.

Os preços dos quartos, na época baixa, variam entre 35€ e 55€ e na época alta entre 40€ e 65€ sendo o Famous Crows Hostel o que apresenta os preços mais elevados. Relativamente às camas em dormitório os preços variam, na época baixa, entre 12€ e 21€ e na época alta entre 17€ e 30€. O *hostel* que apresenta os preços mais elevados é o Terrace Lisbon Hostel. Destes quatro *hostels* todos incluíam no preço do alojamento o pequeno almoço, à exceção, do Terrace Lisbon Hostel, tendo o mesmo um custo adicional de 2,5€. Relativamente à taxa municipal turística, só um dos *hostels* analisados incluíam a mesma no custo do alojamento,

<sup>23</sup> Decreto-Lei nº 63/2015, de 23 de abril.

nomeadamente o Belém Hostel. Todos incluíam o IVA no preço apresentado à exceção do Al-Ushbuna, Residence & Hostel.

O acesso grátis à rede *Wi-Fi* é comum a todos o *hostels*, assim como a possibilidade de acesso à cozinha, salas de refeição e salas de estar. Só o Al Ushbuna Residence & Hostel é que menciona a existência de Ar condicionado nas instalações. O *hostel* com o melhor *rating* é o “Terrace Lisbon Hostel” com 8,5, tendo obtido a melhor classificação na relação qualidade preço, localização e segurança. O que apresenta a pior classificação é o “Famous Crows Hostel” com 6,0, tendo obtido a pior classificação em ambiente, pessoal e segurança.

### 6.2.3.2 Concorrência Indireta

A análise à concorrência indireta não é menos importante que a análise da concorrência direta, embora os concorrentes indiretos não forneçam um serviço igual ao da concorrência direta, eles oferecem serviços alternativos/substitutos ao nosso público alvo (Evans, 2016). De forma a avaliar a concorrência indireta, foi efetuado um levantamento a todos os estabelecimentos que fornecessem serviço de alojamento na freguesia de implantação do *Algés Hostel* e freguesia de Belém. As unidades consideradas foram os estabelecimentos de hospedagem, pensões, hotéis até 3 estrelas, motéis e apartamentos, tendo sido nestes últimos apenas considerados os apartamentos com lotação para duas pessoas. Através da consulta aos *sites* de reservas online, nomeadamente o site *Booking.com* (2017), foram identificados 8 estabelecimentos, os quais se encontram listados no Anexo III e identificados na Figura 9.

**Figura 9 - Mapa de Lisboa com indicação dos principais concorrentes indiretos**



Fonte – Adaptado de Google Maps (2017)

Dos estabelecimentos identificados, 6 são estabelecimentos de hospedagem, um é do tipo apartamento e o outro é uma pensão. Apenas a Pensão Setubalense e o Tagus 5 Colours Suites possuem preços para quartos single, variando os mesmos, em época baixa, entre 42€ e 45€, e em época alta entre 50€ e 55€. Para os quartos duplos, em época baixa, os preços variam entre 41€ e 89€ e em época alta entre 50€ e 117€. Os valores mais baixos, em época baixa, em quarto duplo, são os praticados pelo Belém Guest House e os mais altos são os praticados pela Casa Amarela. Em época alta os valores mais elevados são os do B My Guest e os mais baixos são os do Belém Guest House. Os valores em questão não incluem o pequeno almoço nem a taxa municipal turística.

#### **6.2.4 O Perfil do Cliente**

A grande maioria dos clientes que frequentam *hostels* são jovens, aliás, como já mencionado na revisão de literatura, os *hostels* surgem da necessidade de proporcionar um alojamento a baixo custo para jovens. É pertinente salientar também que as características deste tipo de alojamento têm vindo a evoluir ao longo dos tempos, de forma a dar resposta às necessidades dos viajantes deste segmento, necessidades essas que estão em constante mudança. Veja-se, pois, a importância que hoje em dia os jovens dão ao acesso grátis a uma rede *Wi-Fi* no local de alojamento (STAY WYSE, 2015a).

De acordo com o relatório mundial sobre a tendência dos *hostels*, elaborado pela Phocuswright e divulgado pela *Hostelworld* (2016a), mais de 70% dos turistas que se hospedaram em *hostels* são da geração *Millennial*, 15% dos quais estiveram num *hostel* nos últimos 12 meses. A sua paixão por viagens é bastante considerável, tendo em conta que mais de 86% dos inquiridos no estudo afirmaram que pretendiam “viajar para o maior número de lugares na vida”, e 87% dos mesmos afirmaram “considerar viajar uma parte importante das suas vidas”. A maioria dos turistas, cerca de 72%, viajam sozinhos, à procura de conexões sociais, permanecendo no destino mais tempo que o turista comum (Hostelworld, 2016a).

Também Saraiva (2013), no seu estudo, efetuado em junho e julho de 2013 a 39 *hostels* da cidade de Lisboa, caracteriza o perfil do hospede *hostel* como sendo um turista maioritariamente jovem, com idade compreendida entre os 18 e os 30 anos (85%), viajando na companhia de amigos ou sozinho. O principal meio de transporte para o destino foi o avião, e maioritariamente em companhias *low-cost*, tendo cerca de 71% dos inquiridos viajado de avião para o destino. Quanto ao país de origem, o mesmo estudo conclui que 53% dos viajantes eram provenientes de países europeus. No que diz respeito às habilitações literárias, 26% dos

inquiridos possuíam educação secundária e 74% possuíam educação superior. Cerca de 81% dos inquiridos visitou Lisboa pela primeira vez.

No que diz respeito à motivação da viagem a esmagadora maioria dos inquiridos viajou por recreio e lazer. Relativamente à estada média a maioria dos turistas teve uma permanência inferior a uma semana, cerca de 6,4 dias.

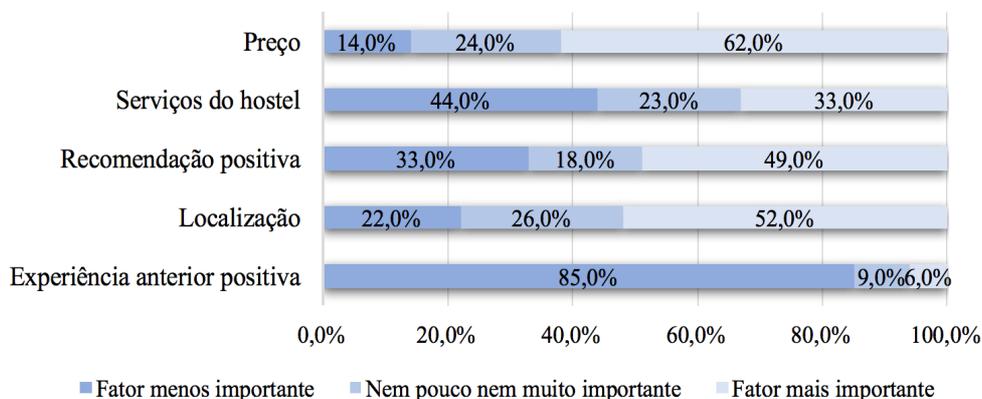
### 6.2.5 Fatores de Decisão na Escolha dos *Hostels*

De acordo com o referido na revisão de literatura os *hostels* têm sofrido alterações significativas nas suas características ao longo dos tempos, sendo os seus clientes cada vez mais exigentes (Saraiva, 2013). Importa por isso conhecer quais os fatores decisivos na escolha dos mesmos.

As principais razões para a escolha do alojamento *hostel* foram a localização (44%), os baixos preços (44%), a boa relação qualidade preço (43%) e a oportunidade de conhecer outros viajantes (31%). Cerca de dois terços das reservas foram efetuadas online, valor este muito superior às reservas online efetuadas para hotéis, as quais representam menos de 40% (Hostelworld, 2016b).

Segundo o estudo realizado por Saraiva (2013), a maioria dos inquiridos considerou o preço como um dos fatores mais importantes no processo de escolha do *hostel* (62%), seguido da localização (52%), da recomendação positiva de outros hóspedes (49%) e dos serviços oferecidos pelo *hostel*. Grande parte dos inquiridos não considerou relevante a experiência anterior positiva no processo de escolha do *hostel*, tendo considerado mesmo como o fator menos importante (85%). Quanto ao modo de reserva a grande maioria dos hóspedes fizeram reserva online (72%).

**Figura 10 - Fatores de escolha dos *hostels* em Lisboa**



Fonte – Saraiva (2013)

Relativamente aos serviços proporcionados pelos *hostels* e segundo a mesma fonte, os mais importantes foram a ligação a uma rede *Wi-Fi*, o acesso à internet, WC's separados por género, a existência de cacifo individual, serviço de receção 24H e a existência de depósito de bagagem. Com uma importância intermédia foram mencionados, entre outros, a existência de sala comum, quartos *ensuite*, informação turística local, cozinha equipada, serviço de bar e snacks, lavandaria, espaço comum exterior, decoração temática, literatura de viagem gratuita, serviço de transferes e ligação a central de táxi. Com menos importância foram mencionados o serviço de refeições, a sala de leitura e serviço de Rent-a-Car.

Também não menos importante será a classificação dos *hostels* efetuada pelos sites de reservas *online*, nomeadamente o *Hostelworld*, *Booking*, *HOSTELS.com* e *Hostelbookers* uma vez que estes sites são a principal fonte de avaliação pelos hóspedes e o principal guia para os futuros hóspedes. A sua avaliação é baseada em 7 critérios, conforme podemos observar no **Quadro 4**, não obstante nem todos os critérios serem comuns aos diversos sites, existe uma grande harmonia em 5 desses critérios, nomeadamente a localização, o preço ou a relação qualidade-preço, a limpeza, os serviços e o pessoal, critérios estes que sendo comuns deverão ser tomados em linha de conta como os principais fatores de escolha de um *hostel*.

Igualmente importante na escolha dos *hostels* é também o conforto e a segurança. O acesso à rede *Wi-Fi*, patente nas classificações do site *Hostelworld*, está incluído nos serviços dos restantes sites.

**Quadro 4 - Critérios de avaliação dos *hostels* nos sites *Hostelworld*, *Booking*, *HOSTELS.com* e *Hostelbookers***

<i>Hostelworld</i>	<i>Booking</i>	<i>HOSTELS.com</i>	<i>Hostelbookers</i>
Relação qualidade-preço	Limpeza	Ambiente	Ambiente
Segurança	Conforto	Segurança	Limpeza
Localização	Localização	Localização	Serviços
Pessoal	Comodidades	Instalações	Localização
Ambiente	Funcionários	<i>Staff</i>	Segurança
Limpeza	Custo-benefício	Limpeza	<i>Staff</i>
Serviços	<i>Wi-Fi</i> gratuito	Relação qualidade-preço	Valor

Fonte – *Hostelworld* (2017a); *Booking* (2017); *Hostel.com* (2017); *Hostelbookers* (2017)

Tendo como base estas 3 abordagens, podemos considerar como principais fatores de decisão na escolha de um *hostel* os seguintes:

- **Localização:** neste fator interessa salientar que a localização é importante não só ao nível da proximidade com os pontos de interesse turístico, nomeadamente o centro da cidade, monumentos, locais de espetáculos, restaurantes, bares e afins, mas também que o local seja servido pela rede de transportes públicos;
- **Relação qualidade/preço:** este fator é de grande importância para a escolha de um *hostel*, uma vez que o tipo de turista que permanece em *hostels* é bastante sensível ao preço que paga pela sua estadia e à qualidade e diversidade dos serviços que nela estão incluídos;
- **Limpeza:** tendo em atenção que nos *hostels* a partilha de espaços é uma constante, este fator é de extrema relevância, sendo mesmo apontado por grande parte dos clientes como sendo o principal fator de escolha de um *hostel*;
- **Pessoal:** tendo em atenção que a satisfação do cliente está relacionada em grande parte com as pessoas com quem ele vai interagir, o profissionalismo, a simpatia, a prestabilidade e educação do pessoal estão na base da prestação de um bom serviço;
- **Serviços:** neste item estão incluídos quer a qualidade dos serviços prestados quer a sua diversidade. Não obstante estarmos perante um serviço *low-cost*, é de extrema importância que os serviços essenciais estejam incluídos no preço do alojamento e que sejam prestados ao cliente com qualidade. Entre os serviços mais comuns que fazem parte do pacote da estadia salientam-se os seguintes: lençóis; toalhas; acesso à rede *Wi-Fi* e Internet, acesso à cozinha partilhada e à sala de estar com TV;
- **Ambiente:** este ponto, embora seja tratado de forma autónoma, é agregador de quase todos os pontos listados anteriormente, tendo em atenção que para a criação de um bom ambiente, para além dos aspetos arquitetónicos e de decoração, é necessário que os mesmos sejam complementados com um bom nível de serviço, um staff profissional, simpático e prestável. Não menos importante será o desafio em manter um ambiente que seja socialmente agradável e que permita também que o descanso dos hóspedes não seja perturbado;
- **Segurança:** a segurança é um aspeto fundamental a ter em conta num *hostel*, tendo em conta que existem muitas áreas partilhadas, nomeadamente nos dormitórios, é imperativo que existam cacifos, com chave, para que os hóspedes possam guardar os seus pertences com segurança. Não menos importante será a existência de um depósito para a guarda da bagagem, monitorização das áreas de acesso e o controlo das entradas e saídas.

## 6.2.6 Identificação das Oportunidades e Ameaças

No seguimento da análise efetuada ao ambiente externo, foram identificadas as principais oportunidades e ameaças para o negócio do *Algés Hostel*, salientando-se as seguintes:

### **Oportunidades:**

- Retoma económica mundial;
- Aumento dos índices de qualidade de vida dos cidadãos na UE, nomeadamente o rendimento médio;
- Aumento das chegadas de turistas internacionais nos destinos considerados como mais seguros;
- Aumento expressivo das reservas efetuadas online;
- Previsão de crescimento nos índices de RevPar para os próximos anos;
- Incentivos por parte do governo português ao empreendedorismo;
- Aumento do dinamismo da economia portuguesa;
- Previsão de crescimento significativo no setor do turismo;
- Ausência de concorrência direta na freguesia de implantação do *hostel*.

### **Ameaças:**

- Instabilidade futura na política Europeia, tendo em conta o BREXIT e as eleições na França e Alemanha;
- Envelhecimento da população europeia, tendo em atenção o público-alvo do negócio;
- Aumento expressivo da oferta de *hostels* na cidade de Lisboa;
- Aumento da exigência dos clientes quanto à qualidade e diversidade dos serviços prestados;
- Inexistência de barreiras à entrada, ao nível legal, para a abertura de *hostels*;
- Sazonalidade da procura turística;
- Incerteza fiscal.

## 7 Análise Interna

Neste ponto irá ser efetuada a análise interna da organização, sendo identificados os pontos fortes e pontos fracos do negócio. Para a realização desta análise ir-se-á recorrer a três ferramentas; Análise de *benchmarking*, o modelo 7-S da Mckinsey e a Cadeia de Valor de Michael Porter.

Na primeira ferramenta, a análise de *benchmarking*, e tendo em atenção que estamos perante uma empresa nova, ir-se-ão identificar quais as melhores práticas e processos praticados pelos concorrentes, sendo as mesmas tomadas como referência para o novo negócio (Wöber, 2002). Os processos e práticas a ser analisados terão por base os principais fatores de escolha dos *hostels*, tendo sido selecionados para esta análise os seis *hostels* que apresentaram os melhores *ratings* no site *Hostelworld* (2017a).

Na segunda ferramenta, o modelo 7-S da Mckinsey, ir-se-á analisar qual o melhor alinhamento para a organização, ou seja, “para onde queremos ir?”, “com que estratégia?” e “quão competitivos iremos ser?”. Esta análise terá como base o princípio do alinhamento de 7 elementos essenciais de uma organização, de forma a que a mesma seja bem-sucedida, nomeadamente: Estratégia (*Strategy*); Estrutura (*Structure*); Sistemas (*Systems*); Valores Partilhados (*Shared values*); Competências (*Skills*); Estilo (*Style*); Pessoal (*Staff*). Os primeiros três S’s são denominados por “*hard skills*” e os outros quatro por “*soft skills*”(Kaplan, 2005).

No terceiro modelo, o da Cadeia de Valor de Michael Porter, ir-se-ão identificar as atividades executadas pela empresa com relevância estratégica, assim como o modo como elas interagem umas com as outras. Esta análise é fundamental para que possamos identificar as potenciais fontes de diferenciação. A otimização dessas atividades será essencial para que se consiga ganhar vantagem competitiva (Porter, 1985).

A cadeia de valor é composta por atividades primárias e atividades de apoio ou de suporte. Nas primeiras estão incluídas as atividades de “Logística de entrada ou de abastecimento”, “Operações”, “Logística de saída ou de vendas”, “Marketing e vendas” e “Serviços “. Nas segundas, são consideradas as “Infraestruturas da empresa”, “Gestão de recursos humanos”, “Desenvolvimento de tecnologias” e “Compra de bens e serviços”, a margem é a diferença entre o valor total, ou seja, o valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto e o somatório dos custos das atividades da cadeia de valor.

Figura 11 - Cadeia de Valor Genérica



Fonte –Porter (1985)

## 7.1 Análise de *Benchmarking*

De acordo com o já mencionado anteriormente ir-se-ão considerar para esta análise os seis *hostels* que receberam a melhor classificação no site *Hostelworld* (2017a), estando os mesmos no top 10 dos melhores *hostels* do mundo<sup>24</sup>, de acordo com a classificação efetuada pelos clientes em 2017. Os *hostels* em questão são os seguintes:

- Home Lisbon Hostel – *1<sup>st</sup> Best Medium Hostel*;
- Yes! Lisbon Hostel – *2<sup>nd</sup> Best Medium Hostel*;
- Lost Inn Lisbon Hostel – *3<sup>rd</sup> Best Medium Hostel*;
- Goodmorning Lisbon Hostel – *4<sup>th</sup> Best Medium Hostel*;
- Lisbon Destination Hostel – *6<sup>th</sup> Best Medium Hostel*;
- Lisboa Central Hostel – *9<sup>th</sup> Best Medium Hostel*.

Na presente análise ir-se-á ter em conta a dimensão do *hostel*, nomeadamente o número de camas disponíveis, a sua localização, o preço da dormida, quer em quarto quer em dormitório, assim como os *ratings* atribuídos pelos clientes. Também serão avaliados quais os serviços incluídos na dormida e os que, embora sejam disponibilizados pelo *hostel*, terão de ser pagos à parte. Serão igualmente avaliadas as principais características do *hostel*, nomeadamente o tipo de instalações.

<sup>24</sup> “Hoscar Winners 2017 - Best Medium Hostels in the World” de acordo com o site *Hostelworld* - <http://www.hostelworld.com/hoscars> - acedido em 14/03/2017.

**Quadro 5 - Características dos *hostels* mais bem cotados da cidade de Lisboa**

<i>Hostel</i>	Nº de Camas	Localização	Preço **	Características das instalações	Serviços incluídos na dormida	Outros serviços disponíveis
<b>Home Lisbon Hostel</b> 9,8*	24	Santa Maria Maior Centro Histórico	E.B. D-16€/20€  E.A. D-28€/32€	Dormitórios; Cozinha partilhada; Sala de convívio; Sala de refeições; Sala de acesso à Internet; WC partilhado; Terraço; Salão de jogos; Elevador; Receção 24H	<i>Wi-Fi</i> ; Acesso à Internet; Mapas da cidade; Cacifos; Ar condicionado; Depósito de bagagens; Jogos de Tabuleiro; <i>PlayStation</i> ; DVDs; TV cabo; Visitas guiadas a pé	Pequeno almoço; Serviço de Restaurante e Bar; Aluguer de toalhas; Máquina de lavar e secar; Aluguer de bicicletas; <i>Minibus Tours</i> ; <i>Group Dinners</i>
<b>Yes! Lisbon Hostel</b> 9,8*	108	Santa Maria Maior Centro Histórico	E.B. Q-60€ D-14€/18€  E.A. Q-85€ D-33€/35€	Quartos privados; Dormitórios; Cozinha partilhada; Sala de convívio; Sala de refeições; WC partilhado; Receção 24H	<i>Wi-Fi</i> ; Acesso à Internet; Mapas da cidade; Cacifos; Ar condicionado; Depósito de bagagens; Jogos de Tabuleiro; <i>PlayStation</i> ; DVDs; TV cabo	Pequeno almoço; Aluguer de toalhas; Máquina de lavar e secar; Secadores de cabelo; Passeios e informações turísticas
<b>Lost Inn Lisbon Hostel</b> 9,7*	48	Misericórdia Centro Histórico	E.B. Q-56€ D-14€/18€  E.A. Q-65€ D-23€/25€	Quartos privados; Dormitórios; Cozinha partilhada; Sala de convívio; Sala de refeições; WC partilhado; Receção 24H	Pequeno almoço; <i>Wi-Fi</i> ; Acesso à Internet; Mapas da cidade; Cacifos; Estacionamento para bicicletas; Depósito de bagagens; Jogos de Tabuleiro; <i>PlayStation</i> ; DVDs; TV cabo; Troca de livros; Cofre	Aluguer de toalhas; Máquina de lavar e secar; Passeios e informações turísticas; Aluguer de bicicletas; Transferes; Máquinas de venda automática
<b>Goodmorning Lisbon Hostel</b> 9,5*	50	Santa Maria Maior Centro Histórico	E.B. Q-55€ D-16€/19€  E.A. Q-75€ D-24€/30€	Quartos privados; Dormitórios; Cozinha partilhada; Sala de convívio; WC partilhado; Receção 24H	Pequeno almoço; <i>Wi-Fi</i> ; Acesso à Internet; Mapas da cidade; Cacifos; Ar condicionado; Depósito de bagagens; Jogos de Tabuleiro; <i>PlayStation</i> ; DVDs; TV cabo; <i>City Tour</i> ; Cofre	Aluguer de toalhas; Serviço de bar; Máquina de lavar e secar; Passeios e informações turísticas; Máquinas de venda automática
<b>Lisbon Destination Hostel</b> 9,5*	94	Santa Maria Maior Centro Histórico	E.B. Q-65€ D-15€/19€  E.A. Q-88€ D-31€/37€	Quartos privados; Dormitórios; Cozinha partilhada; Sala de convívio; Sala de refeições; WC partilhado; Sauna húmida; Receção horas limitadas	Pequeno almoço; Toalhas; <i>Wi-Fi</i> ; Acesso à Internet; Mapas da cidade; Cacifos; Ar condicionado; Estacionamento para bicicletas; Depósito de bagagens; Jogos de Tabuleiro; Mesa de bilhar; TV cabo; Troca de livros; Cofre	Serviço de refeições; Máquina de lavar e secar; Secadores de cabelo; Passeios e informações turísticas; Aluguer de bicicletas; Máquinas de venda automática
<b>Lisboa Central Hostel</b> 9,5*	40	Santa Maria Maior Centro Histórico	E.B. Q-54€ D-13€/17€  E.A. Q-76€ D-22€/27€	Quartos privados; Dormitórios; Cozinha partilhada; Sala de convívio; Sala de refeições; Terraço; WC partilhado; Sauna húmida; Receção horas limitadas	Pequeno almoço; Toalhas; <i>Wi-Fi</i> ; Acesso à Internet; Mapas da cidade; Cacifos; Depósito de bagagens; Jogos de Tabuleiro; <i>PlayStation</i> ; DVDs; TV cabo; Troca de livros	Serviço de bar; Máquina de lavar; Passeios e informações turísticas;

\* Classificação segundo o site *Hostelworld* - <http://www.portuguese.hostelworld.com> - Acedido em 14/03/2017

\*\* Q – Alojamento em quarto privado; D - Alojamento em dormitório (o primeiro valor corresponde a dormitórios com mais de 6 camas e o segundo a dormitórios com menos de 6 camas).

Fonte – Autor, baseado na informação recolhida no site *Hostelworld* - <http://www.portuguese.hostelworld.com>

Tendo em consideração as características patentes no **Quadro 5** será importante identificar quais as características e serviços comuns às unidades analisadas, assim como as que, não sendo comuns, poderão ser também fontes de vantagem competitiva.

Relativamente à localização dos *hostels* analisados, todos se encontram numa posição bastante central, cinco dos quais situam-se na freguesia de Santa Maria Maior e o outro na freguesia da Misericórdia. Todos os *hostels* possuem classificações iguais ou superiores a 9,5 (Excelente). No que diz respeito à capacidade dos mesmos verifica-se que a mesma varia entre 24 e 108 camas, sendo o de menor dimensão o Home Lisbon Hostel e o de maior dimensão o Yes! Lisbon Hostel. Os preços praticados em época baixa variam, nos quartos privados, entre 54€ e 65€ e nos dormitórios entre 14€ e 20€ por noite. Na época alta o preço dos quartos privados varia entre 65€ e 88€ e os dormitórios variam entre 22€ e 37€. O incremento médio dos preços, entre a época baixa e a época alta, é de 34% para os quartos privados e 78% para os dormitórios.

Relativamente às características das instalações, verifica-se que todos os *hostels* possuem a disponibilidade de alojamento em dormitório e em quarto privado, à exceção do Home Lisbon Hostel que só apresenta a modalidade de dormitório. As instalações partilhadas são a Cozinha, a sala de convívio e o WC, sendo de referir que alguns dos *hostels* analisados também proporcionam sala de refeições, sala de jogos, terraço e sauna húmida. Dois dos *hostels* não possuíam ar condicionado, ou não faziam menção no site, nomeadamente o Lost Inn Lisbon e o Lisboa Central Hostel.

Os serviços mais comuns, incluídos nas dormidas, são o acesso à Internet e rede *Wi-Fi*, mapas da cidade, cacifos, depósito de bagagem, TV cabo, *PlayStation* e jogos de tabuleiro. Quatro dos *hostels* analisados também incluíam no preço do alojamento o pequeno almoço sendo nos restantes um serviço cobrado à parte. Na maioria dos casos as toalhas também são cobradas à parte. Verificou-se ainda que alguns *hostels* apresentavam outros serviços, nomeadamente, estacionamento para bicicletas, mesa de bilhar, serviço de troca de livros, visitas guiadas a pé e informações turísticas.

Nos outros serviços disponíveis, cobrados à parte, verificou-se que a grande maioria apresentava o aluguer de toalhas, quando as mesmas não se encontravam incluídas no preço do alojamento, assim como o pequeno almoço. Todos permitiam o acesso a máquinas de lavar e secar, sendo de referir que o sistema de pagamento é por moedas ou fichas. Algumas das unidades analisadas também disponibilizam o aluguer de secadores de cabelo, bicicletas,

acesso a máquinas de venda automática, serviços de restaurante e bar, transferes, passeios e *group dinners*.

No que diz respeito a outras características, importa salientar a não existência de recolher obrigatório, a existência de políticas de cancelamento das reservas, nomeadamente o pagamento obrigatório da primeira noite caso não haja cancelamento um a dois dias antes da data de entrada (dependendo do estabelecimento) e a taxa municipal turística de 1€ hóspede/noite.

## 7.2 Modelo 7-S da Mckinsey

### *Hard Skills*

- **Estratégia** – O *Algés Hostel* irá apostar numa estratégia genérica de diferenciação. Tendo em atenção que os *hostels* se inserem num setor *low-cost* e que os preços do alojamento são baixos, será importante apostar num serviço que se distinga pela diferença, de modo a ser alcançada vantagem competitiva. O *Algés Hostel* será do tipo *Boutique Hostel* apostando no design inovador sobre um tema bastante apelativo para os jovens, a música. Serão também incluídos no “pacote de alojamento” serviços inovadores não disponibilizados pela concorrência, como por exemplo, o acesso gratuito a bases de dados musicais, quer existentes na internet quer criadas pelo próprio *hostel*. Tirando partido da proximidade do passeio marítimo de Algés, ir-se-ão também efetuar, entre outros, pacotes promocionais aquando da realização de concertos e festivais;
- **Estrutura** – Tendo em atenção que este negócio será inserido no âmbito das microempresas, a estrutura será simples e flexível. A supervisão do *staff* será efetuada diretamente pelo diretor do *hostel*. Tendo em conta a pequena dimensão da estrutura ir-se-á apostar na polivalência funcional, assim como numa comunicação fluída e eficaz;
- **Sistemas** – Todos os sistemas serão integrados, quer ao nível das reservas online, quer ao nível da gestão das operações do *hostel* e da gestão financeira. A satisfação do cliente será monitorizada diariamente de modo a possibilitar a correção/adaptações do serviço, permitindo assim obter níveis de satisfação elevados. A integração dos sistemas permitirá um controlo simples e eficaz das principais atividades.

### *Soft Skills*

- **Valores Partilhados** – Relativamente a este ponto e tendo em conta que os valores partilhados são um aspeto fundamental da cultura da empresa, serão considerados como nucleares os seguintes: dedicação, profissionalismo, confiança, qualidade, eficiência, inovação e responsabilidade social e ambiental. Todos estes valores estarão alinhados com a missão e visão da empresa;
- **Competências** – Uma vez que os colaboradores estarão em contacto direto com o cliente, será dada especial atenção às competências de comunicação dos mesmos. Não menos importante será a polivalência funcional, a competência no desempenho das tarefas diárias, o profissionalismo, o dinamismo, a resiliência, a honestidade e o espírito de equipa;
- **Estilo** – O estilo de liderança a adotar será dinâmico e flexível, seguindo o modelo da “Liderança Situacional” de Hersey e Blanchard (2013), de modo a ser possível a adaptação da mesma ao perfil de cada colaborador, tendo em conta as suas competências e grau de empenho nas tarefas a efetuar. Manter os colaboradores motivados, a trabalhar em equipa e com o foco no cliente será uma constante preocupação. Será privilegiado o estilo cooperativo no relacionamento entre os colaboradores.
- **Pessoal** – O processo de recrutamento de pessoal, será efetuado de modo a garantir que, os colaboradores admitidos possuam as competências necessárias para o desempenho das atividades inerentes à(s) função/funções a desempenhar. Também será dada especial atenção ao desenvolvimento de novas competências e consolidação das existentes através da formação contínua. Será igualmente importante que os descritivos de funções e respetivos objetivos estejam devidamente alinhados com a estratégia da empresa.

### **7.3 Cadeia de Valor de Michael Porter**

Na identificação das atividades, e tendo em atenção que estamos perante uma indústria de serviços turísticos, e não de uma indústria de manufatura, ir-se-á utilizar a abordagem à cadeia de valor de Michael Porter efetuada por Braga (2012)

Tendo em conta que o *Algés Hostel* irá apostar numa estratégia de diferenciação, foram identificadas quais as atividades que mais contribuem para a criação de valor para o cliente, tendo por base as atividades primárias e de suporte e os fatores de escolha dos *hostels*, estando estes fatores diretamente ligados com a qualidade percebida pelo cliente.

### Atividades primárias

- **Logística de entrada ou de abastecimento** – Atividades de receção, armazenamento e gestão de stocks dos produtos necessários à atividade, nomeadamente economato, bens de consumo, produtos de limpeza, assim como serviços prestados por terceiros, nomeadamente transferes, excursões, espetáculos e outras atividades. Salienta-se a importância da monitorização das atividades prestadas por terceiros, nomeadamente aquelas que tenham intervenção por aconselhamento e/ou reserva efetuada pelo *Algés Hostel*, tendo em conta que a qualidade da prestação destes serviços, terá impacto na avaliação global, efetuada pelo cliente, aos serviços do *hostel*;
- **Operações** – Serviços de alojamento, alimentação e bebidas, manutenção e segurança das instalações, limpeza, receção, serviços de apoio ao cliente, telecomunicações, acesso à internet, *Wi-Fi*, serviço despertar etc. Todas estas atividades são consideradas importantes, uma vez que concentram grande parte dos recursos;
- **Logística de saída ou de vendas** – Processamento de reservas e atribuição de quartos/instalações. Será importante ter em atenção que estas atividades são críticas, uma vez que, de forma a ser garantido um bom nível de serviço, é necessário que não haja falhas nas reservas e respetivas atribuições de quartos/instalações aos clientes;
- **Marketing e vendas** – Publicidade, promoção, força de vendas, marketing direto e digital, e fixação de preços. Tendo em conta que o principal meio de divulgação do *hostel* será através dos sites de reservas online e redes sociais, o marketing direto e digital será alvo de especial atenção;
- **Serviços** – Serviço pós-venda, nomeadamente gestão de reclamações, gestão de comentários efetuados pelos clientes nos sites de reservas online, redes sociais e *website* do *hostel*. Uma vez que as classificações e comentários efetuados pelos clientes, têm uma grande influência na escolha do *hostel* por futuros clientes, as atividades de gestão de reclamações/comentários terão um carácter relevante.

### Atividades secundárias ou de suporte

- **Infraestrutura da empresa** – Gestão e manutenção das infraestruturas, gestão geral, contabilidade, gestão de qualidade etc. Estas atividades funcionam como suporte de toda a cadeia de valor;
- **Gestão de recursos humanos** – Recrutamento, contratação, formação, desenvolvimento e compensações. Será dada especial atenção ao recrutamento e formação do pessoal, tendo em atenção que o profissionalismo, a simpatia e a prestabilidade dos colaboradores, são fatores decisivos na escolha de um *hostel*;

- **Desenvolvimento de tecnologias** – Atividades que podem aperfeiçoar o produto/serviço e os processos, nomeadamente sistemas de gestão de clientes, comunicação interna etc. Salienta-se a necessidade de atualização constante dos sistemas em questão;
- **Compra de bens e serviços** – Gestão de compras de bens e serviços, nomeadamente comunicação com fornecedores, encomendas, controlo e receção dos bens e serviços, e análise de fornecedores.

## 7.4 Identificação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos

Com base na análise ao ambiente interno foram identificados os principais pontos fortes e pontos fracos:

### Pontos Fortes

- Design inovador e atrativo;
- Diversificação dos serviços prestados ao cliente;
- Oferta de serviços inovadores não disponibilizados pela concorrência;
- Disponibilização de rede *Wi-Fi* de elevada velocidade;
- Equipa dinâmica e flexível orientada para o cliente;
- Proximidade de pontos de interesse turístico;
- Zona bem servida por transportes públicos;
- Proximidade de locais onde se realizam concertos e festivais, nomeadamente o passeio marítimo de Algés.

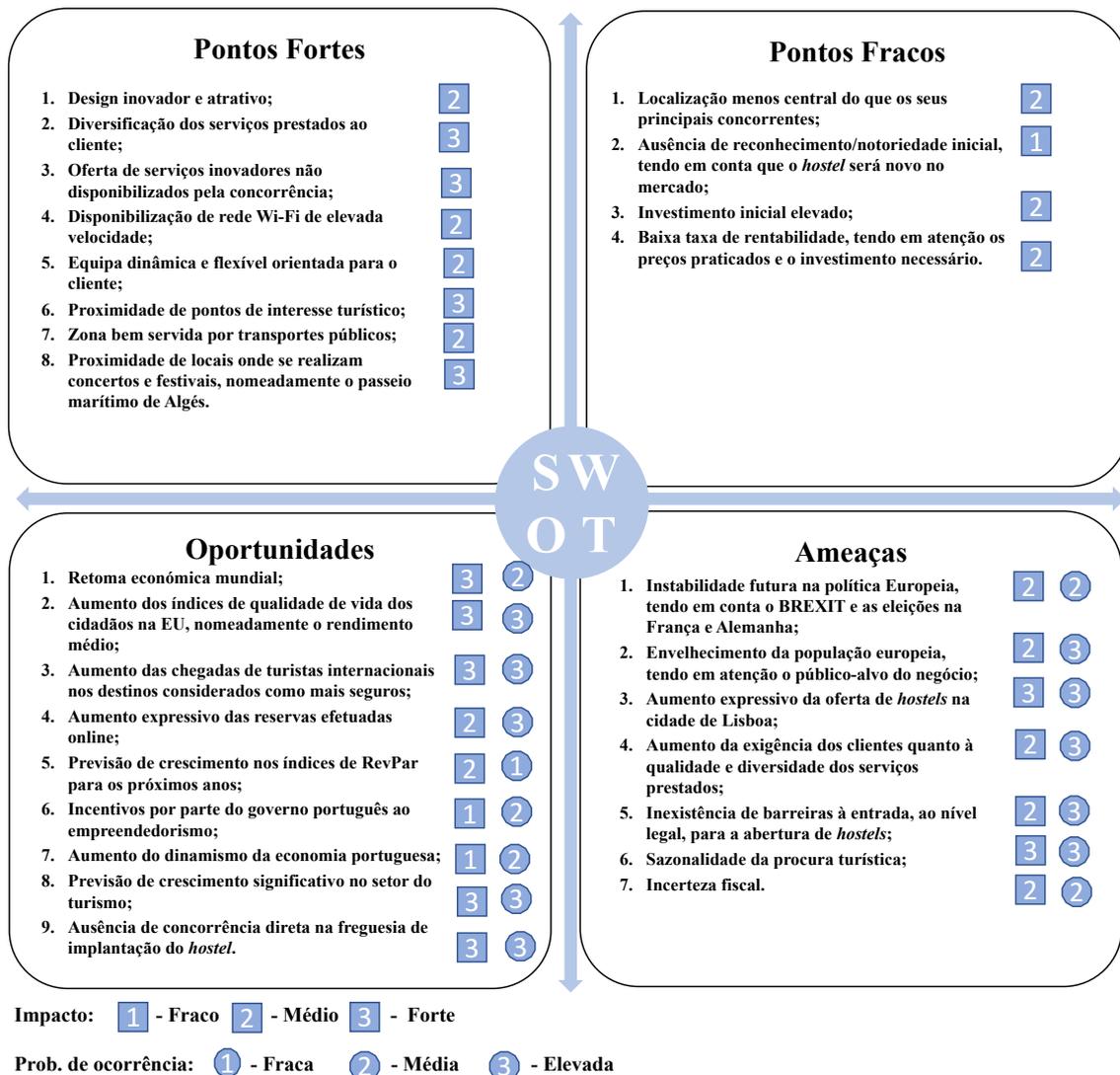
### Pontos Fracos

- Localização menos central do que os seus principais concorrentes;
- Ausência de reconhecimento/notoriedade inicial, tendo em conta que o *hostel* será novo no mercado;
- Investimento inicial elevado;
- Baixa taxa de rentabilidade, tendo em atenção os preços praticados e o investimento necessário.

## 8 Análise Competitiva – SWOT Qualificada/Dinâmica

Tendo em atenção as oportunidades e ameaças identificadas na análise externa e os pontos fortes e fracos identificados na análise interna, assim como a respetiva avaliação do impacto e probabilidade subjetiva de ocorrência, sintetizou-se a análise SWOT que se apresenta na **Figura 12**.

**Figura 12 - Análise SWOT**



Fonte – Autor

Com base na análise SWOT efetuada anteriormente e cruzando os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças ir-se-á proceder a uma análise SWOT Dinâmica, estabelecendo as diferentes estratégias tendo em atenção o cruzamento entre os diversos componentes.

Ir-se-ão estabelecer quatro grupos de estratégias: **Estratégias SO** (*maxi-maxi*), utilização dos pontos fortes para tirar vantagem das oportunidades; **Estratégias WO** (*mini-maxi*), usar as oportunidades de modo a ultrapassar os pontos fracos; **Estratégias ST** (*maxi-mini*), tirar vantagem dos pontos fortes para lidar com as ameaças; **Estratégias WT** (*mini-mini*), minimização dos pontos fortes e evitar as ameaças (Wehrich, 1982).

### **Estratégias SO** (*maxi-maxi*)

- Apostar no incremento da oferta de atividades/serviços extra, de modo a aumentar as receitas, tirando partido do aumento do poder de compra dos clientes (S2, S3; O2, O3)<sup>25</sup>;
- Apostar no incremento da qualidade do serviço prestado, nomeadamente nos serviços que são pontos chave para a escolha dos *hostels* pelos clientes, fazendo refletir esse aumento de qualidade nos preços praticados (S1, S4, S5, O8);
- Tirar partido dos canais digitais para a divulgação do *hostel*, dando ênfase à proximidade dos pontos de interesse turístico e de realização de concertos e festivais (S6, S8; O4, O8).

### **Estratégias WO** (*mini-maxi*)

- Apostar em ações de marketing para a divulgação inicial do *hostel* (W2; O3);
- Incrementar a divulgação online do *hostel*, dando ênfase à implantação do mesmo numa zona com bom serviço de transportes públicos (W1, W2; O4, O8, O9);
- Concorrer a candidaturas de incentivos governamentais (W3, W4; O6).

### **Estratégias ST** (*maxi-mini*)

- Diversificar e adaptar os serviços do *hostel*, de modo a que o mesmo se torne atrativo também para o público menos jovem (S2, S3; T2);
- Apostar em campanhas de marketing que deem destaque aos serviços diferenciadores e à qualidade dos mesmos (S1, S3; T3, T5);
- Efetuar parcerias com as entidades de realização de concertos/espetáculos (S8; T6).

---

<sup>25</sup> S1 representa o primeiro ponto forte identificado; W1 representa o primeiro ponto fraco identificado; O1 representa a primeira oportunidade identificada; T1 representa a primeira ameaça identificada.

### Estratégias WT (*mini-mini*)

- Efetuar promoções, nomeadamente oferta de serviços extra, no período da época baixa (W2; T3);
- Proceder à otimização de serviços/custos, de forma a aumentar a taxa de rentabilidade, tendo, no entanto, a preocupação de não reduzir a qualidade para níveis inferiores aos da concorrência mais direta (W3, W4; T3, T4);
- Alteração da estratégia do negócio, procedendo ao aluguer por frações autónomas, segundo a modalidade de apartamento, ou segundo o regime geral do arrendamento urbano (W1, W3, W4; T1, T3, T7).

## 9 Objetivos do Plano

Os objetivos gerais deste plano de negócio consistem em avaliar a viabilidade económico-financeira da abertura de um *hostel* em Algés, desenvolver o projeto para a sua implementação e preparar a sua apresentação para possíveis *stakeholders*, garantindo que a ideia será transmitida de forma simples e clara, explicando como os objetivos estratégicos, serão alcançados de forma coerente, consistente, coesa e com foco nas necessidades do cliente. Este plano servirá como *roadmap* para a implementação e sucesso do negócio, tendo presente as dificuldades que poderão surgir no caminho e o modo como as mesmas poderão ser superadas.

## 10 Estratégia de Desenvolvimento

Após ter sido efetuada a análise da envolvente e análise interna, assim como a respetiva análise competitiva, e tendo como princípio a “metáfora do caminho” (Carvalho & Filipe, 2014) interessa responder, na formulação estratégica, a duas questões: “para onde queremos ir?” e “que caminhos queremos seguir?”.

Para se dar resposta a estas questões e seguindo um dos “*modelos formais do planeamento estratégico*” (Hill, Jones, & Schilling, 2013, p. 11), numa primeira fase ir-se-á definir a missão, a visão e os valores, assim como se irão estabelecer os grandes objetivos da empresa.

Após esta fase e tendo em conta a análise externa, interna e competitiva, efetuadas nos pontos 6 , 7 e 8, assim como da identificação dos fatores críticos de sucesso, será definida a estratégia, devendo a mesma ser consistente com a missão e os principais objetivos da organização. A definição da estratégia a implementar deverá ter como princípio a utilização dos pontos fortes da organização e a mitigação dos pontos fracos, tirando vantagem das oportunidades e combatendo as ameaças.

## **10.1 Visão, Missão, Valores**

### **Missão**

O *Algés Hostel* tem por missão prestar um serviço de hospedagem de qualidade, garantindo o máximo de satisfação dos seus clientes e proporcionando experiências únicas.

### **Visão**

Tornar-se num *hostel* de referência no setor, destacando-se dos restantes pela qualidade, diversidade e inovação dos serviços prestados.

### **Valores**

- Satisfação do cliente;
- Dedicção;
- Profissionalismo;
- Eficiência;
- Melhoria contínua;
- Inovação;
- Responsabilidade social e ambiental.

## **10.2 Fatores Críticos de Sucesso**

Para que seja garantido o sucesso do negócio, e assegurada a vantagem competitiva, é necessário apostar em fatores que, quer pelas necessidades e preferências dos clientes, quer pelos quais as empresas competem de forma a servir o cliente, são considerados como fatores críticos de sucesso (Grant, 2010).

Tendo em atenção as análises efetuadas no ponto 6, resumam-se de seguida os fatores críticos de sucesso que deverão ser satisfeitos:

- Boa relação qualidade/preço;
- Diversidade dos serviços prestados;
- Orientação para o cliente;
- Ambiente agradável e acolhedor;
- Design Inovador e atrativo;
- Higiene e Limpeza;
- Segurança.

### 10.3 Grandes Objetivos

Como grandes objetivos, ou seja, os fins que a empresa pretende atingir de uma forma mais global, foram definidos três:

- Garantir a viabilidade económico-financeira do projeto;
- Garantir a satisfação dos clientes;
- Garantir que o *Algés Hostel* seja reconhecido como um *hostel* de referência, quer pela qualidade dos serviços prestados quer pela diversidade e inovação dos mesmos.

### 10.4 Objetivos Específicos

Definidos que foram os grandes objetivos, e de forma a que seja possível o cumprimento dos mesmos é necessário efetuar a sua desagregação em objetivos mais específicos e mensuráveis, sendo os mesmos considerados como “*instrumentos de gestão que no dia-a-dia guiam a atividade da organização na direção desejada*” (Carvalho & Filipe, 2014, p. 134). Tendo em atenção este princípio foram definidos quatro objetivos com características SMART<sup>26</sup>:

- Obter uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) superior a 10%;
- Atingir um *Discounted Payback Period* inferior a 7 anos;
- Atingir taxas de ocupação anuais superiores a 35% no primeiro ano de atividade e superiores a 40% no segundo ano e seguintes;

---

<sup>26</sup> *Specific, Measurable, Achievable, Results Orientated, Time-bound* (Drucker, 1955).

- Obter níveis de *rating*, nos principais sites de reservas online, iguais ou superiores a “Maravilhoso”<sup>27</sup> no final do primeiro ano de exploração e de “Excelente”<sup>28</sup> no final do 2º ano e seguintes.

## 10.5 Estratégia Competitiva

Segundo Porter (1985), existem três tipos de estratégias competitivas, envolvendo cada uma delas um “caminho” diferente para que se atinja vantagem competitiva. As estratégias em questão são a “liderança pelos custos”, a “diferenciação” e a “focalização”, sendo esta última subdividida em “focalização nos custos” e “focalização na diferenciação”. Não obstante estarmos perante três estratégias diferentes, os dois grandes caminhos, defendidos por Porter, para se obter a vantagem competitiva sustentável são dois, “o baixo custo” e “a diferenciação” (Carvalho & Filipe, 2014).

Na primeira estratégia, a “liderança pelos custos”, a empresa posiciona-se no seu setor, de forma a competir com os custos mais baixos, oferecendo, no entanto, produtos de qualidade equivalente aos da concorrência. Na segunda estratégia, a “diferenciação”, a empresa opta por se diferenciar da concorrência, apostando em variáveis, que não os custos, que são percebidas pelos clientes como importantes. Estas variáveis deverão ser os fatores diferenciadores perante a concorrência. Na terceira estratégia, a da “focalização”, a empresa opta por competir apenas num segmento de mercado, ou grupo de segmentos específicos, otimizando a sua estratégia de modo conseguir vantagem competitiva (Porter, 1985).

Embora os *hostels* estejam inseridos num segmento *low-cost*, será importante ter em conta que, segundo Poon (2006, p. 10), o cliente de serviços de turismo e lazer, é cada vez mais exigente quanto à qualidade dos serviços prestado, sendo “difícil de agradar”<sup>29</sup>, estando o sucesso ou insucesso das empresas, que prestam estes serviços, dependente da compreensão, ou não, das principais necessidades dos seus clientes.

Tendo em atenção este princípio e consolidando a opção de orientação estratégica, já mencionada no ponto 7.2 “Modelo 7-S da McKinsey”, o *Algés Hostel* irá seguir uma estratégia de diferenciação, apostando em fatores considerados como muito importantes para a satisfação do cliente, como a qualidade do serviço prestado, o design inovador e atrativo, e a prestação de serviços inovadores não disponibilizados pela concorrência.

---

<sup>27</sup> Classificação igual ou superior a 8, numa escala de 1 a 10 no site *Hostelworld* - <http://www.portuguese.hostelworld.com>

<sup>28</sup> Classificação igual ou superior a 9, numa escala de 1 a 10 no site *Hostelworld* - <http://www.portuguese.hostelworld.com>

<sup>29</sup> Tradução livre do autor – “*hard to please*”.

## 11 Definição de Políticas de Implementação

Definida que foi a estratégia de desenvolvimento, importa agora estabelecer o modo como o projeto irá ser posto em prática, sendo definidas as políticas de implementação ao nível das infraestruturas, marketing, tecnologia, organização e financeira.

### 11.1 Infraestruturas

De acordo com o que já foi referido no ponto 6.2.3 – “Análise da Concorrência “, o imóvel onde se pretende instalar o *Algés Hostel* situa-se na União das freguesias de Algés, Linda-a-Velha e Cruz-Quebrada/Dafundo, mais concretamente na Rua General Humberto Delgado nº 8 e 8<sup>A</sup>. O imóvel data de 1952, tem 3 pisos e uma cave (**Anexo IV**), possuindo uma área bruta privativa total de 468m<sup>2</sup>. Dispõe ainda de um logradouro com uma área de 76 m<sup>2</sup>. Atualmente, existem no mesmo, três T2 e três T1+1, repartidos pelos três pisos, sendo a cave destinada a arrecadações. O estado de conservação do mesmo é aceitável, carecendo apenas de obras de refrescamento e respetiva adaptação para *hostel*.

**Figura 13 - Fotografia do imóvel**

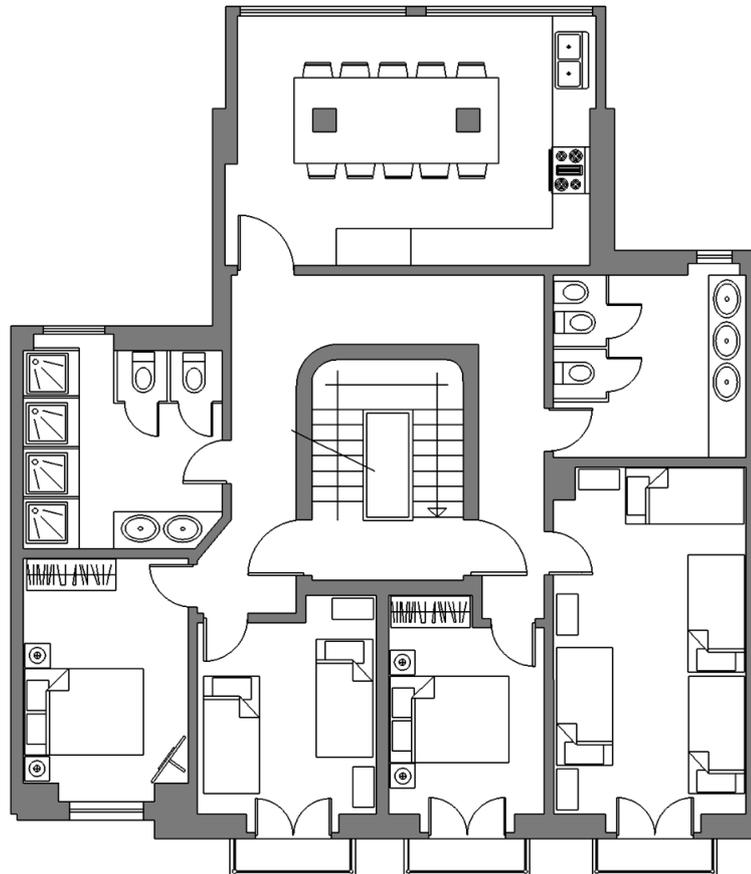


Fonte – Autor

Para a adaptação do imóvel a *hostel*, foi realizado pelo autor um estudo prévio, do qual se apresentam as plantas do R/C e dos pisos 1 e 2 nas **Figuras 13 e 14**. A valorização das intervenções a efetuar no mesmo, com base neste estudo prévio, encontram-se patentes no ponto 11.5.1 - “Investimento”.

Após a remodelação do imóvel, o *Algés Hostel* irá ficar com uma capacidade de alojamento de 38 camas, sendo estas distribuídas por dois dormitórios de 8 camas em beliche, um dormitório de 6 camas em beliche, dois dormitórios de 4 camas em beliche e quatro quartos privados. Os dormitórios de 8 e 4 camas em beliche e os quartos privados serão localizados no 1º e 2º andar do imóvel. Cada andar possuirá ainda uma cozinha partilhada, com mesa de refeições e dois WC, um dos quais com cabines de duche individuais.

**Figura 14 - Planta do 1º e 2º Andar**

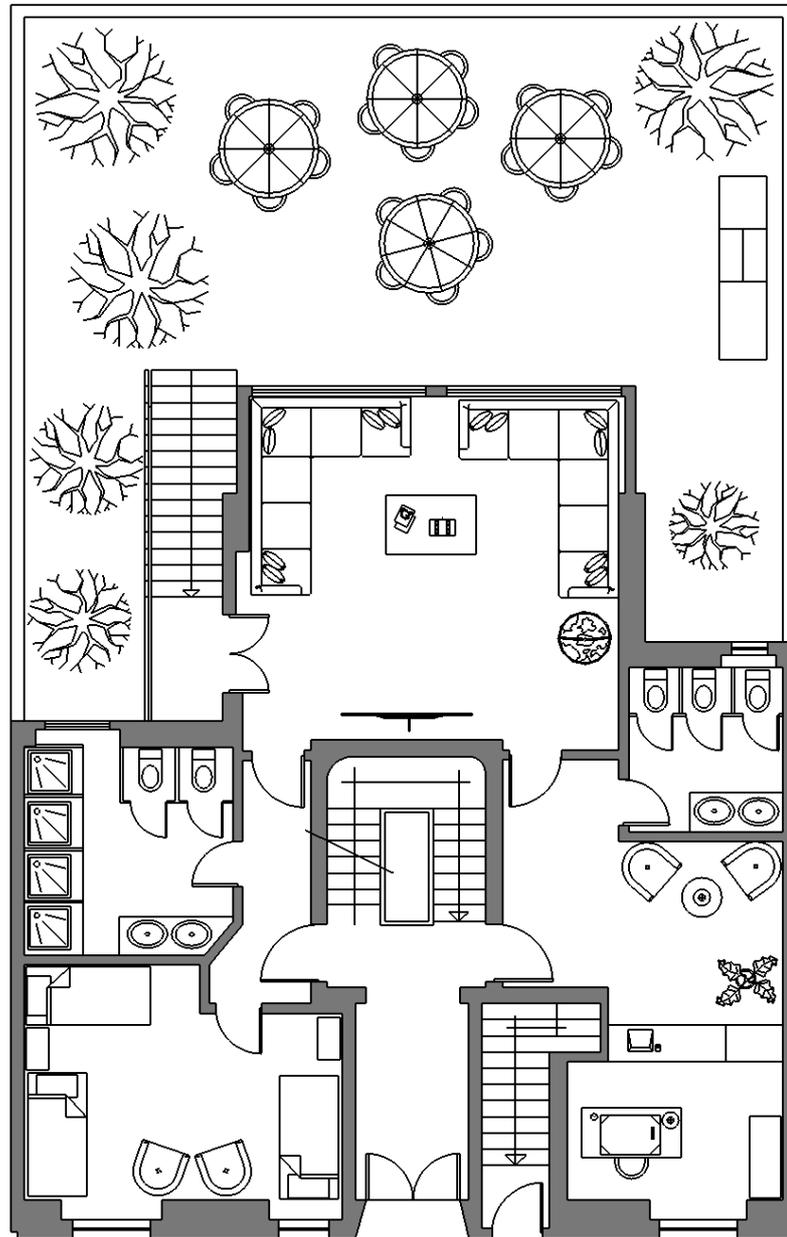


Fonte – Autor

No R/C localizar-se-á o dormitório de 6 camas em beliche, a receção e duas casas de banho. Neste piso também se localizará a sala de convívio e de TV, a qual dará acesso direto ao terraço. No terraço serão instaladas mesas de refeição e *barbecue*, funcionando também o serviço de bar.

Na cave serão localizadas instalações de apoio, nomeadamente os armazéns. Todas os quartos e zonas de estar disporão de climatização através de sistemas de ar condicionado. A rede *Wi-Fi*, de alta velocidade, estará disponível em todas divisões.

**Figura 15 - Planta do R/C e Terraço**



Fonte – Autor

O design interior do *Algés Hostel* será inspirada no tema “a música” concorrendo toda a decoração e mobiliário para a criação de um ambiente relaxante e agradável. Será dada preferência à utilização de materiais que garantam o equilíbrio estético, a funcionalidade, a qualidade e a durabilidade.

## 11.2 Estratégia de Marketing

Na indústria do turismo a complexidade e a interdependência é grande, tendo em conta que estamos perante um produto compósito, onde interagem diversos *players*, com diferentes papéis e níveis de intervenção, estando o sucesso do marketing dos serviços de alojamento bastante dependente da restante indústria do turismo. Também importa salientar que os clientes de hoje em dia são cada vez mais exigentes e informados, sendo bastante importante que as estratégias de marketing sejam cada vez mais criativas e flexíveis, de modo a responder às constantes alterações das necessidades dos clientes (Kotler, Bowen, Makens, & Baloglu, 2017).

Tendo em atenção estes fatores, na elaboração do plano de marketing do *Algés Hostel* serão tidas em conta não só as variáveis que a empresa controla, mas também a interação das mesmas com os elementos externos que têm influência na satisfação dos desejos e necessidades dos clientes.

Uma vez conhecido o mercado e as necessidades dos consumidores é necessário estabelecer a respetiva estratégia de marketing. Para que esta estratégia seja eficaz é fundamental que seja dada resposta a duas questões: “*quais os clientes que iremos servir?*” e “*qual a melhor forma de servir esses clientes?*” (Kotler *et al.*, 2017, p. 35).

### 11.2.1 Segmentação

De modo a podermos responder à primeira questão e tendo em atenção que o mercado é constituído por uma grande diversidade de consumidores, teremos que definir qual o nosso *target*. Para que o mesmo possa ser definido teremos que primeiramente dividir o mercado em grupos bem definidos, grupos esses que deverão ser tão homogéneos quanto possível. Os critérios de segmentação escolhidos foram os seguintes:

- **Geográficos:** País de Residência;
- **Demográficos:** Género, idade e classe social;
- **Psicográficos:** Personalidade e estilo de vida;
- **Comportamentais:** Motivação da viagem e sensibilidade ao preço.

### 11.2.2 Target

Definidos que foram os critérios de segmentação e tendo em atenção a análise efetuada ao mercado, no ponto 6.2.2 – “O Setor do Alojamento Turístico”, assim como os diversos estudos, patentes no ponto 6.2.4 – “O Perfil do Cliente”, foi definido o seguinte *target*:

**O target do *Algés Hostel* são os jovens, do sexo feminino e masculino, pertencentes à geração *Millennials*, com ensino secundário ou superior, da classe média ou média alta, com um estilo de vida descontraído, que gostam de viajar e conhecer outras culturas. São provenientes maioritariamente de países da Europa ocidental e meridional, EUA e Brasil, valorizam a relação qualidade/preço e procuram novas experiências e interação com outros jovens.**

### 11.2.3 Posicionamento

O posicionamento do produto/serviço é entendido como sendo “*o lugar que o mesmo ocupa, aos olhos do consumidor, relativamente aos produtos oferecidos pela concorrência*”<sup>30</sup> (Kotler *et al.*, 2017, p. 92).

Para se efetuar o posicionamento do produto é necessário ter em consideração duas vertentes. Na primeira, a forma como o produto/serviço irá ser identificado pelos consumidores e na segunda o modo como o mesmo irá ser diferenciado dos produtos/serviços da concorrência. Nesta segunda vertente deverá ser tido em conta o “*triângulo de posicionamento de ouro*”, este triângulo tem em consideração três fatores: “*As expectativas dos consumidores*” o “*posicionamento dos produtos concorrentes*” e os “*trunfos potenciais do produto*” (Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2015, p. 192),

Relativamente à primeira vertente, ou seja, ao modo como o produto/serviço será identificado, pretende-se que os serviços prestados pelo *Algés Hostel* sejam identificados como serviços de alojamento em regime de *hostel*. Quanto aos fatores diferenciadores e tendo em conta os serviços oferecidos pela concorrência, patentes no ponto 6.2.3 – “Análise da Concorrência”, pretende-se que o serviço prestado pelo *Algés Hostel* se diferencie dos concorrentes pela qualidade e diversidade dos serviços, ambiente acolhedor, design inovador e atrativo e orientação para o cliente.

---

<sup>30</sup> Tradução livre do autor – “*A product’s position is the place the product occupies, relative to competitor’s products, in consumer’s minds.*”

### 11.2.4 Marca

A marca a utilizar será a “*Algés Hostel*”, tendo-se observado na escolha da mesma os seguintes fatores: (1) – “*sugestão ao produto/serviço oferecido*”, (2) “*ser facilmente pronunciável e de memorizar*”, (3) “*ser distintiva de outros produtos/serviços similares*” e (4) “*ser facilmente traduzida noutras línguas*” (Kotler et al., 2017, pp. 264, 265).

O logótipo do *Algés Hostel* foi elaborado utilizando formas simples e alusivas ao próprio alojamento, nomeadamente a forma da casa/abrigo. Foi também introduzida uma pauta, alusiva ao tema da decoração do *hostel*, a “Música”. Para a cor predominante foi escolhido o azul, de forma a transmitir sentimentos de calma e serenidade, essenciais num serviço de alojamento.

**Figura 16 - Logótipo do *Algés Hostel***



Fonte – Autor

O logótipo do *Algés Hostel* fará parte da sua imagem corporativa e estará presente em todos os elementos de comunicação quer externos quer internos, assim como nas instalações do *hostel*, de modo a ser reconhecido como o rosto/identidade da empresa.

### 11.2.5 Marketing Mix

Ao estarmos perante a prestação de um serviço deveremos ter em conta as suas principais características, ou seja, o de ser intangível, heterogéneo, perecível (não armazenável) e de ser inseparável o seu consumo da sua produção (Lovelock & Gummesson, 2004). Também deveremos ter em atenção que, na maior parte dos casos, as pessoas têm um grande envolvimento na prestação do serviço, sendo as mesmas determinantes para qualidade percebida pelo cliente, como tal, a interface com o consumidor é essencial, interface esta que não está presente na abordagem tradicional dos 4P's do Marketing Mix (Lovelock & Wirtz, 2016).

Tendo em atenção estas questões ir-se-á recorrer à abordagem dos 7p's do Marketing Mix, na qual, aos tradicionais 4P's, nomeadamente o "Produto", o "Preço", a "Distribuição" e a "Promoção de vendas", são adicionados mais 3P's, as "Pessoas", a "Envolvente Física" e os "Processos".

### **11.2.5.1 Produto**

Na definição dos serviços a prestar ao cliente, foi tido em conta os quatro níveis do produto/serviço de alojamento turístico: o "Produto base", ou seja, o serviço de alojamento, os "Produtos facilitadores", nomeadamente os serviços que deverão estar presentes de forma a que o cliente possa usufruir do serviço base, os "Produtos de suporte", ou seja os serviços adicionais que acrescentam valor ao produto base e o "Produto aumentado", que é a combinação do "Produto base", "Produtos facilitadores" e "Produtos de suporte" com a acessibilidade, a atmosfera, a interação com o cliente, a organização e a interação entre os clientes (Kotler *et al.*, 2017).

O serviço que o *Algés Hostel* irá prestar será o de alojamento em regime de *hostel*, podendo o mesmo ser efetuado em dormitório de 4, 6 ou 8 camas ou em quarto duplo privado. Os WC's serão partilhados e os hóspedes terão acesso à cozinha podendo confeccionar as suas próprias refeições. Todos os hóspedes terão também acesso à sala de convívio, que disporá de televisão com TV por cabo, jogos de tabuleiro, *PlayStation*, livros e DVD's, assim como ao terraço que disporá de serviço de bar e *barbecue*. Todas as instalações disporão de ar condicionado.

No alojamento estarão incluídos os seguintes serviços e facilidades: Chuveiros de água quente, lençóis, acesso à rede *Wi-Fi* de alta velocidade, acesso à internet, acesso a base de dados de músicas (*Spotify Business*), mapas da cidade, informações turísticas, depósito de bagagem, acesso a cacifo com chave, luz de leitura, acesso a livros, adaptadores e carregadores de telemóveis, serviço de receção 24H, serviços de limpeza e segurança 24H.

Estarão também disponíveis outros serviços, os quais serão cobrados à parte, nomeadamente: pequeno almoço continental, aluguer de toalhas, aluguer de secadores de cabelo, serviço de lavandaria (acesso a máquina de lavar e secar), aluguer de bicicletas, serviço de bar, transferes, café ou chá (cápsulas adquiridas na receção), excursões e passeios, concertos e festivais.

### 11.2.5.2 Preço

O preço é a único elemento do marketing mix que produz receita, todos os outros representam custo. Embora a ação de definição ou alteração de um preço, num mercado regulado, seja relativamente fácil, a análise de todos os fatores que está a montante dessa decisão nem sempre é tão simples, podendo a incorreta fixação do preço ser desastrosa para o negócio.

Numa abordagem mais generalista, no estabelecimento do preço de um produto/serviço, é necessário ter em conta que o mesmo dever-se-á situar entre um valor que será muito baixo para gerar lucro para a empresa e outro que será muito elevado para gerar procura suficiente. Normalmente, numa primeira aproximação, podem ser utilizados para o estabelecimento do preço um, ou mais do que um, dos seguintes quatro conjuntos de fatores: “Custos”; “*Break-Even* e Margem de Lucro”, “Valor percebido pelo consumidor”; “Preço praticado pela concorrência” (Kotler *et al.*, 2017).

Para o estabelecimento do preço dos serviços do *Algés Hostel*, optou-se por definir uma política de preços alinhada com os da concorrência, adotando-se preços similares aos praticados pelos *hostels* com melhores *ratings*, tendo em conta que o *Algés Hostel* pretende posicionar-se como um dos melhores a operar na cidade de Lisboa. Os preços da dormida são os apresentados no **Quadro 6**.

**Quadro 6 - Preços da dormida**

Dormida	Época baixa	Época média	Época alta
	Janeiro e Fevereiro Novembro e Dezembro	Março a Maio e Outubro	Junho a Setembro
Deluxe 8 - Cama em dormitório misto (dormidas 8)	15€	20€	25€
Deluxe 6 – Cama em dormitório misto (dormidas 6)	17€	22€	27€
Deluxe 4 - Cama em dormitório misto (dormidas 4)	20€	25€	30€
Deluxe Privado - Quarto duplo privado (dormidas 2)	50€	65€	75€

Nota: Os preços apresentados não incluem o IVA nem a taxa municipal turística e referem-se ao ano de 2017

Fonte – Autor

A política de cancelamento de reserva será de 2 dias e, caso a reserva não seja cancelada neste período, o cliente pagará uma taxa de cancelamento equivalente à primeira noite da sua estadia.

Quanto aos restantes serviços e tendo em atenção que, hoje em dia, as receitas acessórias são uma importante fonte de rendimento no setor do alojamento turístico, nomeadamente no setor *low-cost*, representando 10% a 25% do total das receitas (STAY WYSE, 2015b), o *Algés Hostel* irá apostar na oferta diversificada de serviços acessórios. Os preços a cobrar pelos mesmos serão os patentes no **Quadro 7**.

**Quadro 7 - Preços dos serviços extra**

Serviço	Preço	Observações
Pequeno almoço continental	2,5€	--
Aluguer de toalhas	2€	Depósito 5€
Aluguer de secador de cabelo	3€	Depósito 40€
Serviço de lavandaria (Máquina de Lavar e Secar)	2€	6kg de roupa (lavar ou secar)
Chá ou Café	0,5€	Cápsulas adquiridas na receção
Transferes (de e para o aeroporto Humberto Delgado)	18€	Inclui serviço de bagagem
Aluguer de bicicletas	5€/h	Depósito 50€
Serviço de bar	Tabela de preços no Anexo V	--
Nas excursões e passeios, assim como nos concertos e festivais, com os quais o <i>Algés Hostel</i> tenha parcerias, serão efetuados descontos promocionais de entre 5% e 10%	--	--

Nota: Os preços apresentados não incluem o IVA e referem-se ao ano de 2017

Fonte – Autor

### 11.2.5.3 Distribuição

Ao nível da distribuição será adotada uma estratégia seletiva, recorrendo-se a dois canais de distribuição, a distribuição direta e a distribuição indireta. Na primeira, a distribuição direta, ir-se-á utilizar o site do hostel, o *AlgesHostel.com*, de forma a que os clientes tenham a

possibilidade de efetuar diretamente as suas reservas online, sendo também possível efetuar as reservas através telefone, fax, mail ou presencialmente no balcão do *Algés Hostel*.

A distribuição indireta com um ou dois níveis, será efetuada através dos sites de reservas online como o *Hostelworld.com*, *Booking.com*, *Hostel.com* e *Hostelbookers.com* e através das agências de viagens e operadores turísticos, com os quais o *Algés hostel* estabelecerá acordos, nomeadamente Geostar, Best Travel, Agência Abreu, TopAtlântico, Mundo Vip, Soltrópico, entre outros.

Também irão ser estabelecidos acordos com outras entidades que promovem e organizam concertos e espetáculos na zona, nomeadamente no passeio marítimo de Algés, de forma a que estejam disponíveis nas suas plataformas pacotes que incluam o bilhete para o espetáculo e o respetivo alojamento no *Algés Hostel*. As empresas com as quais se pretende efetuar acordos são, entre outros, a *NOS Alive*, *Everything is New, Lda*, *The Live Company – Viagens e Turismo Lda*, 1ª Linha e associações académicas que também promovem concertos e espetáculos nesta zona, como a Associação Académica da Universidade Lusíada de Lisboa (AAULL).

#### **11.2.5.4 Comunicação**

A política de comunicação é uma das mais importantes do marketing mix. É constituída essencialmente, segundo Kotler *et al.*, (2017), pelo conjunto das seguintes variáveis: “Publicidade”, “Promoção de vendas”, “Força de vendas”, “Relações Públicas” e “Marketing direto e digital”. Cada uma destas variáveis é utilizada pelas empresas de modo tentar “*informar, persuadir e relembrar, direta ou indiretamente, o consumidor sobre os seus produtos/serviços ou marcas, representando assim um meio através do qual as empresas dialogam e estabelecem relações com os seus clientes*”<sup>31</sup> (Kotler & Keller, Marketing Management, 2015, p. 580).

Relativamente ao orçamento da comunicação estabeleceu-se que na fase de lançamento do *Algés Hostel*, o teto máximo a atribuir à comunicação será de 4% da previsão das vendas para o primeiro ano, sendo 50% da verba despendida no ano anterior ao da abertura e 50% no ano da abertura. No segundo ano e seguintes este teto passará para 2% da previsão das vendas.

---

<sup>31</sup> Tradução livre do autor “... *inform, persuade, and remind consumers – directly or indirectly – about the products and its brands ... they are a mean by which the firm can establish a dialogue and build relationships with consumers*”.

## Publicidade

Ao nível da publicidade e essencialmente na fase de lançamento, o *Algés Hostel* apostará em anúncios em revistas da especialidade como a *Rotas & Destinos*, *Volta ao Mundo*, *Viagem* e também em revistas mais genéricas como a revista *Visão*. Também irão ser distribuídos *flyers*, essencialmente em locais com forte presença de turistas, nomeadamente aeroporto, estações de metro, pontos de informação turística e monumentos. Também irão ser distribuídos *flyers* no “Mercado de Algés”<sup>32</sup>, tendo em atenção a grande visibilidade deste novo espaço e a proximidade do mesmo do *Algés Hostel*.

Tendo em atenção a grande visibilidade dos veículos *Tuk-Tuks*, nomeadamente pelos turistas, e tendo em conta a possibilidade que alguns operadores dão para a personalização destes veículos, ir-se-á também apostar na publicidade nos mesmos, personalizando a traseira e/ou as capas das portas.

## Promoção de vendas

Aquando da abertura do *Algés Hostel*, nomeadamente nos primeiros três meses, serão efetuadas promoções no preço do alojamento, promoções essas que consistirão na redução dos preços em 15% para estadias iguais ou superiores a 3 dias. Também serão efetuadas promoções de alojamento, aquando a realização de espetáculos no passeio marítimo de Algés, sendo as mesmas constituídas por pacotes “*Hostel+Ticket*”, para períodos superiores a 3 dias, com redução no preço do bilhete do espetáculo e alojamento de 5%.

## Força de Vendas

No marketing dos serviços, a venda de determinado serviço, envolve para além da operação da troca comercial também a sua entrega/prestação ao consumidor, como tal, todos os intervenientes no processo têm um papel fundamental, nomeadamente aqueles que estão diretamente em contacto com o cliente (Seaton & Bennett, 2000).

Tendo em atenção este princípio e uma vez que no setor do turismo o fator “pessoas” influencia não só a venda do produto/serviço em si, mas também a satisfação do cliente, será fundamental que os membros da equipa, que lidam diretamente com os clientes e distribuidores, mantenham o “foco no cliente” no desempenho das suas tarefas diárias,

---

<sup>32</sup> Mercado de Algés – Espaço requalificado em 2015, o qual alia as bancas de comércio tradicional aos inovadores espaços de restauração. - <http://www.mercadodealgés.pt> - acedido em 9/05/2017.

compreendendo e satisfazendo as suas necessidades de modo a que seja construída uma relação de confiança entre as partes.

De forma a que esta relação de confiança seja criada e mantida é necessário dar especial atenção ao modo como os membros da equipa interagem com os clientes, nomeadamente aquando da realização de reservas, resolução de problemas, gestão de reclamações, prestação de informações etc.

### **Relações Públicas**

Aquando da inauguração do *Algés Hostel*, e tendo em atenção a necessidade de divulgação inicial, será organizado um evento, consistindo o mesmo numa exposição de pintura alusiva à música, mais concretamente ao Jazz, sendo convidado um artista de renome. Para o mesmo, irão ser convidados, entre outros, individualidades ligadas ao turismo, responsáveis das autarquias locais, responsáveis do Instituto do Turismo de Portugal, membros de associações de estudantes e jornalistas.

Para além do evento da inauguração e com alguma periodicidade, serão realizadas outras ações, como noites temáticas, exposições e noites de música ao vivo. Estes eventos serão dirigidos aos hóspedes e ao público em geral, de modo a promover a comunicação boca a boca.

Será dada também particular atenção aos contactos com entidades que poderão ajudar na divulgação e promoção do *hostel*, nomeadamente, agentes de viagens, operadores e promotores de espetáculos.

### **Marketing direto e digital**

O modelo do marketing direto sofreu nos últimos anos uma enorme transformação, tendo em conta a massificação do uso da internet e os grandes avanços das tecnologias digitais. A evolução neste campo foi tão grande que hoje em dia existem firmas que utilizam exclusivamente o marketing direto e digital, nomeadamente as agências de viagens virtuais, sites de reservas online e afins. Quer no marketing direto tradicional, quer no marketing digital e social media o objetivo principal é criar com o consumidor, ou comunidade de consumidores, um envolvimento direto, de forma a promover a interação e construir um relacionamento duradouro (Kotler *et al.*, 2017).

A escolha das ferramentas e técnicas a utilizar neste tipo de comunicação deverá ser feita tendo em atenção a relevância das mesmas para a empresa e para o produto/serviço que comercializa, tendo como foco o cliente e não as tecnologias em si (Marques, 2015).

Tendo em atenção quer o público alvo do *Algés Hostel*, quer o tipo de serviço prestado, a utilização das plataformas digitais é essencial para o sucesso do negócio, como tal, ir-se-á apostar nas seguintes ferramentas e ações:

- **Website** – De acordo com o já referido no ponto 11.2.5.3 – “Distribuição” irá ser criado um *Website*, o *AlgesHostel.com*, de modo a promover diretamente o *Algés Hostel*. Nesse site estarão disponíveis para consulta todas as informações relevantes do *hostel*, nomeadamente a apresentação do *hostel*, a Missão a Visão e os Valores, a localização do mesmo, com respetivo mapa e pontos de interesse, os serviços disponibilizados, portefólio, tabela de preços, contactos, sugestões, *FAQ's*, *newsletter*, suporte e reservas *on-line*. O site em questão estará também disponível na versão *mobile*, sendo adotado um tema *responsive*, de modo a adaptar-se a todas as plataformas;
- **E-Mail Marketing** – Neste tipo de comunicação serão utilizadas bases de dados de *e-mails*, nas quais utilizadores nacionais e internacionais deram a sua autorização para receber campanhas de terceiros, assim como bases de dados que irão ser criadas através da inscrição dos interessados na *newsletter* do *hostel*. Com regularidade serão enviados mails para estes subscritores, com as últimas promoções do *hostel*, pacotes de eventos e outras informações relevantes. Pretende-se que a plataforma a utilizar seja multicanal, do tipo “E-goi”<sup>33</sup>, devidamente integrada com outras formas de comunicação, nomeadamente *e-mail*, *mobile*, voz, SMS, redes sociais e formulários;
- **Redes Sociais e Social Média** – Ao nível das redes sociais serão criadas páginas no Facebook e Google Plus para o *Algés Hostel*, nas quais serão disponibilizadas as informações relevantes sobre o *hostel*, de conteúdo idêntico às do *website*, assim como as críticas, fotos, vídeos, eventos e publicações. Tendo em atenção a grande importância na interligação das plataformas, estará também disponível nessas páginas o *Instagram feed* e atalhos para o *Twitter* e *website* do *hostel*. Será dada especial atenção à gestão dos comentários, tendo como princípio que todas as interações públicas ou privadas deverão ter sempre resposta;
- **Facebook Marketing** – Através do *Power Editor*<sup>34</sup> serão criados *Ads* alusivos ao *hostel*, no formato de imagem e Vídeo/apresentação. Nesta aplicação, serão escolhidos os diferentes critérios de segmentação de modo a ser atingido o público alvo do

---

<sup>33</sup> Plataforma multicanal disponibilizada pela E-goi, onde é possível criar campanhas integradas. - <https://www.e-goi.pt/pt/o-que-e-o-e-goi/> - acedido em 11/05/2017.

<sup>34</sup> Ferramenta de criação de publicidade no Facebook. - <https://www.facebook.com/ads/manage/powereditor/> - acedido em 11/05/2017.

*Algés Hostel*. Através do *Application Program Interface (API)*<sup>35</sup>, desta ferramenta, será possível acompanhar em tempo real o impacto dos anúncios no público-alvo.

#### 11.2.5.5 Pessoas

As pessoas que irão estar em contacto com o cliente irão assumir um papel fundamental, uma vez que, para o cliente, esta interação é um dos aspetos mais importantes da prestação do serviço. Estas serão uma verdadeira fonte de diferenciação, assim como de vantagem competitiva, uma vez que elas representam a empresa, são cruciais para o bom desempenho das vendas e são determinantes para a produtividade (Lovelock & Wirtz, 2016).

Tendo em atenção todos estes fatores e de acordo com o já referido no ponto 7.2 – “Modelo 7-S da Mckinsey” o *Algés Hostel* irá apostar no recrutamento de pessoal com as competências necessárias à prestação de serviço, com especial atenção para as competências comportamentais, nomeadamente a comunicação e relacionamento com o cliente. Também ao nível da formação será essencial que as ações a desenvolver tenham uma grande componente comportamental.

#### 11.2.5.6 Envolveinte Física

A envolvente física desempenha um papel fundamental na perceção da qualidade do serviço prestado, pois é a evidência mais tangível da oferta, sendo indispensável que seja dada especial atenção a tudo aquilo que possa ser percecionado pelo cliente na sua envolvente, nomeadamente a aparência das instalações, a paisagem, a decoração, o mobiliário, o equipamento, os uniformes dos funcionários, as condições ambientais e os sinais e símbolos (Lovelock & Wirtz, 2016).

Tendo em conta a grande importância desta varável e uma vez que o *Algés Hostel*, pretende diferenciar-se, para além de outros fatores, pela qualidade do serviço prestado, será dada especial atenção à decoração do *hostel*, na qual, de acordo com o já referido no ponto 11.1 – “Infraestruturas”, serão utilizados materiais de qualidade e que garantam o equilíbrio estético, de modo a proporcionar um ambiente relaxante e agradável, sendo a decoração inspirada no tema “A música”. Todos os funcionários utilizarão *T-Shirt* ou *Sweatshirt* com o logótipo do *hostel*, estando o mesmo também presente em todos painéis informativos.

---

<sup>35</sup> *Application Programming Interface* – “Conjunto de declarações das funções/rotinas que um sistema operativo, biblioteca ou aplicativo fornece para suportar solicitações feitas por programas de computador.” (Popovici, Rousseau, Jerraya, & Wolf, 2010, p. 211)

Todas as instalações disporão ar condicionado, de modo a proporcionar as melhores condições de climatização. Nas **Figuras 16 a 18** apresentam-se alguns exemplos da decoração que se pretende implementar:

**Figura 17 - Exemplos dos dormitórios e quartos privados**



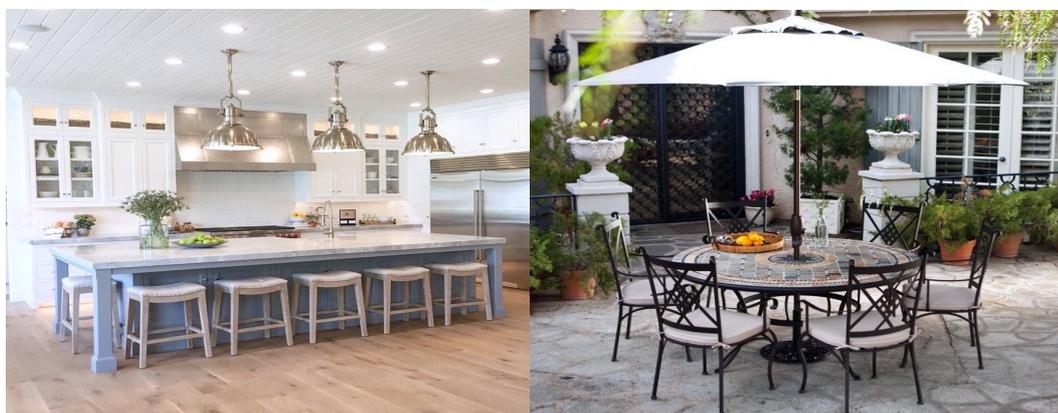
Fonte – *Hostelworld.com* - acedido em 13/05/2017

**Figura 18 - Exemplo da sala de estar e zona de espera da receção**



Fonte – *Irnum.com* - acedido em 13/05/2017

**Figura 19 - Exemplo da cozinha partilhada e terraço**



Fonte – *Pinterest.pt* - acedido em 13/05/2017

### 11.2.5.7 Processos

Para que se possa garantir a prestação dum mesmo serviço, de forma repetida e com a mesma qualidade, é necessário garantir que todos os processos são geridos de forma eficiente (Bowie & Buttle, 2004). O *Algés Hostel* irá apostar na otimização dos processos envolvidos na prestação do serviço, nomeadamente aqueles que representam criação de valor para o cliente:

- **Sistema de reservas online** – Este sistema será *user-friendly* e com um baixo nível de complexidade, de modo a permitir que todo o processo de reserva seja efetuado da forma mais simples possível. Será ainda garantida a interação entre todas as plataformas de reservas online, de modo a não existirem incompatibilidades na informação prestada, nomeadamente preços praticados, nível dos serviços e disponibilidade;
- **Check-in** - Todo o processo de *Check-in* será efetuado da forma rápida e precisa, de modo a não tomar muito tempo do cliente, garantindo, no entanto, que não existem falhas na recolha da informação necessária. O preenchimento dos dados do cliente será efetuado diretamente pelo colaborador da receção no terminal de computador, gerando esta ação o “Boletim de Alojamento”<sup>36</sup>, para envio ao SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras) no caso de cidadãos estrangeiros. Efetuado o Check-in será entregue a chave do cacifo ao cliente assim como uma brochura informativa do *hostel* e um mapa da cidade de Lisboa;
- **Acesso a Wi-Fi, Internet e Bases de dados de música** – Todos os acessos à rede *Wi-Fi*, Internet e bases de dados de música serão efetuados através de procedimentos simples, carecendo apenas de colocação de password no primeiro acesso, sendo os acessos posteriores autenticados através do *MAC Address*<sup>37</sup>;
- **Monitorização de serviços** – Ao nível da monitorização da prestação do serviço e de modo a se poder ter um feedback em tempo real, por parte do cliente, todas as questões e sugestões dos serviços prestados, assim como a requisição de serviços/atividades extra, para além de poderem ser efetuadas na receção, poderão também ser solicitadas online, através de uma plataforma digital que irá ser disponibilizada aos clientes.

<sup>36</sup> De acordo com o n.º 2 do Art.º 15 da lei 23/2007, de 4 de julho, “por cada cidadão estrangeiro, incluindo os nacionais dos outros Estados membros da União Europeia, é preenchido e assinado pessoalmente um boletim de alojamento, cujo modelo é aprovado por portaria do Ministro da Administração Interna.”

<sup>37</sup> Media Access Control address - Endereço físico associado à interface de comunicação, que conecta um dispositivo à rede. - <https://techterms.com/definition/macaddress> - acedido em 14/05/2017.

### 11.3 Política Tecnológica

De modo a permitir um controlo simples e eficaz das principais atividades do *hostel* ir-se-á apostar num sistema informático robusto e num *software* de gestão integrada, com as valências de gestão de reservas, gestão de stocks, gestão de serviços, gestão de acesso à internet e faturação, do tipo *Host Hotel Systems*<sup>38</sup>. Ao nível do *hardware* o sistema será composto por um servidor central, com armazenamento de dados com redundância, dois PC's, uma impressora multifunções, um *modem*, um *router* e 6 pontos de acesso para a difusão do sinal *Wi-Fi*. O servidor será ligado a uma UPS de modo a garantir o funcionamento do mesmo em caso de falha no fornecimento de energia elétrica.

Toda a iluminação do *hostel* será de tecnologia LED, de modo a reduzir os consumos de energia elétrica e todas as unidades de ar condicionado serão controladas através de um sistema de gestão centralizado. Os gastos previstos em tecnologia, nomeadamente em equipamento informático, *software* e sistema de gestão centralizado, são apresentados no **Quadro 8**, os restantes equipamentos, mais concretamente a iluminação LED, estará incluída no orçamento para as obras de remodelação do edifício, patentes no ponto 11.5.1 - "Investimento".

**Quadro 8 - Previsão de gastos em tecnologia (Preços correntes)**

Descrição	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Equipamentos</b>	<b>3.655</b>			<b>1.911*</b>			<b>1.998*</b>		
Servidor HP ProLiant ML10 Gen9 E3-1225 v5 8G-2TB	545								
Portátil Asus F541UV-56A92CB4 (2un)	899								
Asus Router Wireless RT-AC87U	153								
TP-LINK CPE510 ponto de acesso WLAN (6 un)	259								
Impressora Multifunções Brother DCP-9020CDW LED	238								
UPS Apc Back-Ups Rs 1500Va 230V	311								
BACnet Gateway - GEN 2 - Controlo de unidades Split	1.250								
<b>Software</b>	<b>1.990</b>								
Software de gestão integrada ( <i>Host Hotel Systems</i> )	1.240								
Site e motor de reservas	750								
<b>Serviços</b>		<b>3.739</b>	<b>3.795</b>	<b>3.852</b>	<b>3.910</b>	<b>3.969</b>	<b>4.028</b>	<b>4.089</b>	<b>4.150</b>
TPA pacote global multimarca NetCaixa		1.279	1.298	1.318	1.337	1.357	1.378	1.398	1.419
Subscrição Office 365 empresas Versão Premium		646	655	665	675	685	695	706	716
Pacote NOS Profissional Fibra com 3 telemóveis		1.035	1.051	1.067	1.083	1.099	1.115	1.132	1.149
Manutenção do site e do software de gestão integrada		365	371	376	382	388	394	400	406
Spotify Business (Base de dados de música)		414	420	427	433	440	446	453	460
<b>Total</b>	<b>5.645</b>	<b>3.739</b>	<b>3.795</b>	<b>5.763</b>	<b>3.910</b>	<b>3.969</b>	<b>6.027</b>	<b>4.089</b>	<b>4.150</b>

Nota: Valores em euros

Foi considerada uma taxa de crescimento dos preços de 1,5% ao ano

\*Para os equipamentos que forem ficando obsoletos foram considerados reinvestimentos em 2021 e 2024 de 50% do valor investido em 2018

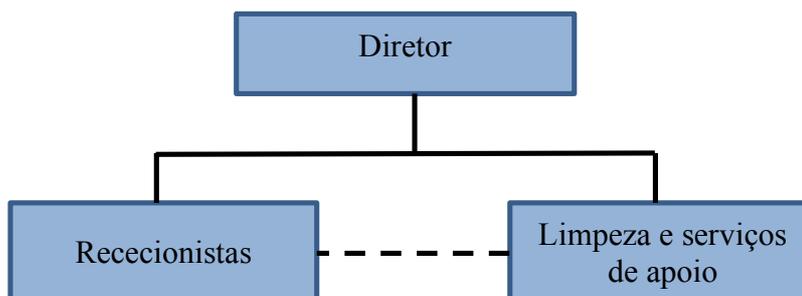
Fonte – Autor (com base em informação recolhida em <http://www.fnac.pt> ; <https://www.netcaixa.pt/precos-condicoes> ; <https://products.office.com/pt> - acedidos em 24/05/2017)

<sup>38</sup> *Software* de gestão integrada para hotelaria certificado pela Autoridade Tributária e aduaneira. <http://hostpms.com/pt/solucoes/hotel-management-systems> - acedido em 25/05/2017

## 11.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional será simples, constituída apenas por dois níveis hierárquicos, o diretor do *hostel* e 4 colaboradores, dois dos quais estarão afetos à receção do *hostel*, em regime de turnos e os outros dois às limpezas e serviços de apoio.

**Figura 20 - Organograma do *Algés Hostel***



Fonte – Autor

O **diretor**, cargo a ocupar pelo autor do presente projeto, será responsável pela gestão e supervisão das atividades operacionais, gestão financeira, gestão administrativa, recrutamento e seleção de pessoal, processamentos, gestão de fornecedores, serviços externos e parcerias, relações públicas e comunicação. O vencimento base será de 1.200€<sup>39</sup> brutos mensais e o subsídio de alimentação de 5,5€<sup>40</sup> por cada dia de trabalho, sendo este valor igual para todos os trabalhadores.

Os **rececionistas** serão responsáveis por todas as atividades inerentes ao atendimento, acompanhamento e registo dos clientes, desde a sua reserva até ao *Check-out*, tendo ainda como função a supervisão do pessoal dos serviços de limpeza e de apoio, serão ainda responsáveis pela gestão de stocks. O vencimento base será de 780€ mensais.

O pessoal de **limpeza e serviços de apoio** será responsável por todos os serviços de higienização, arrumação e limpeza das instalações do *hostel*. Terão ainda a função de preparação dos pequenos almoços e serviço de bar. O vencimento base será de 580€ mensais.

Os serviços de contabilidade, apoio jurídico, lavandaria e engomadoria serão efetuados por entidades externas à organização em regime de *outsourcing*.

<sup>39</sup> Valor de vencimento base referente ao primeiro ano de exploração (2019), nos restantes anos será considerada uma taxa de crescimento dos salários de 1,5% ao ano.

<sup>40</sup> Valor do subsídio de alimentação referente ao primeiro ano de exploração (2019), nos restantes anos será considerada uma taxa de crescimento no valor do subsídio de alimentação de 1,5% ao ano.

Os gastos com o pessoal serão os apresentados no **Quadro 9**:

**Quadro 9 - Gastos com pessoal (Preços correntes)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Remuneração base mensal</b>									
Diretor	--	1.200	1.218	1.236	1.255	1.274	1.293	1.312	1.332
Rececionista	--	780	792	804	816	828	840	853	866
Auxiliar de limpeza e serviços de apoio	--	580	589	598	606	616	625	634	644
<b>Remuneração base anual - total colaboradores</b>									
Diretor (1)	--	16.800	17.052	17.308	17.567	17.831	18.098	18.370	18.645
Rececionista (2)	--	21.840	22.168	22.500	22.838	23.180	23.528	23.881	24.239
Auxiliar de limpeza e serviços de apoio (2)	--	16.240	16.484	16.731	16.982	17.237	17.495	17.758	18.024
<b>Total remuneração base anual</b>	--	<b>54.880</b>	<b>55.703</b>	<b>56.539</b>	<b>57.387</b>	<b>58.248</b>	<b>59.121</b>	<b>60.008</b>	<b>60.908</b>
<b>Outros custos</b>									
Segurança Social (23,75%)	--	13.034	13.230	13.428	13.629	13.834	14.041	14.252	14.466
Seguros Acidentes de Trabalho (1%)	--	549	557	565	574	582	591	600	609
Subsídio de alimentação (5,5€)	--	6.353	6.448	6.545	6.643	6.742	6.843	6.945	7.048
Formação	--	300	305	309	314	318	300	300	300
<b>Total Outros Custos</b>	--	<b>20.235</b>	<b>20.539</b>	<b>20.847</b>	<b>21.160</b>	<b>21.477</b>	<b>21.285</b>	<b>21.505</b>	<b>21.727</b>
<b>Total Gastos com Pessoal</b>	--	<b>75.115</b>	<b>76.242</b>	<b>77.386</b>	<b>78.546</b>	<b>79.725</b>	<b>80.406</b>	<b>81.513</b>	<b>82.636</b>

Nota: Valores em euros

Foi considerada uma taxa de crescimento dos salários de 1,5% ao ano.

Fonte – Autor

## 11.5 Política Financeira

Neste capítulo serão aferidas quais as necessidades de investimento para o projeto, nomeadamente ao nível das instalações, obras de remodelação e equipamentos, assim como o modo como esse investimento irá ser financiado, nomeadamente qual o montante a utilizar de capitais próprios e alheios.

### 11.5.1 Investimento

Para que seja possível o arranque da atividade, é necessário proceder ao investimento inicial em diversos equipamentos e instalações. O imóvel será arrendado ao atual proprietário, por um período inicial de 9 anos<sup>41</sup>, pela quantia de 1.900€ mensais, atualizados anualmente, a partir de 2019, através do coeficiente de atualização publicado no Diário da República<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Foi considerado que o *hostel* só entrará em funcionamento em 2019, sendo o ano de 2018 previsto para a execução das obras, aquisição e instalação de equipamentos.

<sup>42</sup> Para os anos de 2019 e seguintes foi considerado um coeficiente de atualização das rendas de 0,54%, tendo por base o valor de atualização de 2017 - Aviso n° 11562/2016, de 22 de setembro publicado no Diário da República n° 183/2016, Série II de 2016-09-22, página 28844.

No contrato a celebrar será considerada uma cláusula que permite ao arrendatário prorrogar o contrato por mais 5 anos ou proceder à aquisição do imóvel pela quantia de 600.000€.<sup>43</sup>

Relativamente às obras de beneficiação e adaptação do imóvel para *hostel*, as mesmas ficarão a cargo do arrendatário, tendo sido orçamentadas em 109.775€ (**Anexo VI**), com base no anteprojecto efetuado pelo autor. Uma vez que estas se inserem, do ponto de vista fiscal, no âmbito de obras em propriedade alheia, ao abrigo do nº 2 do art.º 5 do Decreto-Regulamentar 25/2009, de 14 de setembro, atualizado pelo Decreto regulamentar nº 4/2015, de 22 de abril, as taxas de depreciação das mesmas serão calculadas tendo em atenção o período de utilidade esperada, ou seja, 8 anos.

Serão também efetuados investimentos iniciais em equipamento básico, nomeadamente mobiliário, decoração, colchoaria e cobertores, roupas e atoalhados, talheres e utensílios de cozinha, eletrodomésticos e equipamento informático. A listagem destes equipamentos encontra-se patente no **Anexo VII** e ascende, no ano de 2018, a 36.795 €. Ao nível dos programas de computador e *Website*, e de acordo com o já referido no ponto 11.3 - “Política Tecnológica”, os mesmos ascendem a um valor total de 1.990€.

Será também efetuado investimento em equipamento administrativo, no valor de 302€, numa viatura ligeira de mercadorias no valor de 15 772€ e em 6 bicicletas para aluguer, no valor de 487€. As taxas de amortização serão as previstas do Decreto-Regulamentar 25/2009, de 14 de setembro, sendo aplicado o método das quotas constantes.

Todos os investimentos referidos anteriormente serão efetuados em 2018, sendo nos restantes anos de duração do projeto, efetuados reinvestimentos à medida que forem terminando os períodos de vida útil dos equipamentos. A previsão do valor destes reinvestimentos foi baseada no valor do investimento efetuado em 2018, devidamente corrigido com a taxa de crescimento dos preços, sendo de referir que para os equipamentos de “Colchoaria e cobertores”, “Roupas brancas e atoalhados”, “Aparelhagem e máquinas eletrónicas” e “Equipamento informático”, foram considerados reinvestimentos de 50% do valor inicial nos períodos subsequentes. Para a viatura ligeira de mercadorias não foi considerado qualquer reinvestimento.

---

<sup>43</sup> Valor de avaliação do edifício, tendo por base valores por m<sup>2</sup> da Pordata - <http://www.pordata.pt> - acedido em 5/06/2017.

**Quadro 10 - Mapa de Investimento (Preços correntes)**

	Taxa de Amort. e Deprec.	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>										
<b>Edifícios e outras construções</b>	<b>20,00%</b>	<b>109.775</b>								
<b>Equipamento básico</b>		<b>36.795</b>	--	<b>1.542</b>	<b>2.145</b>	<b>4.656</b>	<b>6.460</b>	<b>3.879</b>	--	--
Mobiliário	12,50%	13.659	--	--	--	--	--	--	--	--
Decoração	25,00%	2.278	--	--	--	2.418	--	--	--	--
Colchoaria e cobertores	20,00%	4.325	--	--	--	--	2.330	--	--	--
Roupas brancas e atalhados	50,00%	2.993	--	1.542	--	1.588	--	1.636	--	--
Talheres e utensílios de cozinha	25,00%	318	--	--	--	337	--	--	--	--
Louças e objetos de vidro	33,33%	224	--	--	234	--	--	245	--	--
Aparelhagem e máquinas eletrónicas	20,00%	7.667	--	--	--	--	4.130	--	--	--
TV	14,28%	1.381	--	--	--	--	--	--	--	--
Equipamento informático	33,33%	3.655	--	--	1.911	--	--	1.998	--	--
Material de incêndio e outros	25,00%	295	--	--	--	313	--	--	--	--
<b>Equipamento administrativo</b>	<b>20,00%</b>	<b>302</b>	--	--	--	--	326	--	--	--
<b>Equipamento de transporte</b>	<b>25,00%</b>	<b>16.260</b>	--	--	--	<b>517</b>	--	--	--	--
<b>Total ativos Fixos Tangíveis</b>		<b>163.132</b>	--	<b>1.542</b>	<b>2.145</b>	<b>5.174</b>	<b>6.785</b>	<b>3.879</b>	--	--
<b>Ativos Intangíveis</b>										
Programas de computador	33,33%	1 240	--	--	648	--	--	678	--	--
Outros ativos intangíveis	33,33%	750	--	--	392	--	--	410	--	--
<b>Total Ativos Intangíveis</b>		<b>1 990</b>	--	--	<b>1.040</b>	--	--	<b>1.088</b>	--	--
<b>Total Investimento</b>		<b>165.122</b>	--	<b>1.542</b>	<b>3.186</b>	<b>5.174</b>	<b>6.785</b>	<b>4.967</b>	--	--
<b>IVA</b>		<b>37.978</b>	--	<b>355</b>	<b>733</b>	<b>1.190</b>	<b>1.561</b>	<b>1.142</b>	--	--
<b>Total Investimento + IVA</b>		<b>203.100</b>	--	<b>1.896</b>	<b>3.918</b>	<b>6.363</b>	<b>8.346</b>	<b>6.110</b>	--	--

Nota: Valores em euros

Foi considerada uma taxa de crescimento dos preços de 1,5% ao ano.

Fonte – Autor

## 11.5.2 Financiamento

O montante inicial necessário para o financiamento do projeto é de 201.203€, valor este que correspondente ao investimento inicial necessário em capital fixo, adicionado das necessidades de fundo de maneo e subtraído dos meios libertos de 2018, valores estes patentes no ponto 13.7 - “Plano Financeiro”.

Tendo em atenção as disponibilidades financeiras do promotor para este projeto, optou-se por financiar o mesmo com 100.000€ de capital próprio e os restantes 101.203€, por capital alheio.

Para o capital alheio foi negociado com o BPI um empréstimo bancário<sup>44</sup> pelo período de 8 anos à taxa fixa de 6,5% ao ano, com carência de amortização de capital de 1 ano. O

<sup>44</sup> Condições de crédito disponíveis em <http://www.bancobpi.pt/empresas/-financiamento/credito-a-taxa-fixa> - acedido em 24/06/2017.

pagamento de juros e reembolso de capital serão anuais e postecipados. No **Quadro 11** é apresentado o mapa de serviço da Dívida.

**Quadro 11 - Serviço da Dívida**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital em dívida (início período)	101.203	101.203	101.203	86.745	72.288	57.830	43.373	28.915	14.458
Taxa de Juro	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%
Juro Anual	--	6.578	6.578	5.638	4.699	3.759	2.819	1.879	940
Reembolso Anual	--	--	14.458	14.458	14.458	14.458	14.458	14.458	14.458
Imposto de selo de abertura de crédito (0,6%)	607	--	--	--	--	--	--	--	--
Imposto de selo sobre os juros (4%)	--	263	263	226	188	150	113	75	4
<b>Efeito fiscal</b>									
Juros		1.743	1.743	1.494	1.245	996	747	498	249
Imposto de selo abertura de crédito*		20	20	20	20	20	20	20	20
Imposto de selo sobre juros		70	70	60	50	40	30	20	1
<b>Total Efeito fiscal</b>	--	<b>1.833</b>	<b>1.833</b>	<b>1.574</b>	<b>1.315</b>	<b>1.056</b>	<b>797</b>	<b>538</b>	<b>270</b>
<b>Out-flow</b>	<b>607</b>	<b>5.008</b>	<b>19.466</b>	<b>18.747</b>	<b>18.029</b>	<b>17.311</b>	<b>16.592</b>	<b>15.874</b>	<b>15.131</b>

Nota: Valores em euros

\* De acordo com (Mota *et al.*, 2015), o efeito fiscal do imposto de selo de abertura de crédito foi equiparado a uma comissão *flat*, tendo sido o mesmo repartido em partes iguais pelo número de anos de vida do empréstimo.

Fonte – Autor

## 12 Requisitos para a Implementação

Para a implementação do projeto objeto deste plano de negócio será necessário cumprir as seguintes etapas:

- Constituição de uma sociedade unipessoal por quotas, pelo autor do projeto, com respetivo registo da marca num posto de atendimento da Empresa na Hora (ENH), CAE 55201 e 55403. Dentro dos prazos legais<sup>45</sup>, será efetuado o depósito bancário do capital de sociedade, registo comercial, nomeação do Técnico oficial de Contas (TOC), entrega de declaração do início de atividade e inscrição na segurança social;
- Contratação do empréstimo bancário;
- Efetivação de contrato de arrendamento com o proprietário do imóvel pelo período de 9 anos, com cláusula de prorrogação por mais 5 anos ou aquisição do imóvel pela quantia de 600.000€;

<sup>45</sup> Depósito de capital social – 5 dias; Registo comercial 2 meses; Declaração do início de atividade 15 dias; inscrição na segurança social – 10 dias. - Prazos constantes no site [http://www.empresanahora.mj.pt/-ENH/sections/PT\\_como-funciona](http://www.empresanahora.mj.pt/-ENH/sections/PT_como-funciona) - acedido em 1/06/2017.

- Elaboração dos projetos de arquitetura e especialidades, para a remodelação do imóvel;
- Elaboração de comunicação prévia das obras, a efetuar à Câmara Municipal de Oeiras (CM Oeiras), com todos os documentos previstos na Portaria nº 232/2008 de 11 de março;
- Admissão da comunicação prévia por parte da CM Oeiras;
- Pedido de orçamento para execução das obras a pelo menos 3 empresas da especialidade;
- Análise das propostas apresentadas e respetiva adjudicação;
- Execução das obras de remodelação do edifício;
- Registo do estabelecimento de alojamento local na modalidade de *hostel*, através da comunicação prévia realizada através do Balcão único eletrónico<sup>46</sup>, constituindo o título emitido por este balcão o único título válido para abertura ao público do estabelecimento;
- Aquisição de todo o mobiliário, equipamentos e produtos necessários para a entrada em funcionamento do *hostel*;
- Recrutamento e admissão do pessoal para as funções de rececionista e serviços de apoio e limpeza;
- Aquisição e instalação de *software* de gestão integrada e criação de *website*;
- Realização de parcerias com operadores turísticos e promotores de espetáculos;
- Inscrição do *hostel* nos sites de reservas on-line;
- Realização de campanhas de comunicação integrada para promoção do *hostel* e respetivo evento de inauguração;
- Abertura do *hostel* ao público.

No **Anexo VIII** é apresentado o planeamento de implementação do projeto sob a forma de diagrama de Gantt.

---

<sup>46</sup> Informação disponível em <https://bde.portaldocidadao.pt/evo/services/balcaodoempreendedor/Licenca.aspx?CodLicenca=2637> - acedido em 1/06/2017.

## 13 Avaliação Económica e Financeira

Como já foi referido, para a concretização de um projeto é necessário investimento, investimento esse que obriga ao empate de capital e/ou obtenção de financiamento, que deverão ser remunerados. Também há necessidade de contratar pessoas, sendo importante ter em conta que “*as margens operacionais têm de conseguir pagar os ordenados das pessoas e os gastos financeiros referidos.*” (Mota, Barroso, Soares, & Laureano, 2014, p. 205).

De um ponto de vista financeiro considera-se que existe viabilidade económico-financeira de um projeto quando os rendimentos a obter excedem os gastos a suportar (Soares, Moreira, Pinho, & Couto, 2015).

Seguindo estes princípios e tendo em conta que estamos perante uma avaliação de meios monetários libertos, em primeiro lugar ir-se-ão determinar os *cash flows* do projeto, ano a ano. Seguidamente, e de modo a aferir a viabilidade do projeto, serão calculados os critérios de avaliação, nomeadamente o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o Índice de Rendibilidade do Projeto (IRP) e o *Discounted Payback Period*, sendo os mesmos calculados, numa primeira fase, considerando que o projeto é inteiramente financiado por capitais próprios, não considerando a alavanca financeira. Numa segunda fase será efetuada a avaliação do projeto tendo em consideração a obtenção do financiamento<sup>47</sup>.

Tendo em atenção que ao aferirmos a viabilidade económica trabalhamos com valores previsionais, associados sempre a um certo grau de incerteza, serão efetuadas, por último, análises de sensibilidade e de cenários, de modo a verificar o impacto que as variações em algumas variáveis têm na avaliação do projeto.

### 13.1 Pressupostos Gerais

A análise financeira foi efetuada tendo em conta seguintes pressupostos:

- Unidade monetária – Euros
- Vida útil do Projeto – 8 anos (Exploração)
- Ano inicial do projeto – 2018
- Ano em que se inicia a exploração – 2019
- Prazo médio de recebimento – 0 dias

---

<sup>47</sup> Procedimento comum na análise de projetos de investimento (Mota *et al.*, 2015).

- Prazo médio de pagamentos – 15 dias
- Prazo médio de armazenamento – 7 dias
- Prazo médio de pagamento do IVA – 90 dias<sup>48</sup>
- Prazo de regularização da SS – 30 dias<sup>49</sup>
- Prazo de regularização do IRS – 30 dias<sup>50</sup>
- Taxa de IVA das Vendas – 6%, 13% ou 23% (consoante o tipo de produto ou serviço)
- Taxa de IVA das Compras – 6%, 13% ou 23% (consoante o tipo de produto ou serviço)
- Taxa de IVA de FSE – 6% e 23% (consoante o tipo de serviço)
- Taxa de IVA do Investimento – 23%
- Taxa de segurança Social a cargo da entidade – 23,75%
- Taxa de segurança Social a cargo dos colaboradores – 11%
- Taxa média de IRS – 15%
- Taxa de IRC – 26,5% (incluindo 1,5% de Derrama Municipal – Concelho de Oeiras)
- Taxa de atualização da renda do imóvel – 0,54% (a partir de 2019)
- Taxa de inflação – 1,5%
- Taxa de Aplicações financeiras a curto prazo – 0%
- Taxa de Juro de Empréstimo a médio e longo prazo – 6,5%

## 13.2 Vendas e Serviços prestados

Para se proceder ao cálculo das vendas, e uma vez que quer os preços da estadia, quer as taxas de ocupação variam consoante a época, foram tidas em conta as taxas de ocupação médias para a região de Lisboa, patentes no **Quadro 1** do ponto 6.2.2.1 “O Alojamento Local”,

---

<sup>48</sup> De acordo com o disposto na alínea b) do Art.º 41 do CIVA – “(...) a declaração periódica deverá ser enviada até ao dia 15 do 2.º mês seguinte ao trimestre do ano civil a que respeitam as operações, no caso de sujeitos passivos com um volume de negócios inferior a (euro) 650 000 no ano civil anterior. ”

<sup>49</sup> De acordo com o Art.º 43 do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social – “O pagamento das contribuições e das quotizações é mensal e é efetuado do dia 10 até ao dia 20 do mês seguinte àquele a que as contribuições e as quotizações dizem respeito.”

<sup>50</sup> De acordo com o Art.º 13 do Regime das Retenções na Fonte de IRS - “As quantias retidas nos termos dos artigos anteriores são entregues nos cofres do Estado pela entidade retentora, até ao dia 20 do mês seguinte àquele em que forem deduzidas. (Redação do Dec. Lei n.º 134/2001, de 24 de abril)”

tendo sido considerado que no primeiro no primeiro semestre de exploração estas taxas seriam reduzidas de 20%, no segundo e terceiros semestres de 10% e no quarto semestre de 5%. A partir do terceiro ano de exploração estas taxas já seriam atingidas na íntegra. Foi ainda considerado que os preços praticados teriam uma taxa de crescimento de 1,5% ao ano, acompanhando a taxa de inflação prevista.

Ao nível dos serviços extra e tendo por base o estudo *Beyond the Bed*, realizado pela Stay Wyse, (2015b), no qual estão patentes as percentagens de adesão a este tipo de serviços, nestas unidades de alojamento, foi considerado um mix de serviços, para uma estadia média de 3 dias. Os cálculos das vendas das dormidas e dos serviços extra encontram-se patentes no **Anexo IX** e estão resumidos no **Quadro 12**

**Quadro 12 - Vendas (Preços correntes)**

Serviço/produto	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Dormida</b>									
Deluxe 8 - Cama em dormitório misto	--	45.892	50.942	55.792	56.629	57.479	58.341	59.216	60.104
Deluxe 6 - Cama em dormitório misto	--	18.859	20.941	22.937	23.282	23.631	23.985	24.345	24.710
Deluxe 4 - Cama em dormitório misto	--	28.445	31.596	34.614	35.133	35.660	36.195	36.738	37.289
Deluxe Privado - Quarto duplo privado	--	36.029	40.030	43.863	44.521	45.189	45.867	46.555	47.253
<b>Total dormidas</b>		<b>129.226</b>	<b>143.508</b>	<b>157.207</b>	<b>159.565</b>	<b>161.958</b>	<b>164.388</b>	<b>166.853</b>	<b>169.356</b>
<b>Serviços extra</b>									
Pequeno almoço continental	--	2.762	3.068	3.360	3.411	3.462	3.514	3.567	3.620
Aluguer de toalhas	--	2.105	2.337	2.560	2.599	2.638	2.677	2.717	2.758
Aluguer de secador de cabelo (3dias)	--	789	876	960	975	989	1.004	1.019	1.034
Serviço de lavanderia (6kg de roupa lavar e secar)	--	1.578	1.753	1.920	1.949	1.978	2.008	2.038	2.069
Chá ou café (Cápsulas)	--	2.368	2.629	2.880	2.924	2.967	3.012	3.057	3.103
Transfêres (Comissões)	--	1.421	1.578	1.728	1.754	1.780	1.807	1.834	1.862
Aluguer de bicicletas (Média duas horas)	--	6.138	6.817	7.467	7.579	7.693	7.809	7.926	8.045
Serviço de bar - Produtos com taxa de IVA de 13%	--	2.631	2.921	3.200	3.248	3.297	3.347	3.397	3.448
Serviço de bar - Produtos com taxa de IVA de 23%	--	10.523	11.686	12.801	12.993	13.188	13.386	13.587	13.791
Excursões, passeios e eventos (Comissões)	--	1.315	1.461	1.600	1.624	1.649	1.673	1.698	1.724
<b>Total serviços extra</b>	--	<b>31.630</b>	<b>35.126</b>	<b>38.479</b>	<b>39.056</b>	<b>39.642</b>	<b>40.236</b>	<b>40.840</b>	<b>41.452</b>
<b>Total Vendas</b>	--	<b>160.856</b>	<b>178.634</b>	<b>195.685</b>	<b>198.621</b>	<b>201.600</b>	<b>204.624</b>	<b>207.693</b>	<b>210.809</b>
<b>IVA</b>	--	<b>14.136</b>	<b>15.698</b>	<b>17.197</b>	<b>17.455</b>	<b>17.717</b>	<b>17.982</b>	<b>18.252</b>	<b>18.526</b>
<b>Total Vendas + IVA</b>	--	<b>174.992</b>	<b>194.333</b>	<b>212.882</b>	<b>216.075</b>	<b>219.317</b>	<b>222.606</b>	<b>225.945</b>	<b>229.335</b>

Nota: Valores em euros

Foi considerada uma taxa de crescimento dos preços de 1,5% ao ano.

Fonte – Autor

### 13.3 Fornecimentos e Serviços Externos

Nesta rúbrica foram considerados todos os gastos previstos incorrer relativos à aquisição de bens e serviços destinados ao consumo interno, fornecidos por entidades exteriores, nomeadamente: serviços de lavandaria, aluguer de TPA, mensalidades de TV por cabo e internet, subscrições e manutenções de programas de *software*, publicidade e propaganda, comissões, seguros, material de escritório, consumos de eletricidade, combustíveis, água, rendas, comunicações, produtos de limpeza e higiene etc. Os pressupostos e o cálculo dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) encontram-se patentes no **Anexo X** e estão sumarizados no **Quadro 13**.

**Quadro 13 - FSE (Preços correntes)**

Rúbrica	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Subcontratos</b>									
- Lavandaria	--	3.700	4.085	5.675	5.761	5.847	5.935	6.024	6.114
- TPA	--	1.298	1.318	1.337	1.357	1.378	1.398	1.419	1.441
- Gestão e manutenção de software	--	1.011	1.026	1.041	1.057	1.073	1.089	1.105	1.122
<b>Serviços especializados</b>									
Publicidade e propaganda	3.170	3.217	3.573	3.914	3.972	4.032	4.092	4.154	4.216
Honorários	--	567	575	584	593	601	610	620	629
Comissões	--	10.984	12.198	11.790	10.372	10.527	10.685	10.845	11.008
Conservação e reparação	--	618	627	637	646	656	666	676	686
<b>Materiais</b>									
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	--	309	314	318	323	328	333	338	343
Livros e documentação técnica	--	124	125	127	129	131	133	135	137
Material de escritório	--	371	376	382	388	394	400	406	412
<b>Energia e fluídos</b>									
Eletricidade	--	3.048	3.288	4.242	4.306	4.371	4.436	4.503	4.570
Combustíveis	--	1.379	1.443	1.736	1.736	1.736	1.736	1.736	1.736
Água	--	1.126	1.162	1.271	1.290	1.309	1.329	1.349	1.369
<b>Serviços diversos</b>									
Rendas e alugueres	22.800	22.923	23.047	23.171	23.296	23.422	23.549	23.676	23.804
Comunicação	--	1.471	1.493	1.516	1.538	1.561	1.585	1.609	1.633
Seguros	436	443	450	456	463	470	477	484	492
Limpeza, higiene e conforto	--	2.107	2.325	3.222	3.270	3.319	3.369	3.419	3.471
<b>Total FSE</b>	<b>26.406</b>	<b>54.697</b>	<b>57.426</b>	<b>61.421</b>	<b>60.498</b>	<b>61.156</b>	<b>61.822</b>	<b>62.498</b>	<b>63.182</b>
<b>IVA</b>	<b>829</b>	<b>4.590</b>	<b>4.904</b>	<b>5.870</b>	<b>5.952</b>	<b>6.035</b>	<b>6.119</b>	<b>6.205</b>	<b>6.292</b>
<b>Total FSE + IVA</b>	<b>27.235</b>	<b>59.287</b>	<b>62.330</b>	<b>67.290</b>	<b>66.450</b>	<b>67.191</b>	<b>67.942</b>	<b>68.703</b>	<b>69.474</b>

Nota: Valores em euros

Foi considerada uma taxa de crescimento dos preços de 1,5% ao ano, com exceção das rendas, nas quais foi considerada uma taxa de crescimento de 0,54%.

Fonte – Autor

### 13.4 Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

Na rubrica de custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC) foram considerados os custos dos produtos necessários para o fornecimento dos pequenos almoços, venda de cápsulas de café e chá e do serviço de bar. Relativamente ao pequeno-almoço e por forma ser calculado o custo por cada unidade de “pequeno-almoço” vendido, foram considerados os diversos produtos constituintes do mesmo, tendo-se obtido um custo de 1,27€ por cada pequeno-almoço (**Anexo XI**).

Quanto ao serviço de bar, e uma vez que o mesmo será à carta, tendo as diversas bebidas margens diferentes, foi considerado um mix espetável de vendas tendo-se obtido um custo médio de 35 cêntimos, por cada euro vendido nas bebidas taxadas com 13% de IVA, e 46 cêntimos, por cada euro vendido nas bebidas taxadas com 23% de IVA (**Anexo XI**). As cápsulas de café e chá terão um custo de 27 cêntimos.

Com base nos pressupostos anteriores e tendo em conta quer as existências iniciais quer as existências finais, considerando um período de armazenamento de 7 dias, obtiveram-se os valores constantes no **Quadro 14**.

**Quadro 14 - CMVMC (Preços correntes)**

Rúbrica	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Existências Iniciais</b>	--	--	163	178	195	198	201	204	207
<b>Compras</b>									
- Pequeno almoço	--	1.431	1.534	1.680	1.700	1.726	1.752	1.778	1.805
- Café ou chá (cápsulas)	--	1.313	1.407	1.542	1.560	1.584	1.608	1.632	1.656
- Serviço de bar - Produtos com taxa de IVA de 13%	--	927	993	1.088	1.101	1.118	1.135	1.152	1.169
- Serviço de bar - Produtos com taxa de IVA de 23%	--	4.891	5.242	5.743	5.813	5.900	5.989	6.079	6.170
<b>Total compras</b>	--	8.562	9.176	10.053	10.175	10.328	10.483	10.640	10.800
<b>Existências Finais</b>	--	163	178	195	198	201	204	207	210
<b>Total CMVMC</b>	--	<b>8.399</b>	<b>9.161</b>	<b>10.036</b>	<b>10.172</b>	<b>10.325</b>	<b>10.480</b>	<b>10.637</b>	<b>10.797</b>
<b>IVA</b>	--	<b>1.734</b>	<b>1.858</b>	<b>2.035</b>	<b>2.060</b>	<b>2.091</b>	<b>2.122</b>	<b>2.154</b>	<b>2.187</b>
<b>Total CMVMC + IVA</b>	--	<b>10.132</b>	<b>11.019</b>	<b>12.072</b>	<b>12.232</b>	<b>12.416</b>	<b>12.603</b>	<b>12.792</b>	<b>12.983</b>

Nota: Valores em euros

Foi considerada uma taxa de crescimento dos preços de 1,5% ao ano.

Fonte – Autor

### 13.5 Investimento em Fundo Maneio

Tendo sido estimados, nos pontos anteriores, os diferentes fluxos financeiros de exploração do projeto e tendo em atenção os pressupostos gerais, nomeadamente: prazo médio de recebimentos, prazo médio de armazenamento, prazo médio de pagamentos, prazo médio de pagamento de IVA, prazo de regularização da Segurança Social, prazo de regularização de IRS, assim como as diversas taxas inerentes, foram calculadas as necessidades de fundo maneio, que se encontram patentes no **Quadro 15**. A rúbrica de clientes encontra-se a zero, uma vez que se considerou que os mesmos pagavam a pronto pagamento.

A partir de 2019 o Fundo Maneio necessário é sempre negativo, uma vez que os recursos são superiores às necessidades. Contribuem para esta situação a grande diferença entre o IVA liquidado e o IVA dedutível, assim como a diferença entre os prazos de pagamentos e recebimentos.

**Quadro 15 - Fundo Maneio**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>									
Reserva Segurança Tesouraria	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Clientes	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Inventários	--	163	178	195	198	201	204	207	210
Estado	9.702	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Total Necessidades</b>	<b>10.202</b>	<b>663</b>	<b>678</b>	<b>695</b>	<b>698</b>	<b>701</b>	<b>704</b>	<b>707</b>	<b>710</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>									
Fornecedores	1.135	2.470	3.019	2.804	3.228	2.800	3.334	2.863	3.404
Estado	--	4.159	3.975	4.474	3.967	4.411	4.080	4.950	4.510
<b>Total Recursos</b>	<b>1.135</b>	<b>6.629</b>	<b>6.995</b>	<b>7.278</b>	<b>7.195</b>	<b>7.211</b>	<b>7.414</b>	<b>7.812</b>	<b>7.915</b>
<b>Fundo Maneio necessário</b>	<b>9.067</b>	<b>-5.966</b>	<b>-6.316</b>	<b>-6.583</b>	<b>-6.497</b>	<b>-6.510</b>	<b>-6.711</b>	<b>-7.105</b>	<b>-7.205</b>
<b>Investimento em Fundo Maneio</b>	<b>9.067</b>	<b>-15.033</b>	<b>-351</b>	<b>-267</b>	<b>86</b>	<b>-13</b>	<b>-200</b>	<b>-395</b>	<b>-99</b>
<b>Estado</b>									
SS	--	1.086	1.102	1.119	1.136	1.153	1.170	1.188	1.205
IRS	--	686	696	707	717	728	739	750	761
IVA									
IVA Liquidado	--	14.136	15.698	17.197	17.455	17.717	17.982	18.252	18.526
IVA Dedutível	38.808	4.590	6.992	6.602	8.999	7.596	9.297	6.205	8.352
IVA a pagar (+) a receber (-)	-38.808	9.546	8.706	10.595	8.456	10.121	8.685	12.047	10.174
<b>Saldo de IVA em dívida</b>	<b>-9.702</b>	<b>2.386</b>	<b>2.177</b>	<b>2.649</b>	<b>2.114</b>	<b>2.530</b>	<b>2.171</b>	<b>3.012</b>	<b>2.543</b>
<b>Total Estado</b>	<b>-9.702</b>	<b>4.159</b>	<b>3.975</b>	<b>4.474</b>	<b>3.967</b>	<b>4.411</b>	<b>4.080</b>	<b>4.950</b>	<b>4.510</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

### 13.6 Demonstração de Resultados Previsional

Tendo por base os dados obtidos nos pontos anteriores, assim como os pressupostos gerais, apresenta-se no **Quadro 16** a demonstração de resultados previsional, para cada ano de vida do projeto, podendo-se constatar que os resultados líquidos são todos positivos a partir do ano de 2020. O mapa de depreciações e amortizações encontra-se patente no **Anexo XII**.

**Quadro 16 - Demonstração de Resultados Previsional**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	--	160.856	178.634	195.685	198.621	201.600	204.624	207.693	210.809
CMVMC	--	8.399	9.161	10.036	10.172	10.325	10.480	10.637	10.797
FSE	26.406	54.697	57.426	61.421	60.498	61.156	61.822	62.498	63.182
Gastos com pessoal	--	75.115	76.242	77.386	78.546	79.725	80.406	81.513	82.636
<b>EBITDA</b>	<b>-26.406</b>	<b>22.645</b>	<b>35.805</b>	<b>46.842</b>	<b>49.404</b>	<b>50.394</b>	<b>51.915</b>	<b>53.046</b>	<b>54.194</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	--	26.326	26.326	25.600	24.706	20.838	19.736	19.809	19.611
<b>EBIT</b>	<b>-26.406</b>	<b>-3.681</b>	<b>9.479</b>	<b>21.242</b>	<b>24.698</b>	<b>29.556</b>	<b>32.179</b>	<b>33.237</b>	<b>34.583</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Juros e rendimentos similares suportados	607	6.841	6.841	5.864	4.887	3.909	2.932	1.955	943
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>-27.013</b>	<b>-10.522</b>	<b>2.638</b>	<b>15.378</b>	<b>19.811</b>	<b>25.647</b>	<b>29.247</b>	<b>31.282</b>	<b>33.640</b>
Imposto sobre o rendimento no período	--	--	210	1.223	1.575	6.796	7.751	8.290	8.915
<b>Resultado líquido no período</b>	<b>-27.013</b>	<b>-10.522</b>	<b>2.428</b>	<b>14.156</b>	<b>18.236</b>	<b>18.851</b>	<b>21.497</b>	<b>22.992</b>	<b>24.725</b>

**Cálculos auxiliares do Imposto\***

Prejuízos a deduzir	27.013	37.535	34.897	19.519	--	--	--	--	--
Limite da dedução	--	--	1.847	10.765	13.868	17.953	20.473	21.897	23.548
Prejuízo deduzido	--	--	1.847	10.765	13.868	--	--	--	--
Matéria coletável	--	--	791	4.613	5.943	25.647	29.247	31.282	33.640
<b>Imposto sobre o rendimento no período</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>210</b>	<b>1.223</b>	<b>1.575</b>	<b>6.796</b>	<b>7.751</b>	<b>8.290</b>	<b>8.915</b>

Nota: Valores em euros

\* Tendo em atenção o disposto no art.º 52 do CIRC “A dedução a efetuar em cada um dos períodos de tributação não pode exceder o montante correspondente a 75 % do respetivo lucro tributável, não ficando, porém, prejudicada a dedução da parte desses prejuízos que não tenham sido deduzidos, nas mesmas condições e até ao final do respetivo período de dedução.” - [https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/circ\\_rep/irc52.htm](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/circ_rep/irc52.htm) - acedido em 28/06/2017.

Fonte – Autor

## 13.7 Plano Financeiro

Considerando o total das origens de fundos e o total das aplicações obtemos o plano financeiro, sendo o saldo de tesouraria efetivo a diferença entre o total das origens e o total das aplicações.

**Quadro 17 - Plano Financeiro**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>									
Meios Libertos Brutos	-26.406	22.645	35.805	46.842	49.404	50.394	51.915	53.046	54.194
Capital Social (entrada de fundos)	100.000	--	--	--	--	--	--	--	--
Outros instrumentos de capital	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Empréstimos Obtidos	101.203	--	--	--	--	--	--	--	--
Desinvestimento em Capital Fixo	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Desinvestimento em Fundo Maneio	--	15.033	351	267	--	13	200	395	99
Proveitos Financeiros	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Total das Origens</b>	<b>174.797</b>	<b>37.678</b>	<b>36.156</b>	<b>47.109</b>	<b>49.404</b>	<b>50.407</b>	<b>52.116</b>	<b>53.440</b>	<b>54.294</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>									
Investimento em Capital Fixo	165.122	--	1.542	3.186	5.174	6.785	4.967	--	--
Investimento em Fundo Maneio	9.067	--	--	--	86	--	--	--	--
Imposto sobre os Lucros	--	--	--	210	1.223	1.575	6.796	7.751	8.290
Pagamento de Dividendos	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Reembolso de Empréstimos	--	--	14.458	14.458	14.458	14.458	14.458	14.458	14.458
Encargos Financeiros	607	6.841	6.841	5.864	4.887	3.909	2.932	1.955	943
<b>Total das Aplicações</b>	<b>174.797</b>	<b>6.841</b>	<b>22.840</b>	<b>23.717</b>	<b>25.826</b>	<b>26.727</b>	<b>29.153</b>	<b>24.163</b>	<b>23.691</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>--</b>	<b>30.837</b>	<b>13.315</b>	<b>23.392</b>	<b>23.577</b>	<b>23.680</b>	<b>22.962</b>	<b>29.278</b>	<b>30.603</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>--</b>	<b>30.837</b>	<b>44.152</b>	<b>67.544</b>	<b>91.121</b>	<b>114.801</b>	<b>137.763</b>	<b>167.041</b>	<b>197.644</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>--</b>	<b>30.837</b>	<b>44.152</b>	<b>67.544</b>	<b>91.121</b>	<b>114.801</b>	<b>137.763</b>	<b>167.041</b>	<b>197.644</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

## 13.8 Balanço Previsional

No **Quadro 18** é apresentado o balanço previsional, podendo verificar-se a existência de um grande investimento em ativos fixos no primeiro ano, a diminuição progressiva do passivo ao longo dos anos do projeto, nomeadamente através da amortização do empréstimo bancário, e o aumento progressivo dos valores de caixa e depósitos bancários. É ainda pertinente salientar a inexistência de passivo não corrente no último ano do projeto

**Quadro 18 - Balanço Previsional**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ATIVO</b>									
<b>Ativo não corrente</b>	<b>165.122</b>	<b>138.797</b>	<b>114.012</b>	<b>91.598</b>	<b>72.066</b>	<b>58.013</b>	<b>43.245</b>	<b>23.436</b>	<b>3.825</b>
Ativos fixos tangíveis	163.132	137.470	113.349	90.557	71.372	57.666	42.157	22.710	3.462
Propriedades de investimento	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ativos intangíveis	1.990	1.327	663	1.041	694	347	1.088	726	363
Investimentos financeiros	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Ativo corrente</b>	<b>10.202</b>	<b>31.500</b>	<b>44.830</b>	<b>68.239</b>	<b>91.819</b>	<b>115.502</b>	<b>138.467</b>	<b>167.748</b>	<b>198.354</b>
Inventários	--	163	178	195	198	201	204	207	210
Clientes	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Estado e outros entes públicos	9.702	--	--	--	--	--	--	--	--
Acionistas/sócios	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Outras contas a receber	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Diferimentos	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Caixa e depósitos bancários	500	31.337	44.652	68.044	91.621	115.301	138.263	167.541	198.144
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>175.324</b>	<b>170.296</b>	<b>158.842</b>	<b>159.837</b>	<b>163.885</b>	<b>173.515</b>	<b>181.712</b>	<b>191.184</b>	<b>202.179</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>									
Capital realizado	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Ações (quotas próprias)	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Outros instrumentos de capital próprio	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Reservas	--	-27.013	-37.535	-35.107	-20.951	-2.715	16.136	37.632	60.625
Excedentes de revalorização	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Outras variações no capital próprio	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Resultado líquido do período	-27.013	-10.522	2.428	14.156	18.236	18.851	21.497	22.992	24.725
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>72.987</b>	<b>62.465</b>	<b>64.893</b>	<b>79.049</b>	<b>97.285</b>	<b>116.136</b>	<b>137.632</b>	<b>160.625</b>	<b>185.350</b>
<b>PASSIVO</b>									
<b>Passivo não corrente</b>	<b>101.203</b>	<b>101.203</b>	<b>86.745</b>	<b>72.288</b>	<b>57.830</b>	<b>43.373</b>	<b>28.915</b>	<b>14.458</b>	<b>--</b>
Provisões	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Financiamentos obtidos	101.203	101.203	86.745	72.288	57.830	43.373	28.915	14.458	--
Outras contas a pagar	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Passivo corrente</b>	<b>1.135</b>	<b>6.629</b>	<b>7.192</b>	<b>8.432</b>	<b>8.681</b>	<b>13.623</b>	<b>14.726</b>	<b>15.633</b>	<b>16.325</b>
Fornecedores	1.135	2.470	3.019	2.804	3.228	2.800	3.334	2.863	3.404
Estado e outros entes públicos	--	4.159	4.185	5.697	5.542	11.208	11.831	13.239	13.425
Acionistas/sócios	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Financiamentos obtidos	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Outras contas a pagar	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>102.337</b>	<b>107.831</b>	<b>93.949</b>	<b>80.788</b>	<b>66.600</b>	<b>57.380</b>	<b>44.080</b>	<b>30.559</b>	<b>16.829</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>175.324</b>	<b>170.296</b>	<b>158.842</b>	<b>159.837</b>	<b>163.885</b>	<b>173.515</b>	<b>181.712</b>	<b>191.184</b>	<b>202.179</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

### 13.9 Mapa de *Cash Flows*

Com base na Demonstração de Resultados previsional, Fundo Maneio e quadro de depreciações e amortizações, foi gerado o **Quadro 19** onde são apresentados os *cash flows* do Projeto. São refletidos no mesmo o *Cash Flow* Operacional (CFO) e os investimentos/desinvestimentos em capital fixo e Fundo Maneio. Sendo importante salientar que no CFO não estão incluídos os encargos financeiros e é assumido que o imposto sobre o lucro é pago no ano a que diz respeito. Foi considerado ainda que no ano de 2027 seria liquidado o projeto com o respetivo desinvestimento em capital fixo e fundo de maneio, tendo sido considerado que o valor residual do capital fixo seria igual ao seu valor líquido contabilístico.

**Quadro 19 - Mapa de *Cash Flows* do Projeto**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Recursos Financeiros</b>										
Resultados Operacionais (EBIT) X (1-IRC)	-19.408	-2.705	6.967	15.613	18.153	21.724	23.652	24.429	25.419	--
Depreciações e amortizações	--	26.326	26.326	25.600	24.706	20.838	19.736	19.809	19.611	--
<b>CFO</b>	<b>-19.408</b>	<b>23.620</b>	<b>33.293</b>	<b>41.213</b>	<b>42.859</b>	<b>42.562</b>	<b>43.388</b>	<b>44.238</b>	<b>45.030</b>	--
Valor residual de Fundo Maneio										-99
Desinvestimento em Capital Fixo										3.825
<b>Total Recursos</b>	<b>-19.408</b>	<b>23.620</b>	<b>33.293</b>	<b>41.213</b>	<b>42.859</b>	<b>42.562</b>	<b>43.388</b>	<b>44.238</b>	<b>45.030</b>	<b>3.725</b>
<b>Necessidades Financeiras</b>										
Capital Fixo	165.122	--	1.542	3.186	5.174	6.785	4.967	--	--	--
Investimento em Fundo Maneio	9.067	-15.033	-351	-267	86	-13	-200	-395	-99	--
<b>Total Necessidades</b>	<b>174.189</b>	<b>-15.033</b>	<b>1.191</b>	<b>2.919</b>	<b>5.259</b>	<b>6.773</b>	<b>4.767</b>	<b>-395</b>	<b>-99</b>	<b>--</b>
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-193.598</b>	<b>38.653</b>	<b>32.102</b>	<b>38.294</b>	<b>37.599</b>	<b>35.789</b>	<b>38.621</b>	<b>44.633</b>	<b>45.129</b>	<b>3.725</b>
<b>Cash Flow acumulado</b>	<b>-193.598</b>	<b>-154.945</b>	<b>-122.842</b>	<b>-84.548</b>	<b>-46.949</b>	<b>-11.160</b>	<b>27.461</b>	<b>72.094</b>	<b>117.223</b>	<b>120.948</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

Da análise do mapa anterior pode-se constatar que os *cash flows* do projeto são sempre positivos a partir de 2019, ou seja, os recursos financeiros são superiores às necessidades, sendo de salientar que em 2018 o mesmo é negativo uma vez que é o ano em que é efetuado o investimento inicial em capital fixo. Também será importante salientar que o *cash flow* acumulado é sempre negativo até ao ano de 2023, tornando-se positivo no ano de 2024, ano a partir do qual os *cash flows* gerados conseguem cobrir os valores negativos dos anos anteriores.

### 13.10 Taxa de Desconto

Para ser efetuada a avaliação do projeto é necessário procedermos à atualização dos *cash flows* do projeto utilizando uma taxa de desconto. Essa taxa de desconto será calculada através do *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) (1), sendo considerado numa primeira fase que o projeto é integralmente financiado por capital próprio.

A taxa de desconto  $r$ , é dada pela seguinte fórmula:

$$r = r_f + \beta_U [E(r_m) - r_f] \quad (1)$$

Onde  $\beta_U$  representa o *unlevered beta*,  $[E(r_m) - r_f]$  o prémio de risco de mercado e  $r_f$  a taxa de juro do ativo sem risco.

Relativamente à taxa de juro sem risco optou-se por utilizar a taxa de juro das obrigações do tesouro Alemãs a 10 anos<sup>51</sup>, tendo em conta o risco associado às obrigações da dívida Portuguesa. No que respeita ao *unlevered beta* do setor e ao prémio de risco de mercado, associado a Portugal, foram utilizados os valores das análises realizadas por *Aswath Damodaran*<sup>52</sup>.

Sendo assim teremos:

- $r_f = 0,43\%$ ;
- $\beta_U = 0,54$ ;
- $[E(r_m) - r_f] = 9,24\%$ .

Aplicando os valores na fórmula obtém-se a taxa de desconto  $r$ , de **5,42%**.

<sup>51</sup> *Germany 10Y Bond Yield* - <https://tradingeconomics.com/bonds> - acedido em 29/06/2017.

<sup>52</sup>  $\beta_U$  da indústria (*Hotel/Gaming*) referente à Europa - <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> - acedido em 29/06/2017.

Prémio de risco de Mercado  $[E(r_m) - r_f]$  - <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> - acedido em 29/06/2017.

### 13.11 Critérios de Avaliação - (Financiamento através de capital próprio)

Calculada que foi a taxa de desconto, ir-se-á proceder à atualização dos *cash flows* do projeto de forma a ser calculado o VAL, a TIR, o IRP e o *Discounted Payback Period*.

**Quadro 20 - Avaliação (Financiamento através de capital próprio)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Cash Flow</b>	-193.598	38.653	32.102	38.294	37.599	35.789	38.621	44.633	45.129	3.725
Taxa de atualização (r)	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%
Fator de Atualização	1,0000	1,0542	1,1113	1,1716	1,2351	1,3020	1,3726	1,4470	1,5254	1,6081
<b>Cash Flow atualizado</b>	<b>-193.598</b>	<b>36.666</b>	<b>28.886</b>	<b>32.686</b>	<b>30.443</b>	<b>27.488</b>	<b>28.137</b>	<b>30.846</b>	<b>29.585</b>	<b>2.317</b>
<b>Cash Flow atualizado acumulado</b>	<b>-193.598</b>	<b>-156.932</b>	<b>-128.046</b>	<b>-95.360</b>	<b>-64.917</b>	<b>-37.429</b>	<b>-9.292</b>	<b>21.554</b>	<b>51.139</b>	<b>53.455</b>

<b>VAL (5,42%)</b>	<b>53.455€</b>
<b>TIR</b>	<b>11,62%</b>
<b>IRP</b>	<b>1,29</b>
<b>Discounted Payback Period (Anos)</b>	<b>6,30</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

Da análise do quadro anterior verifica-se que o VAL do projeto é positivo, com um valor de 53.455€, ou seja, o projeto é viável, permitindo a recuperação do investimento realizado, remunerando os capitais investidos à taxa pretendida e ainda gerando um excedente de 53.455€.

Relativamente à TIR, a qual representa a taxa máxima de rentabilidade do projeto, o seu valor é de 11,62%, verificando-se assim que a mesma é superior à taxa de remuneração mínima exigida, confirmando também a viabilidade do projeto.

O IRP, o qual traduz o retorno absoluto do projeto, reportado ao momento presente, verifica-se que o seu valor é de 1,29, ou seja, por cada euro de capital investido, a rentabilidade gerada é 1,29€. Uma vez que o seu valor é superior à unidade é também confirmada a viabilidade do projeto.

Relativamente ao *Discounted Payback Period*, o qual é considerado mais como um indicador de risco (Mota *et al.*, 2014), verifica-se que o mesmo é de 6,30 anos, ou seja, o investimento é recuperado em cerca de 6 anos e 4 meses.

Tendo em consideração os critérios referidos anteriormente pode-se considerar que o projeto é economicamente viável.

### 13.12 Cálculo do Valor Atual Líquido Ajustado (VALA)

De acordo com o referido no ponto 11.5.2 - “Financiamento”, 50% do projeto será financiado por capitais próprios e 50% por capitais alheios, nomeadamente por um empréstimo bancário a 8 anos, com uma taxa de 6,5% ao ano.

Tendo em conta que estamos perante um empréstimo bancário com amortizações de capital anuais, implica que o nível de endividamento não seja constante ao longo do período de vida útil do projeto. Face a esta situação, optou-se por avaliar o projeto, com o efeito de decisão do financiamento, pelo método do valor atual líquido ajustado (VALA) (2).

Neste método, a existência de dívida é tratada, “*ao nível da análise de projetos, de forma aditiva à análise financiada totalmente por capitais próprios*” (Soares *et al.*, 2015, p. 208). Desta forma, para se obter o valor do VALA ir-se-á adicionar ao VAL, obtido na análise económica do projeto, o valor total da poupança fiscal, devidamente atualizado à taxa de custo dos capitais alheios, ou seja, o Valor Atual Líquido da Decisão de Financiamento (VALF). Sendo assim o VALA é-nos dado pela seguinte fórmula:

$$\text{VALA} = \text{VAL} + \text{VALF} \quad (2)$$

Considerando o valor do VAL, calculado anteriormente, 53.455€, assim como o valor do VALF, patente no **Anexo XIII**, 7.489€, obtém-se o valor do VALA, 60.944€.

O valor obtido é positivo, sendo ainda superior ao valor do VAL, tendo em conta o valor da poupança fiscal obtida com o financiamento, como tal, poder-se-á também inferir sobre a viabilidade do projeto considerando uma estrutura de financiamento de 50% de capitais próprios e 50% de capitais alheios.

### 13.13 Principais indicadores

De forma a complementar a avaliação efetuada nos pontos anteriores ir-se-á avaliar a situação económico-financeira do projeto em questão, tendo em conta a evolução de alguns rácios, nomeadamente económicos, financeiros, económico-financeiros e de risco. Foram considerados os rácios utilizados pelo IAPMEI na sua ferramenta de análise de projetos de investimento (IAPMEI, 2016), estando os mesmos patentes no **Anexo XIV**.

### 13.13.1 Indicadores Económicos

O primeiro indicador analisado, a Taxa de Crescimento do Negócio, apresenta os maiores incrementos em 2020 e 2021, anos em que o negócio se encontra em franco crescimento. A Rentabilidade Líquida sobre as Vendas apresenta valores positivos e crescentes a partir de 2020, atingindo a sua rentabilidade máxima de 11,73% em 2026.

### 13.13.2 Indicadores Económico-Financeiros

Relativamente a estes indicadores foram analisados o *Return On Investment* (ROI), a Rendibilidade do Ativo, a Rotação do ativo e a Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE). Relativamente ao ROI, ou seja, a rentabilidade operacional do ativo, o mesmo apresenta valores positivos a partir de 2020, apresentando uma tendência crescente, até atingir um máximo de 12,23% em 2026. Do mesmo modo a Rendibilidade do Ativo também apresenta valores positivos a partir de 2020, apresentando o seu valor máximo de 17,71% em 2024.

O ROE apresenta valores positivos a partir do ano de 2020, atingindo o seu valor máximo de 18,75% em 2022. A rotação do ativo, “*importante indicador como medida de eficiência*” (Gonçalves, Santos, Rodrigo, & Fernandes, 2013, p. 341) apresenta valores superiores à unidade a partir de 2020, atingindo o seu valor máximo em 2021, com 1,22.

Tanto a Rendibilidade do ativo como o ROE apresentam valores muito superiores aos da média do setor, situando-se a mesma em 5,19% para a Rendibilidade do ativo e 4,85%, para o ROE (BdP, 2017).

### 13.13.3 Indicadores Financeiros

Analisando os três indicadores financeiros, mais concretamente a Autonomia Financeira, a Solvabilidade Total e a Taxa de Cobertura dos Encargos Financeiros, verifica-se que os mesmos apresentam uma evolução crescente ao longo da vida do projeto, sendo de referir que ao nível da Solvabilidade Total, ou seja a capacidade da organização solver os seus passivos, o projeto já se inicia com um valor superior a 100%. Também ao nível da Taxa de Cobertura dos Encargos Financeiros, a partir de 2020 já são atingidos valores superiores a 100%. No que respeita à Autonomia Financeira os valores são crescentes, atingindo em 2026 91,68%, valor este muito superior ao valor médio do setor, 25,13% (BdP, 2017).

### 13.13.4 Indicadores de Liquidez

Estes índices representam a capacidade de endividamento de uma empresa, ou seja, “a capacidade que a empresa tem de transformar os seus ativos em meios financeiros líquidos” (Lopes, 2013, p. 402). Relativamente aos dois indicadores selecionados, nomeadamente a Liquidez Corrente e a Liquidez Reduzida, verifica-se que os mesmos apresentam valores crescentes ao longo da vida do projeto, apresentando um ligeiro pico em 2022. Os valores variam entre 4,75 e 11,79 para a liquidez corrente e 4,73 e 11,77 para a liquidez Reduzida.

Tendo em atenção que os valores são todos superiores a um, implica que a empresa tem grande capacidade de transformar os seus ativos em meios financeiros líquidos, sendo importante salientar que durante os anos de exercício não foi considerada qualquer distribuição de dividendos, contribuindo também este fator para a existência de bastante liquidez.

### 13.13.5 Indicadores de Risco do Negócio

Quanto aos indicadores de risco do negócio foram considerados o Grau de Alavancagem Operacional e o Grau de Alavancagem Financeira. Relativamente ao primeiro indicador, este exprime “em que medida uma variação percentual dos resultados de exploração é motivada por uma variação percentual do volume de atividade (Silva, 2014, p. 5), implicando assim que, mantendo-se os gastos fixos e aumentando as vendas o índice diminua e consequentemente o grau de risco. Tendo em atenção este princípio verifica-se que o Grau de Alavancagem Operacional é sempre decrescente, atingindo o seu valor mínimo em 2026 (3,96), ano em que se atinge o maior volume de vendas, mantendo-se a mesma estrutura.

Quanto ao Grau de Alavancagem Financeira e tendo em conta que o mesmo reflete a “variação percentual que ocorre nos resultados antes de impostos decorrentes de uma variação percentual nos resultados operacionais” (Silva, 2014, p. 5), verifica-se que a partir de 2020 o valor é sempre decrescente, atingindo 1,03 em 2026, ano em que será amortizada a totalidade do empréstimo bancário.

## 13.14 Análises de Sensibilidade e *Break-Even Point*

Tendo em atenção que a análise de projetos de investimento é efetuada sobre valores previsionais, valores esses que têm sempre inerente um certo grau de incerteza (risco), dever-se-á incorporar a mesma na análise (Soares *et al.*, 2015).

Tendo em atenção este princípio, procedeu-se à elaboração de análises de sensibilidade univariadas, numa perspetiva económica, sendo consideradas nessas análises as variáveis que têm o maior grau de incerteza e que terão a maior influência sobre o VAL a TIR o IRP e o *Discounted Payback Period*.

As variáveis que se consideraram para as respectivas análises foram as taxas de ocupação, os preços da dormida, as vendas de serviços extra, o valor dos FSE e os gastos com o pessoal, sendo as variações consideradas nas mesmas de 10% e 5% para mais e para menos. Foi também calculado o *Break-Even Point* para cada uma destas variáveis, estando os resultados destas análises patentes no **Anexo XV**.

Relativamente às taxas de ocupação, verificou-se que se as mesmas forem reduzidas em 10% o VAL toma um valor negativo, -19.361€, tornando o projeto inviável. Caso se efetue apenas uma redução de 5% o VAL toma um valor positivo, 17.047€, sendo a TIR de 7,47%. Considerando uma variação positiva nas taxas de ocupação em 5% o VAL e a TIR apresentam valores de 89.864€ e 15,5%, respetivamente. Se esta variação for de 10%, o VAL e a TIR passarão a apresentar valores de 126.272€ e 19,19%, respetivamente. Com esta variação o *Discounted Payback Period* será de 4,73 anos e o IRP de 1,69. O *Break Even Point* do projeto, é atingido quando a variação da taxa de ocupação for de - 7,3%.

Considerando a variação dos preços da dormida, nas mesmas percentagens, verifica-se uma tendência idêntica à da variável anterior, tornando-se o projeto inviável para uma variação de -10%, tomando o VAL um valor de -12,445€. Caso a variação seja de -5% o VAL já apresenta um valor positivo de 20.505€, sendo a TIR de 7,88%. Com uma variação positiva de 5% o VAL e a TIR apresentam valores de 86.405€ e 15,14%, respetivamente. Se a variação for de 10% o VAL e a TIR tomarão valores de 119.356€ e 18,49%, respetivamente, sendo o *Discounted Payback Period* de 4,86 anos e o IRP de 1,65. O *Break Even Point* do projeto, é atingido quando variação do preço da dormida for de -8,1%.

Fazendo variar as vendas dos serviços extra de -10%, -5%, 5% e +10% verifica-se que no extremo negativo o valor do VAL continua a ser positivo, 41.345€, sendo a TIR de 10,27%. No extremo positivo o VAL toma o valor de 65.401€ e a TIR de 12,92%. Como seria de esperar o impacto da variação nesta variável é muito inferior ao impacto da variação das taxas de ocupação e nos preços da dormida, uma vez que as vendas das dormidas representam cerca de 80% dos rendimentos. O *Break Even Point* do projeto, é atingido quando variação das vendas de serviços extra for de -43,2%.

Quando se efetua a variação nas variáveis Gastos com Pessoal e FSE verifica-se que o impacto é superior na variação dos Gastos com pessoal, tendo em atenção que estes representam cerca de 53% dos gastos totais. Fazendo variar os gastos com pessoal em +10% verifica-se que o VAL toma o valor de 20.067€ sendo a TIR 7,82%. No extremo oposto, o VAL atinge o valor de 86.844€ e a TIR 15,22%. O *Break Even Point* do projeto é atingindo quando a variação dos gastos com pessoal for de +16,0% ou quando a variação nos FSE for de +23,6%.

### 13.15 Análise de Cenários

Tendo como base as análises de sensibilidade efetuadas anteriormente e identificadas que foram as variáveis que mais impacto têm para o projeto, nomeadamente as taxas de ocupação e os preços praticados na dormida, foram elaborados dois cenários, um pessimista e um otimista.

No primeiro cenário foi considerado que as taxas de ocupação não chegariam a atingir, durante a vida útil do projeto, as taxas médias do setor, atingindo valores 5% inferiores. Simultaneamente foi considerado que a taxa anual de correção dos preços seria inferior em 0,5 pontos percentuais à da inflação prevista.

No cenário otimista foi considerado que as taxas de ocupação atingiriam valores 5% superiores à média do setor e que, simultaneamente, a taxa de correção de preços seria superior em 0,5 pontos percentuais à da inflação prevista. Os quadros resumo dos cálculos efetuados encontram-se patentes no **Anexo XVI**.

Avaliando o projeto no cenário pessimista verifica-se que o mesmo ainda é economicamente viável, tomando o VAL o valor de 10.360€, a TIR 6,74% e o IRP de 1,06. O investimento neste cenário é recuperado em cerca de 7 anos e 8 meses. No cenário otimista verifica-se que o VAL atinge o valor de 99.360€, a TIR 16,03% e o IRP 1,55. Neste cenário o investimento é recuperado em cerca de 5 anos e 5 meses.

Tendo em atenção os dois cenários em questão será pertinente salientar que no cenário pessimista o projeto continua a ser viável e no cenário otimista o incremento nos diversos indicadores é considerável, sendo de salientar que mesmo com um incremento de 5% nas taxas de ocupação, as mesmas nunca vão além de 60% nos meses de época alta.

## 14 Conclusão

O objetivo principal deste projeto foi o de conceber um plano de negócio para a abertura de um *hostel* em Algés e consequentemente avaliar a sua viabilidade económica e financeira.

Da análise efetuada, e tendo em conta o carácter agregador, orientador e de avaliação de um plano de negócio, foi possível concluir o seguinte:

Após um período de crise económica e financeira, a qual afetou a maioria dos setores da economia, o país encontra-se agora num período de recuperação. O setor do Turismo um dos mais importantes para a economia portuguesa, representa cerca de metade do total das exportações de serviços e tem vindo a apresentar crescimentos anuais muito acima dos outros setores. Também ao nível do RevPar têm-se registado incrementos consideráveis, sendo Lisboa uma das cidades onde esse indicador tem registado maiores incrementos, comparativamente com outras cidades da Europa.

Ao nível do alojamento turístico tem-se verificado uma alteração de paradigma, nomeadamente pela grande procura de unidades *low-cost*, em particular por *hostels*, principalmente pela geração *Millennial*. Portugal não foge a esta tendência e tem registado, nos últimos anos, uma grande procura por unidades de alojamento deste tipo.

Tendo em consideração a conjuntura económica em si, assim como a situação do mercado, o investimento em unidades deste tipo ainda pode ser considerado como uma boa aposta. Também ao nível da concorrência direta, na área do *hostel* em estudo, verificou-se a existência de apenas quatro concorrentes, situação esta que também constitui um fator positivo.

Também quanto à zona onde o *Algés Hostel* irá ser implementado e, não obstante não se encontrar junto ao centro da cidade, está perto de pontos de interesse turístico, tem excelentes acessibilidades, encontra-se perto do rio Tejo e está numa zona que tem sido objeto de uma forte revitalização nos últimos anos.

Ao nível da análise económica do projeto verifica-se que o mesmo é globalmente viável, apresentado um VAL de 53.455€, uma TIR de 11,62%, um IRP de 1,29 e um *Discounted Payback Period* de seis anos e quatro meses. Também quanto à análise financeira, quando consideramos o efeito do financiamento, verifica-se que o VAL ajustado apresenta um valor de 60.944€.

Analisando também o comportamento dos principais indicadores constata-se o bom desempenho do projeto ao longo da sua vida útil. Relativamente às análises de sensibilidade efetuadas verifica-se que as variáveis com mais impacto no projeto são a taxa de ocupação e os preços da dormida, devendo as mesmas ser uma preocupação constante em toda a vida útil do projeto.

Quanto à análise de cenários efetuada, verificou-se que mesmo num cenário pessimista, o projeto continua a ser viável e num cenário otimista o incremento nos diversos indicadores é considerável, apresentando um VAL de 99.360€, uma TIR 16,03% e um IRP 1,55, sendo o investimento neste cenário, recuperado em 5 anos e 5 meses. Verifica-se também que mesmo no cenário otimista existe ainda uma reserva considerável até que se atinja a totalidade da capacidade instalada.

Como nota final será importante referir que, tendo em atenção que o *Algés Hostel* irá competir num mercado onde existem já diversas unidades de alojamento deste tipo, será importante apostar numa forte divulgação inicial, consolidar a sua imagem ao longo do período de vida útil do projeto e garantir que sejam percecionados pelo cliente os seus fatores diferenciadores, bem como acompanhar a evolução das exigências dos clientes, de modo a responder sempre às suas necessidades e expectativas.

## 15 Bibliografia

- Almeida, I. D., & Abranja, N. A. 2009. Turismo e Sustentabilidade. *Journal of Tourism Studies*, 2(2), 15-31.
- Amadeus. 2015. *Future Traveller Tribes 2030 - Understanding Tomorrow's Traveller*. Gatwick: Future Foundation.
- Andrade, E. V. 2014. *Business hostel: A new opportunity for the hostel industry*. Lisboa: Nova School of Business and Economics.
- Auliana Poon. 1993. *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxford: CAB International.
- Aviso nº 11562/2016. 2016. *Diário da República, 2.a série — N.º 183 — 22 de setembro de 2016*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros
- BCE. 2016. *Projeções macroeconómicas para a área do euro elaboradas por especialistas do Eurosistema - dezembro 2016*. Frankfurt: Banco Central Europeu
- BdP. 2016. *Boletim Económico - Dezembro de 2016*. Lisboa: Banco de Portugal.
- BdP. 2017. *Quadros do Setor - CAE 55201 - Alojamento mobilado para turistas*. (B. d. Portugal, Ed.) Obtido em 04 de julho de 2017, de [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt): <https://www.bportugal.pt/qesweb/UI/QSApplication.aspx>
- Bertschi, C., & Douglass, H. 2014. **The Hostel and Budget Traveller Market in Europe - Gaining Momentum**. *HVS Global Hospitality Report*, pp. 1-10.
- Booking. 2017. *Booking.com*. Obtido em 12 de fevereiro de 2017, de <https://www.booking.com>
- Borovskaya, I., & Dedova, M. 2014. Creativity Hospitality Industry: Study of Hostels in St. Petersburg. *Coactivity: Philosophy, Communication*, 22(2), pp. 137-144.
- Bowie, D., & Buttle, F. 2004. *Hospitality Marketing: An Introduction*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Braga, C. P. 2012. *Sistemas de informação para gestão na hotelaria: uma medida do grau de informacionalização em Portugal*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Burrell, G., & Morgan, G. 2005. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Aldershot: Ashgate.
- Candela, G., & Figini, P. 2012. *The economics of tourism destinations* (1ª ed.). London: Springer.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. 2014. *Manual de Estratégia; Conceitos, Prática e Roteiro* (4 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Clarke, N. 2004. Free independent travellers? British working holiday makers in Australia. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29, pp. 499-509.
- CML. 2015. *Edital nº 131/2015 - Taxa Municipal Turística de Dormida*. Obtido em 14 de fevereiro de 2017, de [http://www.cm-lisboa.pt/uploads/media/Edital\\_131-2015\\_TMT\\_dormidas\\_01.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/uploads/media/Edital_131-2015_TMT_dormidas_01.pdf)

- CFP. 2016. *Análise da proposta de Orçamento do Estado para 2017*. Lisboa: Conselho de Finanças Públicas.
- Cunha, L. 2013. *Economia e política do turismo* (3ª ed.). Lisboa: LIDEL.
- Dann, G. M. 1977. Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of Tourism Research*, 4(4), pp. 184-194.
- Dann, G. M. 1982. Tourist Motivation: An Appraisal. *Annals of Tourism Research*, 4(4), pp. 184-194.
- Decreto Regulamentar n.º 4/2015. 2015. *Diário da República, 1ª Série N.º 78 - 22 de Abril de 2015*. Lisboa: Ministério das Finanças.
- Decreto Regulamentar n.º 25/2009. 2009. *Diário da República, 1ª série - N.º 178 - 14 de Setembro de 2009*. Lisboa: Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto. 2014. *Diário da República, 1ª série - N.º 166 - 29 de agosto de 2014*. Lisboa: Ministério da economia.
- Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de janeiro. 2014. *Diário da República, 1ª série - N.º 16 - 23 de janeiro de 2014*. Lisboa: Ministério da Economia.
- Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro. 2008. *Diário da República, 1ª série - N.º 220 - 12 de novembro de 2008*. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de setembro. 2009. *Diário da República, 1ª série - N.º 178 - 14 de setembro de 2009*. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação.
- Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março. 2008. *Diário da República, 1ª série - N.º 48 - 7 de março de 2008*. Ministério da Economia e Inovação.
- Decreto-Lei n.º 63/2015 de 23 de abril. 2015. *Diário da República 1ª Série - N.º 79 de 23 de abril de 2015*. Lisboa: Ministério da Economia.
- Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de julho. 2010. *Diário da República, 1ª série - N.º 143 - 26 de julho de 2010*. Lisboa: Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento.
- Demeter, T., Brătucu, G., & Palade, A. 2015. Dynamics of the youth travel market on a global level. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 8(57), pp. 95-106.
- Drucker, P. F. 1955. *The Practice of Management*. London: Heinemann.
- Eurostat. 2016. *Eurostat regional yearbook 2016 Edition*. EU: Eurostat.
- Eurostat. 2017a. *ec.europa.eu*. Obtido em 24 de 02 de 2017, de [http://ec.europa.eu/eurostat/data/database?node\\_code=proj](http://ec.europa.eu/eurostat/data/database?node_code=proj)
- Eurostat. 2017b. *Mean a Median income by age*. Obtido em 24 de fevereiro de 2017, de [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc\\_di03](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_di03)
- Evans, V. 2016. *The Financial Times Essential Guide to Writing a Business Plan* (2 ed.). Edimburgh: Pearson.
- Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. 2013. *Tourism: Principles and practice* (5 ed.). Harlow, England: Pearson.

- Ghețe, A. M. 2015. The Importance of Youth Tourism. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 24(2), pp. 688-694.
- Gonçalves, C., Santos, D., Rodrigo, J., & Fernandes, S. (2013). *Relato Financeiro - Interpretação e Análise* (2 ed.). Lisboa: VidaEconómica.
- Google Maps. 2017. Obtido em 08 de fevereiro de 2017, de <https://www.google.pt/maps>.
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis* (7 ed.). Barcelona: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hansen, P. H. 1995. Albert Smih, the Alpine Club, and Invention of Mountaineering in Mid-Victorian Britain. *Journal of British Studies*, pp. 300-324.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. 2013. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10 ed.). Boston: Pearson.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. 2013. *Strategic Management Theory* (11 ed.). Stamford: CENGAGE Learning.
- Horak, S., & weber, S. 2000. Youth Tourism in Europe: Problems and Prospects. *Tourism Recreation Research*, 25(3), pp. 37-44.
- Hostel International. 2016. *Definition of Hostel*. Obtido em 20 de novembro de 2016, de <https://hostelmanagement.com/glossary/hostel.html>
- HOSTEL.com. 2017. *Hostel.com*. Obtido em 04 de março de 2017, de <http://www.hostels.com>
- Hostelbookers. 2017. *Hostelbookers.com*. Obtido em 04 de março de 2017, de <http://www.hostelbookers.com>.
- Hostelgeeks.com. 2016a. *Full Guide to Hostels in Europe – ALL you need to know*. Obtido em 24 de novembro de 2016, de <http://hostelgeeks.com/hostels-europe-full-guide/#travelertype>
- Hostelgeeks.com. 2016b. *7 Types of Hostels – Boutique, Party, 5 Star and more*. Obtido em 24 de novembro de 2016, de <http://hostelgeeks.com/types-of-hostels-boutique-party-5-star-hostels/#content>
- Hostelworld. 2016a. *Hostelworld.com*. Obtido em 16 de fevereiro de 2017, de [http://www.hostelworldgroup.com/~/\\_media/Files/H/Hostelworld/press-release/PCW%20draft%20release\\_CV\\_LaunchSquad\\_V7.pdf](http://www.hostelworldgroup.com/~/_media/Files/H/Hostelworld/press-release/PCW%20draft%20release_CV_LaunchSquad_V7.pdf)
- Hostelworld. 2016b. *Hostelworld.com*. Obtido em 21 de novembro de 2016, de <http://www.portuguese.hostelworld.com>
- Hostelworld. 2017a. *Hostelworld.com*. Obtido em 8 de fevereiro de 2017, de <http://www.portuguese.hostelworld.com>
- Hostelworld. 2017b. *Hostelworld.com - AL-Ushbuna Residence & Hostel*. Obtido em 09 de fevereiro de 2017, de <http://www.hostelworld.com/hosteldetails.php/Al-Ushbuna-Residence-and-Hostel/Lisbon/265112>
- Hostelworld. 2017c. *Hostelworld.com - Famous Crows Hostel*. Obtido em 9 de fevereiro de 2017, de <http://www.hostelworld.com/hosteldetails.php/Famous-Crows/Lisbon/75547>

- Hostelworld. 2017d. *Hostelworld.com - Belém Hostel*. Obtido em 9 de fevereiro de 2017, de <http://www.portuguese.hostelworld.com/hosteldetails.php/Belem-Hostel/Lisboa/272333>
- Hostelworld. 2017e. *Hostelworld.com - Terrace Lisbon Hostel*. Obtido em 9 de fevereiro de 2017, de <http://www.portuguese.hostelworld.com/hosteldetails.php/Terrace-Lisbon-Hostel/Lisboa/101419>
- IAPMEI. 2016. *Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócio e do seu Modelo de Financiamento*. Lisboa: IAPMEI.
- IEP. 2016. *GPi - Global Peace Index - 2016*. Institute For Economics & Peace
- IGCP. 2016. *Calendário de Amortização de Dívida de Médio e Longo Prazo*. Lisboa: IGCP.
- INE. 2015. *Estatísticas do Turismo 2014*. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- INE. 2016. *Estatísticas do Turismo 2015*. Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- INE. 2017a. *Destaque - informação à comunicação social - Atividade Turística - Fevereiro de 2017*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- INE. 2017b. *Destaque - informação à comunicação social - Estatísticas do Emprego - Fevereiro de 2017*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- INE. 2017c. *População residente em Portugal*. Obtido em 24 de 02 de 2017, de <http://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-7059>
- ITB. 2014. *World Travel Trends Report 2013/2014*. Berlin: Messe Berlin GmbH.
- ITB. 2016. *World Travel Trends Report 2016/2017*. Berlin: Messe Berlin GmbH.
- Iwashita, C. 2003. Media construction of Britain as a destination for Japanese tourists: Social constructionism and tourism. *Tourism and Hospitality Research*, 4(4), pp. 331-340.
- Jornal de Negócios. 2016. [www.jornaldenegocios.pt](http://www.jornaldenegocios.pt). Obtido em 30 de janeiro de 2017, de <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo-lazer/detalhe/alojamento-local-com-13-mil-novos-registos-ate-outubro>.
- Kandampully, J. 2000. The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example. *Journal of Service Theory and Practice*, 10(1), pp. 10-18.
- Kaplan, R. S. 2005. How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S mode. *Strategy & Leadership*, 33(3), pp. 41-46.
- Kim, S., & Lee, C. 2002. Push and Pull Relationships. *Annals of Tourism Research*, 29(1), pp. 257-260.
- Kotler, P., & Keller, K. L. 2015. *Marketing Management* (15 ed.). Global Edition: Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. 2017. *Marketing for Hospitality and Tourism* (7 ed.). Harlow: Pearson.
- Kuratko, D. F. 2014. *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice* (9 ed.). Manson, US: South-Western, Cengage Learning.

- Lei nº 23/2007 de 4 de julho – *Diário da República, 1ª série - Nº 127 - 4 de julho de 2007*. Lisboa: Assembleia da República
- Leiper, N. 1979. The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), pp. 390-407.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. 2015. *Mercator da Língua Portuguesa - Teoria e Prática do Marketing* (16 ed.). Lisboa: D. Quixote.
- Loker-Murphy, L., & Pearce, P. L. 1995. Yong Budget Travelers: Backpackers in Australia. (E. S. Ltd, Ed.) *Annals of Tourism Research*, 22(4), pp. 819-843.
- Lopes, I. T. 2013. *Contabilidade Financeira - Preparação das Demonstrações Financeiras, sua Divulgação e Análise*. Lisboa: Escolar Editora.
- Lovelock, C. H., & Gummesson, E. 2004. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives,. *Journal of Service Research*, 7, pp. 20-41.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. 2016. *Sercices Marketing - People, Technology, Strategy* (9 ed.). New Jersey: World Scientific.
- Madeira, N. 2010. *Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Marques, V. 2015. *MKT Digital 360*. Coimbra: Actual.
- McCulloch, J. 1991. *Bacpackers: The Growth of Australian Tourism*. Queensland Parliamentary Library - Publications and Resources Section, 21, pp. 1-44.
- McCulloch, J. 1992. The Youth Hostels Association: Precursors and contemporary achievements. *The Journal of Tourism Studies*, 3(1), pp. 22-27.
- Moisã, C. O. 2010a. Aspetcts of the Youth Travel Demand. *Annales Universitatis Apulensis - Series Oeconomica*, 12(2), 575-582.
- Moisã, C. O. 2010b. The Distinctiveness of the Youth Travel Product. *Annales Universitatis Apulensis - Series Oeconomica*, 12(2), pp. 638-648.
- Mota, A. G., Barroso, C. D., Nunes, J. P., Oliveira, L., Ferreira, M. A., & Inácio, P. L. 2015. *Finanças da Empresa: Teoria e Prática* (5 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mota, A. G., Barroso, C., Soares, H., & Laureano, L. 2014. *Introdução às Finanças - Fundamentos das Finanças com Casos Práticos Resolvidos e Propostos* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Nagy, G. 2016. The evolution of privacy in German youth hostels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, pp. 184-188.
- OE. 2016. *Relatório - Orçamento de Estado 2017*. Lisboa: Ministério das Finanças.
- Público. 2013. <http://fugas.publico.pt>. Obtido em 23 de novembro de 2016, de [http://fugas.publico.pt/Noticias/316861\\_lisboa-tem-os-quatro-melhores-hostels-do-mundo?pagina=2](http://fugas.publico.pt/Noticias/316861_lisboa-tem-os-quatro-melhores-hostels-do-mundo?pagina=2)
- Poon, A. 2006. *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: Cab International.

- Popovici, K., Rousseau, F., Jerraya, A. A., & Wolf, M. 2010. ***Embedded Software Design and Programming of Multiprocessor System-on-Chip: Simulink and SystemC Case Studies***. New York: Springer.
- Pordata. 2017. *Valores médios de avaliação bancária dos apartamentos por m2: total e por tipologia (média global) - Municípios*. Obtido em 05 de junho de 2017, de [http://www.pordata.pt/Municipios/Valores+médios+de+avaliação+bancária+dos+apartamentos+por+m2+total+e+por+tipologia+\(média+global\)-113](http://www.pordata.pt/Municipios/Valores+médios+de+avaliação+bancária+dos+apartamentos+por+m2+total+e+por+tipologia+(média+global)-113)
- Portaria nº 138/2012, de 14 de maio. 2012. ***Diário da República, 1.ª série - Nº 93 - 14 de maio de 2012***. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego.
- Portaria nº 1532/2008, de 29 de dezembro. 2008. ***Diário da República, 1ª série - Nº 250 - 29 de dezembro de 2008***. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Portaria nº 232/2008, de 11 de Março. 2008. ***Diário da República, 1ª Série Nº 50- 11 de Março de 2008***. Lisboa: Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional e das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.
- Portaria nº 517/2008, de 25 de junho. 2008. ***Diário da República, 1ª série - Nº 121 - 25 de junho de 2008***. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Economia e Inovação.
- Porter, M. E. 1985. ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*** (1 ed.). NY: Free Press.
- PwC. 2016. *Staying power: European cities hotel forecast for 2016 and 2017*. Obtido em 24 de janeiro de 2016, de <http://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/european-cities-hotel-forecast-2016-2017.pdf>.
- RNAL - Registo nacional de alojamento local. (2017). Obtido em 30 de janeiro de 2017, de <http://rnt.turismodeportugal.pt/RNAL/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True>.
- Santos, A. 2013. ***Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social - Anotado***. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Saraiva, A. V. 2013. ***Hostels independentes: o caso de Lisboa***. Lisboa: Escola Superior de Turismo do Estoril.
- Schirrmann, R. 1940. ***Deutsche Jugendherbergen, AdJb Burg Ludwigstein. Collection 201/A-460***.
- Seaton, A. V., & Bennett, M. M. 2000. ***Marketing Tourism Products - Concepts, Issues, Cases***. London: Thomson.
- Silva, C. P. 2014. *E agora, a deflação?* (O. i. fiscal, Ed.) Boletim Economia e Empresas, 7, 1-7. Obtido em 30 de janeiro de 2017, de <http://www.informador.pt/boletim-economia-e-empresas>.
- Silva, T. M., & Köhler, A. F. 2015. O mercado de albergues/hostels do Município de São Paulo-Brasil: caracterização e avaliação de estabelecimentos e empreendedores. ***Revista Iberoamericana de Turismo***, 5, pp. 54-78.
- Sinclair, M., & Stabler, M. 1997. ***The economics of tourism***. (Routledge, Ed.) Oxon, Canadá: Routledge Advances in Tourism Series.

- Smith, S. L. 1988. Defining Tourism: A Supply-Side View. *Annals of Tourism Research*, 15, pp. 179-190.
- Soares, I., Moreira, J., Pinho, C., & Couto, J. 2015. *Decisões de Investimento - Análise Financeira de Projetos* (4 ed.). (E. Sílabo, Ed.) Lisboa.
- Standing, C., Tang-Taye, J.-P., & Boyer, M. 2014. The Impact of the Internet in Travel and Tourism: A research Review 2001-2010. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(1), 82-113.
- STAY WYSE. 2014. *The Youth Travel Accommodation Industry Survey*. Amsterdam: STAY WYSE.
- STAY WYSE . 2015a. *A revolution in the hostel sector: Millennial travelers and trends in youth travel and accommodation*. Obtido em 20 de novembro de 2016, de <http://www.etoa.org/docs/default-source/presentations/2015-european-summit-in-the-alps-presentation-by-carl-michel-from-stay-wyse.pdf?sfvrsn=2>
- STAY WYSE. 2015b. *Beyond the Bed - Ancillary revenue in the youth travel accommodation industry*. Amsterdam: STAY WYSE.
- Todorović, N., & Jovičić, D. 2016. Motivational Factors of Youth Tourists Visiting Belgrade . *Journal of the Geographical Institute 'Jovan Cvijic' SASA*, 66(2), pp. 273-289.
- Turismo de Portugal. 2015a. *Alojamento Local: Regime Jurídico*. Obtido em 10 de janeiro de 2017, de <http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/Publicacoes/Documents/guia-alojamento-local-jun-2015.pdf>
- Turismo de Portugal. 2015b. *Turismo 2020 - Cinco princípios para uma ambição*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- UN. 2016. *World Economic situation and Prospects 2016*. UN. New York: United Nations publication.
- UNWTO - WYSE. 2008. *Youth Travel Matters: Understanding the Global Phenomenon of Youth Travel*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO - WYSE. 2016. *Global Report on The Power of Youth Travel*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. 1995. *Concepts, definitions and classifications for tourism statistics*. Madrid, Spain: World Tourism Organization.
- UNWTO. 2008. *Understanding Tourism: Basic Glossary*. (UNWTO, Ed.) Obtido em 28 de outubro de 2016, de <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryen.pdf>
- UNWTO. 2010. *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. New York: UNWTO.
- UNWTO. 2014. *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems – An Integrated Approach*. Madrid: UNWTO.
- UTAU. 2016. *4ª Monitorização pós-programa de ajustamento em Portugal*. Unidade Técnica de Apoio Orçamental. Lisboa: Assembleia da República.
- WEF. 2016. *World Economic Forum - The Global Competitiveness Report 2016 – 2017*. Geneva.

- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix - A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), pp. 54-66.
- Wöber, K. W. 2002. *Benchmarking in tourism and hospitality industries: the selection of benchmarking partners*. New York: CABI Publishing.
- WTTC. 2012. *The comparative Economic Impact of Travel & Tourism*. Obtido em 14 de novembro de 2016, de [https://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark-reports/the\\_comparative\\_economic\\_impact\\_of\\_travel\\_\\_tourism.pdf](https://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark-reports/the_comparative_economic_impact_of_travel__tourism.pdf)
- WTTC. 2016a. *Travel & Tourism: Economic Impact 2016: World*. Obtido em 11 de novembro de 2016, de <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regions%202016/world2016.pdf>
- WTTC. 2016b. *Travel & Tourism: Economic Impact 2016: Portugal*. Obtido em 28 de novembro de 2016, de <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202016/portugal2016.pdf>
- WYSE. 2015. *Millennial Traveller II: An insight to the use of travel agents, airlines, tour operators and hostels by millennial travellers*. Amsterdam: WYSE Travel Confederation.

## 16 Anexos

Anexo I - Dados da oferta dos Estabelecimentos de AL por modalidade e regiões .....	108
Anexo II - Oferta de <i>hostels</i> no concelho de Lisboa.....	120
Anexo III - Outros estabelecimentos de alojamento existentes na União ALCD e Belém ..	122
Anexo IV - Alçados e plantas do imóvel existente.....	123
Anexo V - Serviço de bar.....	126
Anexo VI - Investimento - Obras de remodelação .....	127
Anexo VII - Investimento - Equipamento básico, informático e de transporte .....	134
Anexo VIII - Plano de Implementação do Projeto.....	139
Anexo IX - Previsão de Vendas - Cálculos auxiliares .....	140
Anexo X - FSE - Pressupostos e cálculo .....	145
Anexo XI - CMVMC - Cálculos auxiliares .....	146
Anexo XII - Investimento – Cálculos auxiliares.....	147
Anexo XIII - Cálculo do VALF .....	148
Anexo XIV - Principais Indicadores.....	148
Anexo XV - Análises de sensibilidade .....	149
Anexo XVI - Análise de cenários .....	150

**Anexo I - Dados da oferta dos Estabelecimentos de AL por modalidade e regiões****Quadro 21- Estabelecimentos de AL registados até 31/12/2015**

Localização geográfica	Total	Moradia	Apartamento	Estab. hospedagem	Hostels*
<b>Total</b>	<b>23.435</b>	7.048	14.734	1.653	231
<b>Continente</b>	<b>22.609</b>	6.610	14.361	1.638	231
Aveiro	270	76	144	50	6
Beja	327	138	135	54	1
Braga	403	255	73	75	7
Bragança	54	17	26	11	0
Castelo Branco	139	113	8	18	1
Coimbra	223	88	66	69	7
Évora	96	59	1	36	5
Faro	12.662	3.932	8.423	307	39
Guarda	77	35	12	30	1
Leiria	1.046	402	522	122	17
Lisboa	4.503	563	3.450	490	100
Portalegre	91	57	6	28	1
Porto	1.526	209	1.181	136	24
Santarém	158	72	10	76	4
Setúbal	582	322	201	59	12
Viana do Castelo	289	183	74	32	1
Vila Real	30	18	2	10	0
Viseu	133	71	27	35	5
<b>Açores</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Madeira</b>	<b>822</b>	<b>437</b>	<b>370</b>	<b>15</b>	<b>0</b>

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

Fonte – Adaptado de RNAL (2017)

**Quadro 22 - Estabelecimentos de AL, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2015**

Localização geográfica	Total	Moradia	Apartamento	Estab. hospedagem	Hostels*
<b>Total</b>	<b>2.383</b>	969	324	1.090	210
<b>Continente</b>	<b>2.340</b>	941	318	1.081	210
Aveiro	66	19	5	42	6
Beja	60	14	6	40	1
Braga	118	52	6	60	7
Bragança	15	2	4	9	0
Castelo Branco	24	11	2	11	0
Coimbra	68	26	8	34	7
Évora	40	13	1	26	5
Faro	535	337	38	160	35
Guarda	40	10	2	28	1
Leiria	176	73	13	90	17
Lisboa	670	138	194	338	91
Portalegre	30	12	1	17	1
Porto	103	28	13	62	18
Santarém	82	15	5	62	4
Setúbal	180	129	14	37	12
Viana do Castelo	64	35	2	27	1
Vila Real	9	2	0	7	0
Viseu	60	25	4	31	4
<b>Açores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Madeira</b>	<b>43</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>0</b>

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

Fonte – Adaptado de RNAL (2017)

**Quadro 23 - Estabelecimentos de AL registados até 31/12/2016**

Localização geográfica	Total	Moradia	Apartamento	Estab. hospedagem	Hostels*
<b>Total</b>	<b>35.832</b>	10.225	23.247	2.360	349
<b>Continente</b>	<b>34.359</b>	9.489	22.546	2.324	345
Aveiro	447	141	237	69	12
Beja	417	180	176	61	1
Braga	591	367	131	93	11
Bragança	106	39	53	14	1
Castelo Branco	173	135	12	26	2
Coimbra	377	148	132	97	9
Évora	145	97	1	47	8
Faro	16.679	5.261	10.982	436	62
Guarda	117	62	22	33	1
Leiria	1.570	621	788	161	25
Lisboa	8.658	873	7.033	752	144
Portalegre	130	78	15	37	3
Porto	2.997	389	2.395	213	37
Santarém	234	120	25	89	5
Setúbal	965	507	369	89	14
Viana do Castelo	486	305	140	41	4
Vila Real	77	53	5	19	1
Viseu	190	113	30	47	5
<b>Açores</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Madeira</b>	<b>1.469</b>	<b>735</b>	<b>698</b>	<b>36</b>	<b>4</b>

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

Fonte – Adaptado de RNAL (2017)

**Quadro 24 - Estabelecimentos de AL, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2016**

Localização geográfica	Total	Moradia	Apartamento	Estab. hospedagem	Hostels*
<b>Total</b>	<b>3.512</b>	1.494	539	1.479	319
<b>Continente</b>	<b>3.415</b>	1.435	524	1.456	315
Aveiro	106	39	10	57	12
Beja	72	22	8	42	1
Braga	159	78	10	71	10
Bragança	21	6	5	10	1
Castelo Branco	34	13	4	17	0
Coimbra	94	34	11	49	9
Évora	57	24	1	32	7
Faro	783	511	51	221	58
Guarda	53	17	5	31	1
Leiria	235	104	17	114	25
Lisboa	1.008	197	326	485	132
Portalegre	41	16	2	23	3
Porto	212	67	42	103	29
Santarém	93	20	6	67	4
Setúbal	253	187	19	47	14
Viana do Castelo	86	51	2	33	4
Vila Real	27	11	0	16	1
Viseu	81	38	5	38	4
<b>Açores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Madeira</b>	<b>97</b>	<b>59</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>4</b>

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

Fonte – Adaptado de RNAL (2017)

**Quadro 25 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2015**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem (Total)		Hostels*			
	Nº Estab.	Nº Camas	Nº Estab.	Nº Camas	% total Estab.	% total camas
<b>Total</b>	<b>1.090</b>	<b>28.464</b>	<b>210</b>	<b>6.962</b>	<b>19,27%</b>	<b>24,46%</b>
<b>Continente</b>	<b>1.081</b>	<b>28.145</b>	<b>210</b>	<b>6.962</b>	<b>19,43%</b>	<b>24,74%</b>
<b>Norte</b>	<b>173</b>	<b>4.430</b>	<b>27</b>	<b>1.114</b>	<b>15,61%</b>	<b>25,15%</b>
Arcos de Valdevez	1	70	0	0	0,00%	0,00%
Caminha	7	251	0	0	0,00%	0,00%
Melgaço	2	62	0	0	0,00%	0,00%
Monção	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Paredes de Coura	2	61	1	42	50,00%	68,85%
Ponte da Barca	1	55	0	0	0,00%	0,00%
Ponte de Lima	5	132	0	0	0,00%	0,00%
Valença	1	16	0	0	0,00%	0,00%
Viana do Castelo	5	101	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova de Cerveira	3	60	0	0	0,00%	0,00%
Amares	21	512	0	0	0,00%	0,00%
Barcelos	3	64	0	0	0,00%	0,00%
Braga	3	56	2	46	66,67%	82,14%
Esposende	2	31	0	0	0,00%	0,00%
Terras de Bouro	11	293	1	55	9,09%	18,77%
Vila Verde	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cabeceiras de Basto	1	18	0	0	0,00%	0,00%
Fafe	2	136	2	136	100,00%	100,00%
Guimarães	8	204	1	33	12,50%	16,18%
Mondim de Basto	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Póvoa do Lanhoso	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vieira do Minho	3	84	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova de Famalicão	5	175	1	50	20,00%	28,57%
Vizela	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Arouca	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Espinho	1	17	1	17	100,00%	100,00%
Gondomar	1	30	0	0	0,00%	0,00%
Maia	2	62	1	20	50,00%	32,26%
Matosinhos	5	200	4	190	80,00%	95,00%
Oliveira de Azeméis	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Paredes	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Porto	30	765	9	414	30,00%	54,12%
Póvoa de Varzim	6	97	0	0	0,00%	0,00%
Santa Maria da Feira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Santo Tirso	0	0	0	0	0,00%	0,00%
São João da Madeira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Trofa	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vale de Cambra	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Valongo	2	88	1	38	50,00%	43,18%
Vila do Conde	9	138	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova de Gaia	1	17	1	17	100,00%	100,00%
Amarante	3	59	1	20	33,33%	33,90%
Baião	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Castelo de Paiva	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Celorico de Basto	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cinfães	1	44	0	0	0,00%	0,00%
Felgueiras	1	36	1	36	100,00%	100,00%
Lousada	1	48	0	0	0,00%	0,00%
Marco de Canaveses	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Paços de Ferreira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Penafiel	1	18	0	0	0,00%	0,00%
Resende	1	16	0	0	0,00%	0,00%
Boticas	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Chaves	2	30	0	0	0,00%	0,00%
Montalegre	1	12	0	0	0,00%	0,00%

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

(continua)

**Quadro 25- Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2015 - continuação**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem (Total)		Hostels*			
	Nº Estab.	Nº Camas	Nº Estab.	Nº Camas	% total Estab.	% total camas
Ribeira de Pena	1	12	0	0	0,00%	0,00%
Valpaços	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila pouca de Aguiar	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Alijó	2	39	0	0	0,00%	0,00%
Armamar	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Carraceda de Ansiães	1	21	0	0	0,00%	0,00%
Freixo de Espada à Cinta	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Lamego	2	52	0	0	0,00%	0,00%
Mesão Frio	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Moimenta da Beira	2	33	0	0	0,00%	0,00%
Murça	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Penedono	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Peso da Régua	1	12	0	0	0,00%	0,00%
Sabrosa	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Santa Marta de Penaguião	0	0	0	0	0,00%	0,00%
São João da Pesqueira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Sernancelhe	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Tabuaço	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Tarouca	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Torre de Moncorvo	1	22	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova de Foz Côa	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila Real	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Alfândega da Fé	2	43	0	0	0,00%	0,00%
Bragança	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Macedo de Cavaleiros	2	36	0	0	0,00%	0,00%
Miranda do Douro	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mirandela	1	22	0	0	0,00%	0,00%
Mogadouro	2	60	0	0	0,00%	0,00%
Vila Flor	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vimioso	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vinhais	0	0	0	0	0,00%	0,00%
<b>Centro</b>	<b>291</b>	<b>8.306</b>	<b>39</b>	<b>1.245</b>	<b>13,40%</b>	<b>14,99%</b>
Águeda	1	33	0	0	0,00%	0,00%
Albergaria-a-Velha	2	101	0	0	0,00%	0,00%
Anadia	4	79	0	0	0,00%	0,00%
Aveiro	17	548	4	190	23,53%	34,67%
Estarreja	2	34	0	0	0,00%	0,00%
Ílhavo	5	120	0	0	0,00%	0,00%
Murtosa	1	25	0	0	0,00%	0,00%
Oliveira do Bairro	1	17	0	0	0,00%	0,00%
Ovar	4	74	1	24	25,00%	32,43%
Sever do Vouga	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vagos	2	48	0	0	0,00%	0,00%
Arganil	1	14	0	0	0,00%	0,00%
Cantanhede	1	24	0	0	0,00%	0,00%
Coimbra	9	253	5	185	55,56%	73,12%
Condeixa-a-Nova	3	72	0	0	0,00%	0,00%
Figueira da Foz	15	305	2	36	13,33%	11,80%
Góis	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Lousã	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mealhada	2	68	0	0	0,00%	0,00%
Mira	1	23	0	0	0,00%	0,00%
Miranda do Corvo	1	21	0	0	0,00%	0,00%
Montemor-o-Velho	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mortágua	1	26	0	0	0,00%	0,00%
Oliveira do Hospital	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Pampilhosa da Serra	0	0	0	0	0,00%	0,00%

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

(continua)

**Quadro 25 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2015 - continuação**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem (Total)		Hostels*			
	Nº Estab.	Nº Camas	Nº Estab.	Nº Camas	% total Estab.	% total camas
Penacova	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Penela	1	26	0	0	0,00%	0,00%
Soure	1	30	0	0	0,00%	0,00%
Tábua	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova de Poiares	1	17	0	0	0,00%	0,00%
Batalha	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Leiria	2	68	1	38	50,00%	55,88%
Marinha Grande	7	226	3	105	42,86%	46,46%
Pombal	2	48	0	0	0,00%	0,00%
Porto de Mós	5	158	0	0	0,00%	0,00%
Alvaiázere	2	50	0	0	0,00%	0,00%
Ansião	1	24	0	0	0,00%	0,00%
Castanheira de Pera	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Figueiró dos Vinhos	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Pedrógão Grande	1	17	0	0	0,00%	0,00%
Aguiar da Beira	3	61	0	0	0,00%	0,00%
Carregal do Sal	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Castro Daire	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mangualde	5	251	4	231	80,00%	92,03%
Nelas	3	69	0	0	0,00%	0,00%
Oliveira de Frades	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Penalva do Castelo	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Santa Comba Dão	0	0	0	0	0,00%	0,00%
São Pedro do Sul	10	235	0	0	0,00%	0,00%
Sátão	1	26	0	0	0,00%	0,00%
Tondela	2	40	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova de Paiva	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Viseu	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vouzela	2	41	0	0	0,00%	0,00%
Almeida	3	96	0	0	0,00%	0,00%
Belmonte	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Celorico da Beira	1	58	0	0	0,00%	0,00%
Covilhã	1	20	0	0	0,00%	0,00%
Figueira de Castelo Rodrigo	5	207	0	0	0,00%	0,00%
Fornos de Algodres	1	23	1	23	100,00%	100,00%
Fundão	2	90	0	0	0,00%	0,00%
Gouveia	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Guarda	5	144	0	0	0,00%	0,00%
Manteigas	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mêda	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Pinhel	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Sabugal	2	75	0	0	0,00%	0,00%
Seia	6	142	0	0	0,00%	0,00%
Trancoso	2	61	0	0	0,00%	0,00%
Castelo Branco	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Idanha-a-Nova	3	62	0	0	0,00%	0,00%
Oleiros	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Penamacor	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Proença-a-Nova	1	30	0	0	0,00%	0,00%
Vila Velha de Ródão	2	89	0	0	0,00%	0,00%
Alcobaça	6	222	2	46	33,33%	20,72%
Alenquer	1	30	0	0	0,00%	0,00%
Arruda dos Vinhos	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Bombarral	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cadaval	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Caldas da Rainha	4	168	0	0	0,00%	0,00%
Lourinhã	2	44	1	30	50,00%	68,18%
Nazaré	5	132	0	0	0,00%	0,00%

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

(continua)

**Quadro 25 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2015 - continuação**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem (Total)		Hostels*			
	Nº Estab.	Nº Camas	Nº Estab.	Nº Camas	% total Estab.	% total camas
Óbidos	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Peniche	54	983	11	189	20,37%	19,23%
Sobral de Monte Agraço	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Torres Vedras	9	281	2	64	22,22%	22,78%
Abrantes	4	102	0	0	0,00%	0,00%
Alcanena	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Constância	1	42	0	0	0,00%	0,00%
Entroncamento	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Ferreira do Zêzere	5	98	0	0	0,00%	0,00%
Mação	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Ourém	32	1.527	1	40	3,13%	2,62%
Sardoal	1	23	0	0	0,00%	0,00%
Sertã	1	38	0	0	0,00%	0,00%
Tomar	8	227	1	44	12,50%	19,38%
Torres Novas	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila de Rei	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova da Barquinha	0	0	0	0	0,00%	0,00%
<b>A.M. Lisboa</b>	<b>346</b>	<b>9.029</b>	<b>99</b>	<b>3.431</b>	<b>28,61%</b>	<b>38,00%</b>
Alcochete	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Almada	9	306	4	158	44,44%	51,63%
Amadora	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Barreiro	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cascais	9	183	3	80	33,33%	43,72%
Lisboa	236	6.297	64	2.478	27,12%	39,35%
Loures	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mafra	32	676	15	304	46,88%	44,97%
Moita	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Montijo	2	79	1	42	50,00%	53,16%
Odivelas	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Oeiras	1	16	0	0	0,00%	0,00%
Palmela	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Seixal	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Sesimbra	3	105	1	25	33,33%	23,81%
Setúbal	9	271	5	160	55,56%	59,04%
Sintra	41	944	5	134	12,20%	14,19%
Vila Franca de Xira	4	152	1	50	25,00%	32,89%
<b>Alentejo</b>	<b>111</b>	<b>2.542</b>	<b>10</b>	<b>342</b>	<b>9,01%</b>	<b>13,45%</b>
Almeirim	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Alpiarça	1	12	0	0	0,00%	0,00%
Azambuja	3	59	0	0	0,00%	0,00%
Benavente	2	22	0	0	0,00%	0,00%
Cartaxo	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Chamusca	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Coruche	1	16	0	0	0,00%	0,00%
Golegã	1	12	0	0	0,00%	0,00%
Rio Maior	1	12	0	0	0,00%	0,00%
Salvaterra de Magos	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Santarém	5	176	2	122	40,00%	69,32%
Alcácer do Sal	4	75	0	0	0,00%	0,00%
Grândola	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Odemira	24	422	1	14	4,17%	3,32%
Santiago do Cacém	4	91	0	0	0,00%	0,00%
Sines	6	223	1	32	16,67%	14,35%
Alter do Chão	2	47	0	0	0,00%	0,00%
Arronches	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Avis	2	38	0	0	0,00%	0,00%
Campo Maior	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Castelo de Vide	5	69	0	0	0,00%	0,00%

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

(continua)

**Quadro 25 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2015 - continuação**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem (Total)		Hostels*			
	Nº Estab.	Nº Camas	Nº Estab.	Nº Camas	% total Estab.	% total camas
Crato	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Elvas	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Fronteira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Gavião	2	75	0	0	0,00%	0,00%
Marvão	2	31	0	0	0,00%	0,00%
Monforte	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Nisa	1	19	0	0	0,00%	0,00%
Ponte de Sor	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Portalegre	2	47	1	27	50,00%	57,45%
Sousel	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Alandroal	2	33	0	0	0,00%	0,00%
Arraiolos	1	14	0	0	0,00%	0,00%
Borba	4	71	0	0	0,00%	0,00%
Estremoz	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Évora	5	123	4	109	80,00%	88,62%
Montemor-o-Novo	2	49	0	0	0,00%	0,00%
Mora	1	18	0	0	0,00%	0,00%
Mourão	1	18	0	0	0,00%	0,00%
Portel	2	54	1	38	50,00%	70,37%
Redondo	1	22	0	0	0,00%	0,00%
Reguengos de Monsaraz	5	196	0	0	0,00%	0,00%
Vendas Novas	2	50	0	0	0,00%	0,00%
Viana do Alentejo	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila Viçosa	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Aljustrel	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Almodôvar	2	30	0	0	0,00%	0,00%
Alvito	2	44	0	0	0,00%	0,00%
Barrancos	3	67	0	0	0,00%	0,00%
Beja	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Castro Verde	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cuba	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Ferreira do Alentejo	2	108	0	0	0,00%	0,00%
Mértola	6	178	0	0	0,00%	0,00%
Moura	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Ourique	1	11	0	0	0,00%	0,00%
Serpa	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vidigueira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
<b>Algarve</b>	<b>160</b>	<b>3.838</b>	<b>35</b>	<b>830</b>	<b>21,88%</b>	<b>21,63%</b>
Albufeira	7	182	2	36	28,57%	19,78%
Alcoutim	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Aljezur	25	530	5	128	20,00%	24,15%
Castro Marim	1	17	0	0	0,00%	0,00%
Faro	10	325	5	190	50,00%	58,46%
Lagoa	4	111	0	0	0,00%	0,00%
Lagos	39	759	11	243	28,21%	32,02%
Loulé	14	414	2	49	14,29%	11,84%
Monchique	3	67	0	0	0,00%	0,00%
Olhão	12	298	1	14	8,33%	4,70%
Portimão	14	451	5	90	35,71%	19,96%
São Brás de Alportel	2	28	0	0	0,00%	0,00%
Silves	3	60	1	28	33,33%	46,67%
Tavira	8	166	0	0	0,00%	0,00%
Vila do Bispo	12	206	2	30	16,67%	14,56%
Vila Real de Santo António	6	224	1	22	16,67%	9,82%
<b>Açores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Madeira</b>	<b>9</b>	<b>319</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

\* incluídos no total de Estabelecimentos de Hospedagem

(continua)

Fonte – Adaptado de RNAL (2017)

**Quadro 26 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2016**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem (Total)		Hostels*			
	Nº Estab.	Nº Camas	Nº Estab.	Nº Camas	% total Estab.	% total camas
<b>Total</b>	<b>1.479</b>	<b>36.723</b>	<b>319</b>	<b>10.766</b>	<b>21,57%</b>	<b>29,32%</b>
<b>Continente</b>	<b>1.456</b>	<b>35.969</b>	<b>315</b>	<b>10.644</b>	<b>21,63%</b>	<b>29,59%</b>
<b>Norte</b>	<b>245</b>	<b>6.062</b>	<b>46</b>	<b>1.912</b>	<b>18,78%</b>	<b>31,54%</b>
Arcos de Valdevez	1	70	0	0	0,00%	0,00%
Caminha	8	275	1	24	12,50%	8,73%
Melgaço	2	62	0	0	0,00%	0,00%
Monção	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Paredes de Coura	2	61	1	42	50,00%	68,85%
Ponte da Barca	1	55	0	0	0,00%	0,00%
Ponte de Lima	6	157	1	25	16,67%	15,92%
Valença	2	30	0	0	0,00%	0,00%
Viana do Castelo	7	149	1	27	14,29%	18,12%
Vila Nova de Cerveira	3	60	0	0	0,00%	0,00%
Amares	22	530	0	0	0,00%	0,00%
Barcelos	3	64	0	0	0,00%	0,00%
Braga	4	67	2	46	50,00%	68,66%
Esposende	4	59	0	0	0,00%	0,00%
Terras de Bouro	15	438	2	150	13,33%	34,25%
Vila Verde	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cabeceiras de Basto	1	18	0	0	0,00%	0,00%
Fafe	3	208	3	208	100,00%	100,00%
Guimarães	10	238	2	45	20,00%	18,91%
Mondim de Basto	1	19	0	0	0,00%	0,00%
Póvoa do Lanhoso	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vieira do Minho	3	84	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova de Famalicão	5	175	1	50	20,00%	28,57%
Vizela	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Arouca	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Espinho	3	51	1	17	33,33%	33,33%
Gondomar	1	30	0	0	0,00%	0,00%
Maia	2	62	1	20	50,00%	32,26%
Matosinhos	6	234	5	224	83,33%	95,73%
Oliveira de Azeméis	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Paredes	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Porto	63	1.487	18	789	28,57%	53,06%
Póvoa de Varzim	7	111	0	0	0,00%	0,00%
Santa Maria da Feira	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Santo Tirso	0	0	0	0	0,00%	0,00%
São João da Madeira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Trofa	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vale de Cambra	1	18	0	0	0,00%	0,00%
Valongo	2	88	1	38	50,00%	43,18%
Vila do Conde	11	178	1	30	9,09%	16,85%
Vila Nova de Gaia	3	46	1	17	33,33%	36,96%
Amarante	4	89	1	20	25,00%	22,47%
Baião	1	18	0	0	0,00%	0,00%
Castelo de Paiva	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Celorico de Basto	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cinfães	1	44	0	0	0,00%	0,00%
Felgueiras	1	36	1	36	100,00%	100,00%
Lousada	1	48	0	0	0,00%	0,00%
Marco de Canaveses	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Paços de Ferreira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Penafiel	1	18	0	0	0,00%	0,00%
Resende	1	16	0	0	0,00%	0,00%
Boticas	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Chaves	4	74	0	0	0,00%	0,00%
Montalegre	1	12	0	0	0,00%	0,00%

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

(continua)

**Quadro 26 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2016 - continuação**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem (Total)		Hostels*			
	Nº Estab.	Nº Camas	Nº Estab.	Nº Camas	% total Estab.	% total camas
Ribeira de Pena	1	12	0	0	0,00%	0,00%
Valpaços	1	25	0	0	0,00%	0,00%
Vila pouca de Aguiar	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Alijó	2	39	0	0	0,00%	0,00%
Armamar	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Carrazeda de Ansiães	1	21	0	0	0,00%	0,00%
Freixo de Espada à Cinta	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Lamego	2	52	0	0	0,00%	0,00%
Mesão Frio	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Moimenta da Beira	2	33	0	0	0,00%	0,00%
Murça	1	20	0	0	0,00%	0,00%
Penedono	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Peso da Régua	1	12	0	0	0,00%	0,00%
Sabrosa	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Santa Marta de Penaguião	0	0	0	0	0,00%	0,00%
São João da Pesqueira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Sernancelhe	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Tabuaço	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Tarouca	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Torre de Moncorvo	1	22	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova de Foz Côa	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila Real	3	64	1	32	33,33%	50,00%
Alfândega da Fé	2	43	0	0	0,00%	0,00%
Bragança	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Macedo de Cavaleiros	3	108	1	72	33,33%	66,67%
Miranda do Douro	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mirandela	1	22	0	0	0,00%	0,00%
Mogadouro	2	60	0	0	0,00%	0,00%
Vila Flor	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vimioso	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vinhais	0	0	0	0	0,00%	0,00%
<b>Centro</b>	<b>365</b>	<b>9.616</b>	<b>55</b>	<b>1.571</b>	<b>15,07%</b>	<b>16,34%</b>
Águeda	2	49	0	0	0,00%	0,00%
Albergaria-a-Velha	3	121	1	20	33,33%	16,53%
Anadia	4	79	0	0	0,00%	0,00%
Aveiro	20	584	6	214	30,00%	36,64%
Estarreja	2	34	0	0	0,00%	0,00%
Ílhavo	6	136	0	0	0,00%	0,00%
Murtosa	1	25	0	0	0,00%	0,00%
Oliveira do Bairro	1	17	0	0	0,00%	0,00%
Ovar	7	129	3	63	42,86%	48,84%
Sever do Vouga	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vagos	3	58	0	0	0,00%	0,00%
Arganil	1	14	0	0	0,00%	0,00%
Cantanhede	1	24	0	0	0,00%	0,00%
Coimbra	16	373	6	217	37,50%	58,18%
Condeixa-a-Nova	3	72	0	0	0,00%	0,00%
Figueira da Foz	22	435	2	36	9,09%	8,28%
Góis	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Lousã	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mealhada	3	96	1	28	33,33%	29,17%
Mira	1	23	0	0	0,00%	0,00%
Miranda do Corvo	1	21	0	0	0,00%	0,00%
Montemor-o-Velho	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mortágua	1	26	0	0	0,00%	0,00%
Oliveira do Hospital	1	14	1	14	100,00%	100,00%
Pampilhosa da Serra	0	0	0	0	0,00%	0,00%

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

(continua)

**Quadro 26 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2016 - continuação**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem (Total)		Hostels*			
	Nº Estab.	Nº Camas	Nº Estab.	Nº Camas	% total Estab.	% total camas
Penacova	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Penela	1	26	0	0	0,00%	0,00%
Soure	1	30	0	0	0,00%	0,00%
Tábua	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova de Poiares	1	17	0	0	0,00%	0,00%
Batalha	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Leiria	3	97	2	67	66,67%	69,07%
Marinha Grande	8	256	3	105	37,50%	41,02%
Pombal	3	66	0	0	0,00%	0,00%
Porto de Mós	5	158	0	0	0,00%	0,00%
Alvaiázere	2	50	0	0	0,00%	0,00%
Ansião	1	24	0	0	0,00%	0,00%
Castanheira de Pera	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Figueiró dos Vinhos	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Pedrógão Grande	1	17	0	0	0,00%	0,00%
Aguiar da Beira	3	61	0	0	0,00%	0,00%
Carregal do Sal	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Castro Daire	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mangualde	5	251	4	231	80,00%	92,03%
Nelas	5	133	0	0	0,00%	0,00%
Oliveira de Frades	1	28	0	0	0,00%	0,00%
Penalva do Castelo	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Santa Comba Dão	2	20	0	0	0,00%	0,00%
São Pedro do Sul	11	245	0	0	0,00%	0,00%
Sátão	1	26	0	0	0,00%	0,00%
Tondela	2	40	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova de Paiva	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Viseu	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vouzela	3	57	0	0	0,00%	0,00%
Almeida	3	96	0	0	0,00%	0,00%
Belmonte	1	20	0	0	0,00%	0,00%
Celorico da Beira	1	58	0	0	0,00%	0,00%
Covilhã	2	35	0	0	0,00%	0,00%
Figueira de Castelo Rodrigo	5	207	0	0	0,00%	0,00%
Fornos de Algodres	1	23	1	23	100,00%	100,00%
Fundão	2	90	0	0	0,00%	0,00%
Gouveia	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Guarda	6	169	0	0	0,00%	0,00%
Manteigas	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mêda	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Pinhel	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Sabugal	2	75	0	0	0,00%	0,00%
Seia	8	178	0	0	0,00%	0,00%
Trancoso	2	61	0	0	0,00%	0,00%
Castelo Branco	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Idanha-a-Nova	5	96	0	0	0,00%	0,00%
Oleiros	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Penamacor	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Proença-a-Nova	1	30	0	0	0,00%	0,00%
Vila Velha de Ródão	4	109	0	0	0,00%	0,00%
Alcobaça	7	252	2	46	28,57%	18,25%
Alenquer	1	30	0	0	0,00%	0,00%
Arruda dos Vinhos	1	30	0	0	0,00%	0,00%
Bombarral	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cadaval	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Caldas da Rainha	4	168	0	0	0,00%	0,00%
Lourinhã	2	44	1	30	50,00%	68,18%
Nazaré	7	178	1	28	14,29%	15,73%

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

(continua)

**Quadro 26 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2016 - continuação**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem (Total)		Hostels*			
	Nº Estab.	Nº Camas	Nº Estab.	Nº Camas	% total Estab.	% total camas
Óbidos	1	26	1	26	100,00%	100,00%
Peniche	71	1.236	16	275	22,54%	22,25%
Sobral de Monte Agraço	2	39	0	0	0,00%	0,00%
Torres Vedras	11	307	2	64	18,18%	20,85%
Abrantes	5	114	0	0	0,00%	0,00%
Alcanena	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Constância	1	42	0	0	0,00%	0,00%
Entroncamento	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Ferreira do Zêzere	5	98	0	0	0,00%	0,00%
Mação	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Ourém	33	1.555	1	40	3,03%	2,57%
Sardoal	1	23	0	0	0,00%	0,00%
Sertã	1	38	0	0	0,00%	0,00%
Tomar	9	237	1	44	11,11%	18,57%
Torres Novas	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila de Rei	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila Nova da Barquinha	0	0	0	0	0,00%	0,00%
<b>A.M. Lisboa</b>	<b>496</b>	<b>12.167</b>	<b>142</b>	<b>4.991</b>	<b>28,63%</b>	<b>41,02%</b>
Alcochete	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Almada	9	306	4	158	44,44%	51,63%
Amadora	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Barreiro	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cascais	13	298	6	175	46,15%	58,72%
Lisboa	348	8.786	97	3.759	27,87%	42,78%
Loures	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Mafra	44	859	18	368	40,91%	42,84%
Moita	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Montijo	2	79	1	42	50,00%	53,16%
Odivelas	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Oeiras	2	26	0	0	0,00%	0,00%
Palmela	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Seixal	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Sesimbra	5	128	1	25	20,00%	19,53%
Setúbal	14	358	7	211	50,00%	58,94%
Sintra	54	1.165	7	203	12,96%	17,42%
Vila Franca de Xira	4	152	1	50	25,00%	32,89%
<b>Alentejo</b>	<b>129</b>	<b>2.823</b>	<b>14</b>	<b>424</b>	<b>10,85%</b>	<b>15,02%</b>
Almeirim	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Alpiarça	2	24	0	0	0,00%	0,00%
Azambuja	3	59	0	0	0,00%	0,00%
Benavente	2	22	0	0	0,00%	0,00%
Cartaxo	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Chamusca	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Coruche	1	16	0	0	0,00%	0,00%
Golegã	1	12	0	0	0,00%	0,00%
Rio Maior	1	12	0	0	0,00%	0,00%
Salvaterra de Magos	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Santarém	6	186	2	122	33,33%	65,59%
Alcácer do Sal	4	75	0	0	0,00%	0,00%
Grândola	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Odemira	26	452	1	14	3,85%	3,10%
Santiago do Cacém	5	105	0	0	0,00%	0,00%
Sines	7	235	1	32	14,29%	13,62%
Alter do Chão	2	47	0	0	0,00%	0,00%
Arronches	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Avis	2	38	0	0	0,00%	0,00%
Campo Maior	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Castelo de Vide	6	101	1	32	16,67%	31,68%

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

(continua)

**Quadro 26 - Estabelecimentos de hospedagem, com 10 ou mais camas, registados até 31/12/2016 - continuação**

NUTS	Estabelecimentos de hospedagem (Total)		Hostels*			
	Nº Estab.	Nº Camas	Nº Estab.	Nº Camas	% total Estab.	% total camas
Crato	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Elvas	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Fronteira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Gavião	2	75	0	0	0,00%	0,00%
Marvão	2	31	0	0	0,00%	0,00%
Monforte	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Nisa	1	19	0	0	0,00%	0,00%
Ponte de Sor	3	32	1	10	33,33%	31,25%
Portalegre	4	89	1	27	25,00%	30,34%
Sousel	1	10	0	0	0,00%	0,00%
Alandroal	2	33	0	0	0,00%	0,00%
Arraiolos	1	14	0	0	0,00%	0,00%
Borba	4	71	0	0	0,00%	0,00%
Estremoz	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Évora	6	137	5	123	83,33%	89,78%
Montemor-o-Novo	3	74	0	0	0,00%	0,00%
Mora	1	18	0	0	0,00%	0,00%
Mourão	1	18	0	0	0,00%	0,00%
Portel	2	54	1	38	50,00%	70,37%
Redondo	1	22	0	0	0,00%	0,00%
Reguengos de Monsaraz	8	244	1	26	12,50%	10,66%
Vendas Novas	3	60	0	0	0,00%	0,00%
Viana do Alentejo	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vila Viçosa	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Aljustrel	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Almodôvar	2	30	0	0	0,00%	0,00%
Alvito	2	44	0	0	0,00%	0,00%
Barrancos	3	67	0	0	0,00%	0,00%
Beja	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Castro Verde	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Cuba	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Ferreira do Alentejo	2	108	0	0	0,00%	0,00%
Mértola	6	178	0	0	0,00%	0,00%
Moura	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Ourique	1	11	0	0	0,00%	0,00%
Serpa	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Vidigueira	0	0	0	0	0,00%	0,00%
<b>Algarve</b>	<b>221</b>	<b>5.301</b>	<b>58</b>	<b>1.746</b>	<b>26,24%</b>	<b>32,94%</b>
Albufeira	8	212	2	36	25,00%	16,98%
Alcoutim	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Aljezur	33	703	8	244	24,24%	34,71%
Castro Marim	2	29	0	0	0,00%	0,00%
Faro	14	455	7	288	50,00%	63,30%
Lagoa	7	141	0	0	0,00%	0,00%
Lagos	51	1.070	17	436	33,33%	40,75%
Loulé	20	812	7	427	35,00%	52,59%
Monchique	4	77	0	0	0,00%	0,00%
Olhão	18	368	2	29	11,11%	7,88%
Portimão	18	531	8	158	44,44%	29,76%
São Brás de Alportel	2	28	0	0	0,00%	0,00%
Silves	7	116	3	60	42,86%	51,72%
Tavira	12	227	0	0	0,00%	0,00%
Vila do Bispo	16	264	2	30	12,50%	11,36%
Vila Real de Santo António	9	268	2	38	22,22%	14,18%
<b>Açores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Madeira</b>	<b>23</b>	<b>754</b>	<b>4</b>	<b>122</b>	<b>17,39%</b>	<b>16,18%</b>

\* incluídos no total de Estabelecimentos de hospedagem

(continua)

Fonte – Adaptado de RNAL (2017)

**Anexo II - Oferta de *hostels* no concelho de Lisboa****Quadro 27 – Preço médio da dormida nos *hostels* do concelho de Lisboa**

<i>Hostel</i>	Nº de Camas	Freguesia	Preços (€)						Ranking **
			Quarto Duplo		Dormitório até 6 camas		Dormitório com mais de 6 camas		
			E.B.*	E.A.*	E.B.*	E.A.*	E.B.*	E.A.*	
Al-Ushbuna, Residence & Hostel	30	Belém	50	50	15	18	12	17	6,8
Alfama Pátio Hostel	42	São Vicente	52	75	17	26	13	24	9,1
Ambiente Hostel	14	Arroios	50	59	--	--	17	23	9,3
Arty Hostel	20	Misericórdia	--	--	16	30	14	28	9,3
Aykibom	46	Arroios	29	31	13	15	9	13	6,6
BA Hostel (Bairro Alto Hostel)	37	Misericórdia	42	60	--	--	--	--	9,4
Baixa Hostel	18	Santa Maria Maior	60	80	--	--	16	--	8,0
Be Lisbon Hostel	47	Arroios	55	70	14	21	13	19	9,1
Belém Hostel	21	Belém	40	40	--	--	15	17	7,8
Brickoven Palace	126	Arroios	65	80	17	18	10	16	9,1
City Hostel Lisbon	10	Arroios	35	40	11	16	10	15	9,0
Daisy	13	Santo António	34	34	--	--	9	--	7,0
Flaghostel	47	Arroios	50	50	24	24	24	24	8,3
Fly to Lisbon Hostel	23	Arroios	--	--	12	16	--	--	8,4
Garden Prince Hostel	28	Santo António	40	50	18	20	16	17	n.d.
Go Hostel Lisbon	31	Arroios	--	--	13	17	10	15	n.d.
Good Morning Hostel	50	Santa Maria Maior	55	75	19	30	16	24	9,5
Grapes & Bites - Hostel & Wines	28	Misericórdia	--	--	--	--	15	16	9,4
Gspot Hostel Lisbon	86	Santo António	--	--	--	--	10	32	9,0
Gurkhas Hostel Lisboa	32	Arroios	60	70	18	25	--	--	7,2
Holla Hostel	14	Penha de França	--	--	9	14	8	12	7,6
Home Lisbon Hostel	24	Santa Maria Maior	--	--	20	32	16	28	9,8
Home in Lisbon 4 U Hostel	51	Arroios	52	72	--	--	--	--	9,7
Hostel Benfornoso	24	Arroios	28	50	15	25	12	20	5,4
Hostel Famous - Crows	22	Belém	55	65	18	30	12	28	6,0
Hostel Seven Hills	28	Arroios	35	55	15	19	14	17	8,8
Hub New Lisbon	170	Misericórdia	62	80	18	23	16	20	8,9
Inn Possible Lisbon Hostel	44	Santa Maria Maior	60	85	16	25	12	20	8,8
Istanbul Hostel	8	Arroios	36	40	--	--	--	--	6,9
Jardim de Santos Hostel	42	Estrela	35	70	12	25	9	20	8,3
Kab + 1 Hostel	39	Estrela	45	52	10	13	10	12	7,8
Lisboa Arte Hostel	14	São Vicente	--	--	11	15	--	--	9,7
Lisboa Central Hostel	40	Santo António	54	76	17	27	13	22	9,5
Lisbon Calling Hostel	24	Misericórdia	61	76	18	24	14	20	9,3
Lisbon Cosy Hostel	22	Olivais	50	62	14	17	--	--	9,0
Lisbon Destination Hostel	94	Santa Maria Maior	65	88	19	37	15	31	9,5
LISBON FOREVER	20	Avenidas Novas	--	--	13	26	--	--	8,3
Lisbon Hostel	39	Arroios	54	65	16	23	--	--	8,8
Lisbon Landscape Hostel	36	Avenidas Novas	30	55	10	23	9	28	6,9

\* E.B. - Época Baixa (Janeiro e Fevereiro, Novembro e Dezembro) // E.A. - Época Alta ( Junho, Julho, Agosto e Setembro) (continua)

\*\* Classificação segundo o site *Hostelworld*

**Quadro 27 - Preço médio da dormida nos *hostels* do concelho de Lisboa – continuação**

<i>Hostel</i>	Nº de Camas	Freguesia	Preços (€)						Ranking **
			Quarto Duplo		Dormitório até 6 camas		Dormitório com mais de 6 camas		
			E.B.*	E.A.*	E.B.*	E.A.*	E.B.*	E.A.*	
Lisbon Old Town Hostel	58	Misericórdia	60	80	20	30	16	25	9,2
Lisbon Top Hostel	25	Avenidas Novas	43	50	12	18	--	--	8,2
Liv'in Lisbon Hostel VI	31	Santo António	50	65	15	23	14	20	9,1
LOCALS HOSTEL	50	Misericórdia	30	70	13	18	10	16	5,0
Lost Inn Lisbon Hostel	48	Misericórdia	56	65	18	25	14	23	9,7
Low Cost Hostel	10	Misericórdia	--	--	15	15	15	15	5,6
Marquês Garden	33	Santo António	--	--	10	15	10	15	n.d.
MetroHostel	34	Arroios	25	55	--	--	8	15	7,8
Music Hall Lisbon Hostel	25	Avenidas Novas	45	55	12	23	10	20	9,0
Nations Hostel	28	Santo António	43	55	11	18	--	--	8,0
Nest House Lisbon Hostel	40	Avenidas Novas	45	60	15	21	14	20	9,3
New Lisbon Concept Hostel	41	Santo António	--	--	15	22	14	20	9,2
Nicely Hostel	24	Arroios	--	--	11	20	9	18	8,6
NooK Lisbon Hostel	22	Santo António	--	--	24	n.d.	--	--	9,4
Oasis Backpackers Hospitality	30	Misericórdia	50	76	15	27	10	23	8,6
PassportlisbonHostel	57	Misericórdia	70	95	22	25	18	25	8,0
PH in Chiado	34	Misericórdia	68	90	--	--	16	25	8,5
Residencia Martim Moniz	45	Santa Maria Maior	45	45	--	--	--	--	6,7
Residencial O Paradoiro	60	Arroios	40	50	--	--	--	--	8,4
Rossio Hostel	46	Santa Maria Maior	45	65	13	24	--	--	9,2
Royal Lisbon Hostel	38	Misericórdia	--	--	--	--	15	18	9,0
Royal Prince Hostel	48	Misericórdia	--	--	--	--	15	18	9,1
Santos Hostel	36	Avenidas Novas	35	50	12	20	9	15	8,3
So Far So Homely Hostel	18	Santo António	33	50	9	19	--	--	7,8
SPIN Hostel	24	Carnide	--	--	12	20	--	--	n.d.
Sunset Destination Hostel	78	Misericórdia	54	74	21	30	16	28	9,4
Surf in Chiado Hostel	40	Misericórdia	35	--	16	20	13	18	9,3
Terrace Lisbon Hostel	54	Belém	35	60	21	26	17	23	8,5
The Dorm	32	Alcântara	50	65	20	30	20	30	9,8
The Elevator Hostel	68	Santo António	56	83	--	--	18	39	8,0
The Loft	18	Santo António	50	65	22	26	--	--	9,3
The swallow hostel	60	Avenidas Novas	35	45	14	18	12	16	8,2
This is Lisbon Hostel	32	Santa Maria Maior	46	64	12	22	10	20	9,1
Turkish Style Hostel	34	Arroios	37	48	--	--	--	--	6,4
Unreal Youth Hostel	150	Avenidas Novas	60	80	18	26	16	24	7,9
Welcome Hostel	58	Arroios	46	50	--	--	--	--	8,2
Yes! Lisbon Hostel	108	Santa Maria Maior	60	85	18	35	14	33	9,8

\* E.B. - Época Baixa (Janeiro e Fevereiro, Novembro e Dezembro) // E.A. - Época Alta ( Junho, Julho, Agosto e Setembro)

\*\* Classificação segundo o site *Hostelworld*

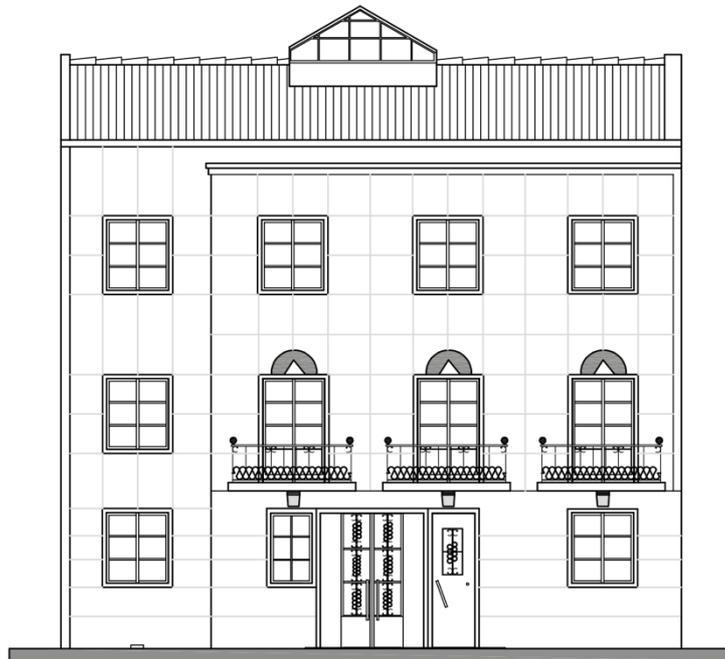
**Anexo III - Outros estabelecimentos de alojamento existentes na União ALCD e Belém****Quadro 28 - Preço médio da dormida em quarto duplo em outros estabelecimentos de alojamento**

<i>Estabelecimento</i>	<b>Tipo</b>	<b>Freguesia</b>	<b>Nº de quartos</b>	<b>Preços (€)</b>			
				<b>Single</b>		<b>Duplo</b>	
				<b>E.B.*</b>	<b>E.A*</b>	<b>E.B.*</b>	<b>E.A*</b>
B My Guest	Estab. Hospedagem	Belém	8	--	--	55	117
Belém Guest House	Estab. Hospedagem	Belém	6	--	--	45	50
Belém Mezzanine	Apartamento	Belém	1	--	--	60	60
Casa Amarela	Estab. Hospedagem	Belém	10	--	--	89	107
Cosy Bedrooms	Estab. Hospedagem	Belém	2	--	--	41	50
Edifício Nobre	Estab. Hospedagem	União ALCD	1	--	--	65	n.d
Pensão Setubalense	Pensão/Residencial	Belém	55	42	50	53	58
Tagus 5 Coulers Suites	Estab. Hospedagem	União ALCD	5	45	55	50	60

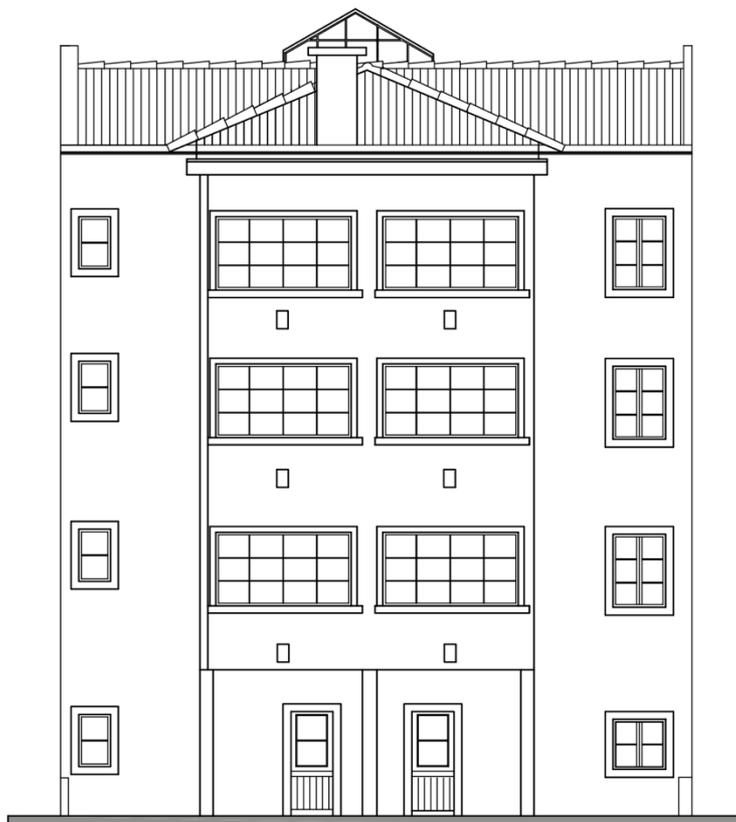
\* E.B. - Época Baixa (Janeiro e Fevereiro, Novembro e Dezembro) // E.A. - Época Alta ( Junho, Julho, Agosto e Setembro)

**Anexo IV - Alçados e plantas do imóvel existente**

**Figura 21 - Alçado Principal**

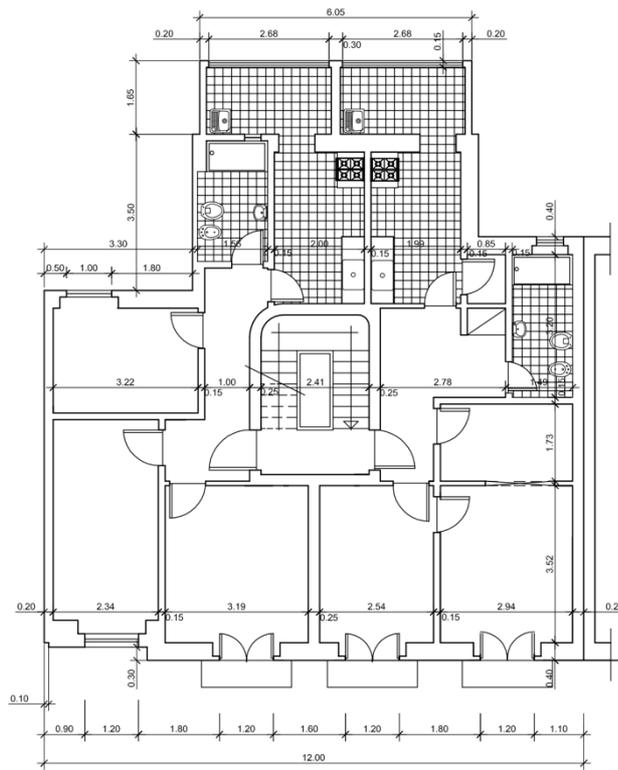


**Figura 22 - Alçado Posterior**

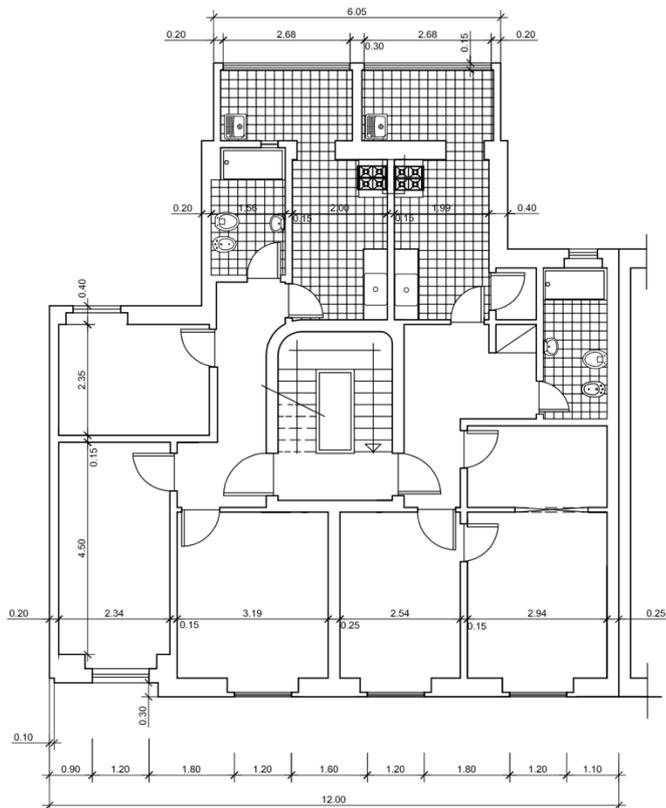




**Figura 25 - Planta do 1º Andar**



**Figura 26 - Planta do 2º Andar**



**Anexo V - Serviço de bar****Quadro 29 - Preços do serviço de bar**

<b>Produto</b>	<b>Preço</b>
<b>Bebidas Alcoólicas</b>	
Cerveja lata 33 cl	1,50€
Panaché	1,50€
Licor Beirão	3,00€
Whisky novo	3,50€
Whisky velho	6,00€
Vodka	3,50€
Baileys	3,00€
Brandy Macieira	3,00€
Gin Tónico	3,00€
Rum Cola	3,00€
Vodka Laranja	3,00€
Whisky Cola	3,00€
<b>Águas e Refrigerantes</b>	
Água s/gás garrafa 33 l	1,00€
Água com gás garrafa 33 cl	1,00€
Água tônica 25cl	1,00€
Coca Cola lata 33 cl	1,20€
Coca Cola ZERO lata 33 cl	1,20€
7 Up lata 33 cl	1,20€
Fanta lata 33 cl	1,20€
Sumol lata 33 cl	1,20€
Ice Tea lata 33 cl	1,20€
Compal Néctar 20cl	
<b>Cafetaria</b>	
Café	0,70€
Descafeinado	0,70€
Chá	0,70€
Garoto	0,70€
<b>Batatas e aperitivos</b>	
Doritos 45g	1,30€
Pringles 40g	1,30€
Batata frita Ruffles 45g	1,30€
Amendoim com sal 40g	1,00€
Tremoços (pires)	0,60€
Pipocas com sal 40g	0,60€

Nota: Os preços apresentados incluem o IVA à taxa legal e foram projetados para o primeiro ano de exploração, 2019, considerando uma taxa correção de preços de 1,5% ao ano.

Fonte – Autor

**Anexo VI - Investimento - Obras de remodelação****Quadro 30 - Orçamento para a remodelação do edifício**

<b>Artº</b>	<b>Descrição</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	<b>Projeto</b>				
1.1	Elaboração de projeto de Arquitetura incluindo assistência técnica à obra.	v.g.	---	6.000,00	6.000,00
1.2	Elaboração de projetos de especialidades incluindo assistência técnica à obra.	v.g.	---	3.000,00	3.000,00
	<b>Total Projeto</b>				<b>9.000,00</b>
<b>2</b>	<b>Obra</b>				
<b>2.1</b>	<b>Demolições</b>				
2.1.1	Demolição de paredes de alvenaria de tijolo furado incluindo triagem, depósito, transporte, reciclagem e/ou colocação em vazadouro dos resíduos.	m2	231,50	6,10	1.412,15
2.1.2	Remoção de bancadas e armários de cozinha incluindo triagem, depósito, transporte, reciclagem e/ou colocação em vazadouro dos resíduos.	v.g.	---	600,00	600,00
2.1.3	Remoção de loiças sanitárias, incluindo triagem, depósito, transporte, reciclagem e/ou colocação em vazadouro dos resíduos.	un	18,00	5,00	90,00
2.1.4	Remoção de caixilharias de ferro, incluindo triagem, depósito, transporte, reciclagem e/ou colocação em vazadouro dos resíduos.	m2	24,10	5,00	120,50
2.1.5	Remoção de portas e janelas em madeira, incluindo triagem, depósito, transporte, reciclagem e/ou colocação em vazadouro dos resíduos.	un	56,00	15,00	840,00
2.1.6	Picagem e remoção de revestimento de paredes interiores incluindo triagem, depósito, transporte, reciclagem e/ou colocação em vazadouro dos resíduos.	m2	488,00	4,20	2.049,60
2.1.7	Picagem e remoção de revestimento de paredes exteriores incluindo triagem, depósito, transporte, reciclagem e/ou colocação em vazadouro dos resíduos.	m2	245,50	3,80	932,90

(continua)

**Quadro 30 - Orçamento para a remodelação do edifício - Continuação**

<b>Artº</b>	<b>Descrição</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Total</b>
2.1.8	Picagem e remoção de revestimento de pavimentos interiores incluindo triagem, depósito, transporte, reciclagem e/ou colocação em vazadouro dos resíduos.	m2	122,95	3,20	393,44
2.1.9	Picagem e remoção de revestimento de pavimentos exteriores incluindo triagem, depósito, transporte, reciclagem e/ou colocação em vazadouro dos resíduos.	m2	175,20	3,00	525,60
	<b>Total - Demolições</b>				<b>6.964,19</b>
<b>2.2</b>	<b>Alvenarias</b>				
2.2.1	Fornecimento e assentamento de alvenaria simples em tijolo cerâmico com 30x20x07cm, assente com argamassa pronta M10, fabricada em obra em betoneira elétrica.	m2	10,30	12,30	126,69
2.2.2	Fornecimento e assentamento de alvenaria simples em tijolo cerâmico com 30x20x11cm, assente com argamassa pronta M10, fabricada em obra em betoneira elétrica.	m2	145,20	14,50	2.105,40
2.2.3	Fornecimento e assentamento de alvenaria simples em tijolo cerâmico com 30x20x15cm, assente com argamassa pronta M10, fabricada em obra em betoneira elétrica.	m2	10,20	17,30	176,46
	<b>Total - Alvenarias</b>				<b>2.408,55</b>
<b>2.3</b>	<b>Revestimento de paredes e tetos</b>				
2.3.1	Execução de reboco areado em paredes exteriores com 2,5 cm de espessura, com argamassa pronta em saco, incluindo salpico prévio da parede e todos os materiais e equipamentos necessários à sua boa execução.	m2	245,50	9,50	2.332,25
2.3.2	Execução de reboco sarrafado em paredes interiores com 2,0 cm de espessura, com argamassa pronta em saco, incluindo salpico prévio da parede e todos os materiais e equipamentos necessários à sua boa execução.	m2	309,95	11,00	3.409,45

(continua)

**Quadro 30 - Orçamento para a remodelação do edifício - Continuação**

<b>Artº</b>	<b>Descrição</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Total</b>
2.3.3	Execução de betonilha sarrafada, com 0,08m de espessura, com argamassa de cimento e areia ao traço 1:5, incluindo todos os materiais e equipamentos necessários à sua boa execução.	m2	175,20	10,30	1.804,56
2.3.4	Execução de betonilha sarrafada, com 0,05m de espessura com argamassa de cimento e areia ao traço 1:5, incluindo todos os materiais e equipamentos necessários à sua boa execução.	m2	122,95	10,30	1.266,39
2.3.5	Fornecimento e execução de estuque projetado em paredes interiores com 2cm de espessura, incluindo barramento em massa fina, reforço com rede de fibra de vidro 5x5mm (75g/m2) na transição betão/alvenaria e perfis cobre-cantos em PVC reforçado com rede de fibra de vidro.	m2	178,05	8,80	1.566,84
2.3.6	Fornecimento e execução de estuque projetado em tetos com 2cm de espessura, incluindo barramento em massa fina, reforço com rede de fibra de vidro 5x5mm (75g/m2) na transição betão/alvenaria e perfis cobre-cantos em PVC reforçado com rede de fibra de vidro.	m2	121,50	9,90	1.202,85
2.3.7	Fornecimento e assentamento de azulejo com 30x30cm em paredes interiores, assente com cimento cola tipo Weber.Col Classic e betumagem das juntas com betume tipo Weber.color Art em cor a definir.	m2	309,95	22,20	6.880,89
	<b>Total - Revestimento de paredes e tetos</b>				<b>18.463,23</b>
<b>2.4</b>	<b>Revestimento de pavimentos e rodapés</b>				
2.4.1	Fornecimento e assentamento de mosaico cerâmico de pasta 60x60cm em pavimentos exteriores, assente com cimento cola tipo Weber.Col Flex L e betumagem das juntas com betume tipo Weber.Color Flex em cor a definir.	m2	175,20	31,50	5.518,80
2.4.2	Fornecimento e assentamento de mosaico cerâmico com 30x30cm em pavimentos interiores, assente com cimento cola tipo Weber.Col Classic e betumagem das juntas com betume tipo Weber.color Art em cor a definir.	m2	122,95	23,50	2.889,33

(continua)

**Quadro 30 - Orçamento para a remodelação do edifício - Continuação**

<b>Artº</b>	<b>Descrição</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Total</b>
2.4.3	Fornecimento e assentamento de pavimento flutuante em madeira de carvalho, com 12mm de espessura, incluindo regularização da betonilha ou revestimento existente, base em material resiliente, remates, rodapés e todos os trabalhos acessórios e complementares.	m2	203,00	20,50	4.161,50
	<b>Total - Revestimento de pavimentos e rodapés</b>				<b>12.569,63</b>
<b>2.5</b>	<b>Serralharias</b>				
2.5.1	Fornecimento e assentamento de caixilharia em PVC do tipo Deleme T70 SC com vidro duplo tipo Planitherm de 6+18+4mm, com caixa de ar preenchida com argon a 90% e todos os acessórios necessários à sua correta montagem e funcionamento.	m2	54,69	205,00	11.211,45
	<b>Total - Serralharias</b>				<b>11.211,45</b>
<b>2.6</b>	<b>Carpintarias</b>				
2.6.1	Fornecimento e montagem de portas interiores de batente, do tipo Valco - A4 40mm em favo MDF com uma folha de 0,75m, folheada a madeira de Carvalho, com orla em madeira maciça de carvalho, aro e guarnição em madeira de carvalho, incluindo envernizamento, ferragens em aço inox escovado do tipo JNF, fechaduras e batentes e todos os materiais e trabalhos inerentes à sua perfeita execução, de acordo com o mapa de vãos e respetivos pormenores.	un	22,00	115,00	2.530,00
2.6.2	Fornecimento e assentamento de divisórias e portas de termolaminados de alta densidade de fibras celulósicas, impregnadas em resinas fenólicas termo endurecidas, incluindo estrutura de suporte em aço inox, ferragens, fechaduras e batentes e todos os materiais e trabalhos inerentes à sua perfeita execução, de acordo com o mapa de vãos e respetivos pormenores.	m2	48,00	80,00	3.840,00
	<b>Total - Carpintarias</b>				<b>6.370,00</b>

(continua)

**Quadro 30 - Orçamento para remodelação do edifício - Continuação**

<b>Art.º</b>	<b>Descrição</b>	<b>Unid.</b>	<b>Quant.</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>Total</b>
<b>2.7</b>	<b>Equipamento sanitário</b>				
2.7.1	Fornecimento e instalação de sanita suspensa tipo Sanitana incluindo conjunto de encastre, fixação, ligação às tubagens de água e saneamento, sifões, válvulas de esquadria, fecho de juntas com cordão de silicone e todos os materiais e trabalhos necessários à sua perfeita instalação, conforme instruções do fabricante.	un	14,00	190,00	2.660,00
2.7.2	Fornecimento e instalação de bidé suspenso tipo Sanitana incluindo, conjunto de encastre, torneira misturadora fixação, ligação às tubagens de água e saneamento, sifões, fecho de juntas com cordão de silicone e todos os materiais e trabalhos necessários à sua perfeita instalação, conforme instruções do fabricante.	un	2,00	175,00	350,00
2.7.3	Fornecimento e instalação de balcões de WC incluindo estrutura de suporte, lavatórios de encastrar tipo Sanitana, torneiras misturadoras, fixação, ligação às tubagens de água e saneamento, sifões, fecho de juntas com cordão de silicone e todos os materiais e trabalhos necessários à sua perfeita instalação.	un	6,00	400,00	2.400,00
2.7.4	Fornecimento e instalação de cabine de duche completa, em vidro temperado fosco, base de chuveiro branca 80x80 cm tipo Sanitana, torneira misturadora térmica, rampa de chuveiro e chuveiro, assentamento, ligação às tubagens de água e saneamento, sifões, fecho de juntas com cordão de silicone e todos os materiais e trabalhos necessários à sua perfeita instalação, conforme instruções do fabricante.	un	12,00	250,00	3.000,00
	<b>Total - Equipamento sanitário</b>				<b>8.410,00</b>
<b>2.8</b>	<b>Pinturas</b>				
2.8.1	Pintura de paredes exteriores com tinta tipo Nováqua HD, incluindo remoção de fungos, algas e pintura existente, com lavagem a jato de água, tratamento da superfície com descontaminante e, aplicação de primário do tipo Cinolite e todos os trabalhos acessórios e complementares.	m2	344,00	6,30	2.167,20

(continua)

**Quadro 30 - Orçamento para remodelação do edifício - Continuação**

Art.º	Descrição	Unid.	Quant.	P. Unit.	Total
2.8.2	Pintura de paredes interiores com tinta tipo Cinacryl acetinado, incluindo preparação da superfície, aplicação de primário do tipo Cinolite e todos os trabalhos acessórios e complementares.	m2	888,10	4,80	4.262,88
2.8.3	Pintura de tetos interiores com tinta tipo Cinacryl acetinado, incluindo preparação da superfície, aplicação de primário do tipo Cinolite e todos os trabalhos acessórios e complementares.	m2	475,95	5,50	2.617,73
2.8.4	Pintura de tetos guardas das varandas com esmalte tipo SINTECIN SR, incluindo remoção da pintura antiga, preparação da superfície, aplicação de primário e todos os trabalhos acessórios e complementares.	ml	9,00	35,00	315,00
	<b>Total - Pinturas</b>				<b>9.047,81</b>
<b>2.9</b>	<b>Móveis e bancadas de cozinha</b>				
2.9.1	Fornecimento e montagem de cozinha completa, constituída por armários superiores e inferiores tipo Fabri, com frentes em MDF lacado a branco, balcões em pedra mármore polida com 4 cm de espessura, lava liça em inox com duas cubas, torneira misturadora, ferragens, acessórios e todos os trabalhos acessórios e complementares.	un	2,00	4.500,00	9.000,00
	<b>Total Móveis e bancadas de cozinha</b>				<b>9.000,00</b>
<b>2.10</b>	<b>Instalações técnicas</b>				
2.10.1	Substituição/Execução da rede de esgotos, de acordo com o projeto da especialidade, incluindo remoção da rede antiga, fornecimento e montagem de toda as tubagens, equipamentos e acessórios necessários ao seu perfeito funcionamento.	v.g.	---	5.000,00	5.000,00
2.10.2	Substituição/Execução da rede de distribuição de águas, de acordo com o projeto da especialidade, incluindo remoção da rede antiga e fornecimento e montagem de todos as tubagens, equipamentos e acessórios necessários ao seu perfeito funcionamento.	v.g.	---	5.000,00	5.000,00

(continua)

**Quadro 30 - Orçamento para a remodelação do edifício - Continuação**

Art.º	Descrição	Unid.	Quant.	P. Unit.	Total
2.10.3	Execução de instalação elétrica, ITED, Segurança contra Incêndios e CCTV, de acordo com os projetos das especialidades, incluindo remoção das redes antigas e fornecimento e montagem de todas as tubagens, cabos, equipamentos e acessórios necessários ao seu perfeito funcionamento.	v.g.	---	8.000,00	8.000,00
2.10.4	Execução de rede de distribuição de gás, de acordo com o projeto da especialidade, incluindo remoção da rede antiga e fornecimento e montagem de todas as tubagens, equipamentos e acessórios necessários ao seu perfeito funcionamento.	v.g.	---	3.000,00	3.000,00
2.10.5	Fornecimento montagem de unidades do tipo split do tipo LG P12.RL.SSB com 3,5 KW de capacidade de arrefecimento, incluindo todos os equipamentos, tubagens e acessórios necessários ao seu perfeito funcionamento.	un	10,00	700,00	7.000,00
	<b>Total - Instalações técnicas</b>				<b>28.000,00</b>
<b>2.11</b>	<b>Diversos</b>				
2.11.1	Fornecimento e montagem de conjunto de <i>barbecue</i> completo, incluindo bancadas, grelhador e forno.	v.g.	---	900,00	900,00
	<b>Total - Diversos</b>				<b>900,00</b>
	<b>Total Obra</b>				<b>100.775,22</b>
	<b>Total Projeto e Obra</b>				<b>109.775,22</b>

Nota: Valores em euros sem IVA, projetados para 2018, considerando uma taxa de correção de preços de 1,5%.

Fonte – Autor (baseado em preços e rendimentos obtidos em - <http://orcamentos.eu/downloads/> ; <http://www.grupo-valco.com> ; [http://www.sanitana.com/pt/downloads\\_catalogo.php](http://www.sanitana.com/pt/downloads_catalogo.php) e <http://www.leroymerlin.pt/Site/Home.aspx> - acedidos em 23/05/2017)

**Anexo VII - Investimento - Equipamento básico, informático e de transporte****Quadro 31 - Orçamento para aquisição de equipamento básico, informático e de transporte**

Art.º	Descrição	Unid.	Quantidade	P. Unit.	Total
<b>1</b>	<b>Mobiliário</b>				
1.1	Beliches tipo BEFARA <i>hostel</i> em madeira lacada a branco, incluindo estrados, colchões de molas e gavetões com chave.	un	15	476,00	7.140,00
1.2	Cama de casal tipo BEFARA Selene madeira lacada a branco, incluindo estrado e colchão de molas.	un	4	423,00	1.692,00
1.3	Mesa de cabeceira tipo MALM com 2 gavetas.	un	8	24,30	194,40
1.4	Conjunto de 4 cacifos em madeira revestida a melamina tipo MEGABLOK.	un	12	100,00	1.200,00
1.5	Mesa de cozinha em madeira lacada a branco com 4,5X2,0m.	un	2	550,00	1.100,00
1.6	Cadeiras de cozinha tipo JANINGE na cor branca.	un	20	32,50	650,00
1.7	Sofá de canto tipo ABERDEEN em pele sintética.	un	2	585,00	1.170,00
1.8	Mesa de centro com tipo LACK lacada a branco com 1,18X0,78 m.	un	1	28,45	28,45
1.9	Conjunto de mesa de jardim Tipo TROIA constituído por mesa, 4 cadeiras e chapéu de sol.	un	4	121,00	484,00
	<b>Total - Mobiliário</b>				<b>13.658,85</b>
<b>2</b>	<b>Decoração</b>				
2.1	Globo terrestre de grandes dimensões com estrutura de pé-de-galo em carvalho.	un	1	121,00	121,00
2.2	Quadros decorativos com motivos variados de musica tipo BIMAGO 112X50 cm.	un	20	36,58	731,60
2.3	Conjunto de cortinados tipo MAJGULL.	un	14	36,59	512,26
2.4	Tapete tipo OSTED 212X300 cm.	un	3	121,14	363,42
2.5	Bibelots diversos.	un	20	25,00	500,00
2.6	Conjunto de jogos de tabuleiro.	un	1	50,00	50,00
	<b>Total Decoração</b>				<b>2.278,28</b>

(continua)

**Quadro 31- Orçamento para aquisição de equipamento básico, informático e de transporte - Continuação**

Art.º	Descrição	Unid.	Quantidade	P. Unit.	Total
<b>3</b>	<b>Colchoaria e cobertores</b>				
3.1	Colchão de molas HAFSLO com 0,90X2,00m.	un	30	56,90	1.707,00
3.2	Colchão de molas HAFSLO com 1,40X2,00m.	un	4	80,49	321,96
3.3	Edredons RÖDTOPPA com 1,50X2,00m.	un	35	28,46	996,10
3.4	Edredons RÖDTOPPA com 2,40X2,20m.	un	6	40,64	243,84
3.5	Capa de edredom HÖSTÖGA com 1,50X2,00m.	un	35	10,56	369,60
3.6	Capa de edredom HÖSTÖGA com 2,00X2,40m.	un	6	16,25	97,50
3.7	Manta HENRIKA com 1,80X1,20.	un	35	12,19	426,65
3.8	Manta STRIMLÖNN com 1,50X1,80.	un	4	40,64	162,56
	<b>Total Colchoaria e cobertores</b>				<b>4.325,21</b>
<b>4</b>	<b>Roupas brancas e atalhados</b>				
4.1	Lençol branco com 1,50X2,60m.	un	100	8,12	812,00
4.2	Lençol branco com 2,40X2,60m.	un	100	10,56	1.056,00
4.3	Almofada AXAG 50X80 cm.	un	60	4,87	292,20
4.4	Fronha DVALA para almofada 50X80 cm (2Un).	un	30	4,87	146,10
4.5	Fronha DVALA para almofada 50X80 cm (2Un).	un	30	4,87	146,10
4.6	Toalha de mãos HÄREN.	un	60	2,03	121,80
4.7	Toalhão de banho HÄREN.	un	60	6,50	390,00
4.8	Conjunto de panos de cozinha ELLY (4 peças).	un	10	2,85	28,50
	<b>Total Roupas brancas e atalhados</b>				<b>2.992,70</b>
<b>5</b>	<b>Talheres e utensílios de cozinha</b>				
5.1	Faqueiro FÖRNUFT 24 peças.	un	10	8,12	81,20

(continua)

**Quadro 31- Orçamento para aquisição de equipamento básico, informático e de transporte - Continuação**

Art.º	Descrição	Unid.	Quantidade	P. Unit.	Total
5.2	Conjunto de facas de cozinha ÄNDLIG.	un	4	4,87	19,48
5.3	Conjunto de utensílios de cozinha GRUNKA.	un	4	4,06	16,24
5.4	Trem de cozinha OUMBÄRLIG.	un	2	44,72	89,44
5.5	Tábua de cozinha LEGITIM.	un	5	1,29	6,45
5.6	Conjunto de individuais AVSKILD (4 peças).	un	20	4,87	97,40
5.7	Conjunto de pegas de cozinha IRIS.	un	6	1,22	7,32
	<b>Total Talheres e utensílios de cozinha</b>				<b>317,53</b>
<b>6</b>	<b>Louças e objetos de vidro</b>				
6.1	Serviço de pratos FÄRGRIK (28 peças).	un	10	17,88	178,80
6.2	Serviço de copos REKO (6 peças).	un	30	1,02	30,60
6.3	Travessa de forno MIXTUR.	un	6	2,43	14,58
	<b>Total Louças e objetos de vidro</b>				<b>223,98</b>
<b>7</b>	<b>Aparelhagem e máquinas eletrónicas</b>				
7.1	Frigorífico combinado LG GBB329SWDZ de cor branca, com capacidades líquidas de 225 litros no frigorífico e de 87 litros no congelador.	un	2,00	390,00	780,00
7.2	Placa de indução AEG HK604200IB vitrocerâmica com quatro zonas de aquecimento de diferentes dimensões e potência máxima total de 6600 W.	un	2,00	365,00	730,00
7.3	Forno TEKA HE 641, com potência máxima total de 2693 W, resistência inferior com 1150, W grelhador com 1500 W e resistência superior com 1100 W de potência.	un	2,00	203,24	406,48
7.4	Micro-ondas TRISTAR Mw-2705 com potências de 800 W (micro-ondas) e 1000 W (grill).	un	2,00	81,29	162,58
7.5	Exaustor de gaveta AEG DPB2620M, com 320W de potência.	un	2,00	130,00	260,00
7.6	Máquina de lavar LG TurboWash FH4U2VCN2 de cor branca.	un	2,00	369,91	739,82

(continua)

**Quadro 31- Orçamento para aquisição de equipamento básico, informático e de transporte - Continuação**

Art.º	Descrição	Unid.	Quantidade	P. Unit.	Total
7.7	Máquina de secar tipo LG RC8055AH3M de cor branca.	un	2,00	520,32	1.040,64
7.8	Torradeira elétrica BREVILLE STYLE VTT755X.	un	2,00	65,03	130,06
7.9	Máquina de Café Nespresso DELONGHI Expert EN350 G.	un	2,00	186,98	373,96
7.10	Secador de Cabelo PHILIPS Thermo Protect HP8230/00.	un	15,00	18,69	280,35
7.11	Tábua de Engomar VILEDA Comfort.	un	3,00	56,90	170,70
7.12	Ferro a Vapor BOSCH TDA1023010.	un	3,00	32,51	97,53
7.13	Aspirador Industrial Klarstein IVC-30L 1800W.	un	1,00	93,37	93,37
7.14	Fabricador de cubos de gelo oco 22Kg/24h ref. 101325 Casa da Hotelaria.	un	1,00	809,90	809,90
7.15	Bancada refrigerada 245l da linha 600 Casa da Hotelaria	un	1,00	1.266,78	1.266,78
7.16	Consola PS4 Pro 1TB.	un	1,00	325,20	325,20
	<b>Total Aparelhagem e máquinas eletrónicas</b>				<b>7.667,37</b>
<b>8</b>	<b>TV</b>				
8.1	Televisor de 60" LED - Smart TV LG 60UJ651V.	un	1,00	1.381,30	1.381,30
	<b>Total TV</b>				<b>1.381,30</b>
<b>9</b>	<b>Equipamento informático</b>				
9.1	Servidor HP ProLiant ML10 Gen9 E3-1225 v5 8 GB-R 2 TB.	un	1,00	545,00	545,00
9.2	Portátil Asus F541UV-56A92CB4 (2un).	un	1,00	899,00	899,00
9.3	Router Asus Wireless RT-AC87U.	un	1,00	153,00	153,00
9.4	TP-LINK CPE510 ponto de acesso WLAN (6 un).	un	1,00	259,00	259,00
9.5	Impressora Multifunções Brother DCP-9020CDW LED.	un	1,00	238,00	238,00
9.6	UPS Apc Back-Ups Rs 1500Va 230V.	un	1,00	311,00	311,00

(continua)

**Quadro 31- Orçamento para aquisição de equipamento básico, informático e de transporte - Continuação**

Art.º	Descrição	Unid.	Quantidade	P. Unit. *	Total
9.7	BACnet Gateway - GEN 2 da LG para controlo de unidades split.	un	1,00	1.250,00	1.250,00
	<b>Total Equipamento Informático</b>				<b>3 655,00</b>
<b>10</b>	<b>Material de Incêndio e outros</b>				
10.1	Extintor de pó químico de 6 kg para incêndios das categorias as categorias A B C.	un	9,00	27,00	243,00
10.2	Manta ignífuga com 120X180mm.	un	2,00	26,00	52,00
	<b>Total Material de Incêndio e outros</b>				<b>295,00</b>
	<b>Total Equipamento Básico</b>				<b>36 795,22</b>
<b>11</b>	<b>Equipamento administrativo</b>				
11.1	Secretária MALM preta.	un	1,00	104,88	104,88
11.2	Cadeira de escritório MARKUS.	un	1,00	145,53	145,53
11.3	Cadeira de escritório STOLJAN.	un	2,00	26,00	52,00
	<b>Total Equipamento administrativo</b>				<b>302,41</b>
<b>12</b>	<b>Equipamento de transporte</b>				
12.1	Veículo Opel Combo Van L1H1 STD .3 CDTI 95cv, Transmissão manual de 5 velocidades.	un	1,00	15 772,35	15 772,35
12.2	Bicicleta SPITZ TOUR 10 26".	un	6,00	81,21	487,26
	<b>Total Equipamento de transporte</b>				<b>16 259,61</b>

Nota: Valores em euros sem IVA, projetados para 2018, considerando uma taxa de correção de preços 1,5%.

Fonte – Autor (baseado em preços obtidos em <http://www.ikea.com/pt/pt/> ; <http://www.bimago.pt/> ; <https://www.worten.pt/> ; <http://www.casadahotelaria.com> ; <http://www.extintor.pt> ; <https://www.sportzone.pt> ; <http://www.opel.pt> - acedidos em 23/05/2017)

## Anexo VIII - Plano de Implementação do Projeto

Figura 27 - Diagrama de Gantt (cronograma de implementação)

n°	Atividade	Data de Início	Data de Fim	Duração (dias)	2018												2019	
					Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	
1	Constituição da sociedade	04/01/18	05/01/18	1	■													
2	Contratação do empréstimo bancário	08/01/18	09/01/18		■													
3	Arrendamento do imóvel	10/01/18	12/01/18	2	■													
4	Elaboração de projetos de Arquitetura e especialidades	15/01/18	05/03/18	49		■	■											
5	Envio da comunicação prévia à CM Oeiras	06/03/18	06/03/18	1			◆											
6	Admissão da comunicação prévia	07/03/18	30/03/18	23			■											
7	Pedido de orçamentos para execução das obras	07/03/18	30/03/18	23			■											
8	Análise de propostas e adjudicação das obras	02/04/18	16/04/18	14				■										
9	Execução das obras de remodelação do imóvel	23/04/18	03/12/18	224					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Registo do Estabelecimento no Balcão Único Eletrónico	03/12/18	03/12/18	1														◆
11	Aquisição de mobiliário equipamentos e produtos necessários para a entrada em funcionamento do hostel	15/11/18	15/12/18	30														■
12	Recrutamento e admissão do pessoal para as funções de rececionista e serviços de limpeza e apoio	01/10/18	31/12/18	91														■
13	Aquisição e instalação de Software de gestão integrada e criação de website	15/12/18	31/12/18	16														■
14	Realização de parcerias/contratos com operadores turísticos e promotores de espetáculos.	01/09/18	31/12/18	121														■
15	Inscrição do hostel nos sites de reservas on-line	01/11/18	31/12/18	60														■
16	Campanhas de comunicação integrada para lançamento do hostel e respetivo evento de inauguração	01/11/18	07/01/19	67														■
17	Abertura do hostel ao público	07/01/19	07/01/19	1														◆

Fonte - Autor

**Anexo IX - Previsão de Vendas - Cálculos auxiliares****Quadro 32 - Dormidas - Estimativa de vendas para o ano de 2019 (Preços constantes - base 2017)**

Dormida	Camas Disp.	Época baixa <small>Jan e Fev Nov e Dez</small>	Época média <small>Mar a Mai e Out</small>	Época alta <small>Jun a Set</small>	Meses/Taxa de ocupação											
					Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
					26%	29%	33%	39%	40%	41%	47%	50%	48%	42%	29%	26%
Deluxe 8 - Cama em dormitório misto (dormidas 8)	16	15 €	20 €	25 €	1.815	1.980	3.007	3.763	3.840	4.823	5.532	6.048	5.724	4.061	2.074	1.879
Deluxe 6 – Cama em dormitório misto (dormidas 6)	6	17 €	22 €	27 €	771	842	1.240	1.552	1.584	1.953	2.240	2.449	2.318	1.675	881	799
Deluxe 4 - Cama em dormitório misto (dormidas 4)	8	20 €	25 €	30 €	1.210	1.320	1.879	2.352	2.400	2.894	3.319	3.629	3.434	2.538	1.382	1.253
Deluxe Privado - Quarto duplo privado (dormidas 2)	8	50 €	65 €	75 €	1.513	1.650	2.443	3.058	3.120	3.617	4.149	4.536	4.293	3.299	1.728	1.566
<b>Total (€)</b>					<b>5.310</b>	<b>5.792</b>	<b>8.570</b>	<b>10.725</b>	<b>10.944</b>	<b>13.286</b>	<b>15.240</b>	<b>16.662</b>	<b>15.770</b>	<b>11.573</b>	<b>6.065</b>	<b>5.497</b>
<b>Total acumulado (€)</b>					<b>5.310</b>	<b>11.102</b>	<b>19.672</b>	<b>30.397</b>	<b>41.341</b>	<b>54.628</b>	<b>69.868</b>	<b>86.530</b>	<b>102.299</b>	<b>113.873</b>	<b>119.938</b>	<b>125.435</b>
<b>Total de dormidas vendidas por mês</b>					<b>238</b>	<b>259</b>	<b>295</b>	<b>353</b>	<b>360</b>	<b>367</b>	<b>421</b>	<b>454</b>	<b>429</b>	<b>381</b>	<b>259</b>	<b>235</b>
<b>Total de dormidas vendidas acumulado</b>					<b>238</b>	<b>497</b>	<b>792</b>	<b>1.145</b>	<b>1.505</b>	<b>1.872</b>	<b>2.293</b>	<b>2.747</b>	<b>3.176</b>	<b>3.557</b>	<b>3.816</b>	<b>4.051</b>

Nota: Valores em euros

Foi considerado que haveria uma adesão de 30% aos pacotes promocionais de “*Hostel+Ticket*” nos meses de realização de espetáculos (Junho e Julho), assim como a adesão de 30% aos pacotes promocionais de abertura do hostel durante os primeiros três meses.

Fonte – Autor

**Quadro 33 - Dormidas - Estimativa de vendas para o ano de 2020 (Preços constantes - base 2017)**

Dormida	Camas Disp.	Época baixa  Jan e Fev Nov e Dez	Época média  Mar a Mai e Out	Época alta  Jun a Set	Meses/Taxa de ocupação											
					Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
					30%	32%	37%	44%	45%	46%	49%	53%	50%	45%	30%	28%
Deluxe 8 - Cama em dormitório misto (dormidas 8)	16	15 €	20 €	25 €	2.138	2.333	3.542	4.234	4.320	5.425	5.839	6.384	6.042	4.286	2.189	1.984
Deluxe 6 – Cama em dormitório misto (dormidas 6)	6	17 €	22 €	27 €	909	991	1.461	1.746	1.782	2.197	2.365	2.586	2.447	1.768	930	843
Deluxe 4 - Cama em dormitório misto (dormidas 4)	8	20 €	25 €	30 €	1.426	1.555	2.214	2.646	2.700	3.255	3.503	3.830	3.625	2.679	1.459	1.322
Deluxe Privado - Quarto duplo privado (dormidas 2)	8	50 €	65 €	75 €	1.782	1.944	2.878	3.440	3.510	4.069	4.379	4.788	4.532	3.483	1.824	1.653
<b>Total (€)</b>					<b>6.255</b>	<b>6.823</b>	<b>10.096</b>	<b>12.066</b>	<b>12.312</b>	<b>14.947</b>	<b>16.087</b>	<b>17.588</b>	<b>16.646</b>	<b>12.216</b>	<b>6.402</b>	<b>5.802</b>
<b>Total acumulado (€)</b>					<b>6.255</b>	<b>13.078</b>	<b>23.174</b>	<b>35.240</b>	<b>47.552</b>	<b>62.499</b>	<b>78.585</b>	<b>96.173</b>	<b>112.819</b>	<b>125.035</b>	<b>131.438</b>	<b>137.240</b>
<b>Total de dormidas vendidas por mês</b>					<b>267</b>	<b>292</b>	<b>332</b>	<b>397</b>	<b>405</b>	<b>413</b>	<b>445</b>	<b>479</b>	<b>453</b>	<b>402</b>	<b>274</b>	<b>248</b>
<b>Total de dormidas vendidas acumulado</b>					<b>267</b>	<b>559</b>	<b>891</b>	<b>1.288</b>	<b>1.693</b>	<b>2.106</b>	<b>2.551</b>	<b>3.029</b>	<b>3.483</b>	<b>3.884</b>	<b>4.158</b>	<b>4.406</b>

Nota: Valores em euros

Foi considerado que haveria uma adesão de 30% aos pacotes promocionais de “*Hostel+Ticket*” nos meses de realização de espetáculos (Junho e Julho).

Fonte – Autor

**Quadro 34 - Dormidas - Estimativa de vendas para o ano de 2021 e seguintes (Preços constantes - base 2017)**

Dormida	Camas Disp.	Época baixa  Jan e Fev Nov e Dez	Época média  Mar a Mai e Out	Época alta  Jun a Set	Meses/Taxa de ocupação											
					Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
					33%	36%	41%	49%	50%	51%	52%	56%	53%	47%	32%	29%
Deluxe 8 - Cama em dormitório misto (dormidas 8)	16	15 €	20 €	25 €	2.376	2.592	3.936	4.704	4.800	6.028	6.146	6.720	6.360	4.512	2.304	2.088
Deluxe 6 – Cama em dormitório misto (dormidas 6)	6	17 €	22 €	27 €	1.010	1.102	1.624	1.940	1.980	2.441	2.489	2.722	2.576	1.861	979	887
Deluxe 4 - Cama em dormitório misto (dormidas 4)	8	20 €	25 €	30 €	1.584	1.728	2.460	2.940	3.000	3.617	3.688	4.032	3.816	2.820	1.536	1.392
Deluxe Privado - Quarto duplo privado (dormidas 2)	8	50 €	65 €	75 €	1.980	2.160	3.198	3.822	3.900	4.521	4.610	5.040	4.770	3.666	1.920	1.740
<b>Total (€)</b>					<b>6.950</b>	<b>7.582</b>	<b>11.218</b>	<b>13.406</b>	<b>13.680</b>	<b>16.608</b>	<b>16.933</b>	<b>18.514</b>	<b>17.522</b>	<b>12.859</b>	<b>6.739</b>	<b>6.107</b>
<b>Total acumulado (€)</b>					<b>6.950</b>	<b>14.531</b>	<b>25.749</b>	<b>39.155</b>	<b>52.835</b>	<b>69.443</b>	<b>86.376</b>	<b>104.890</b>	<b>122.412</b>	<b>135.271</b>	<b>142.010</b>	<b>148.118</b>
<b>Total de dormidas vendidas por mês</b>					<b>376</b>	<b>410</b>	<b>467</b>	<b>559</b>	<b>570</b>	<b>581</b>	<b>593</b>	<b>638</b>	<b>604</b>	<b>536</b>	<b>365</b>	<b>331</b>
<b>Total de dormidas vendidas acumulado</b>					<b>376</b>	<b>787</b>	<b>1.254</b>	<b>1.813</b>	<b>2.383</b>	<b>2.964</b>	<b>3.557</b>	<b>4.195</b>	<b>4.799</b>	<b>5.335</b>	<b>5.700</b>	<b>6.031</b>

Nota: Valores em euros

Foi considerado que haveria uma adesão de 30% aos pacotes promocionais de “*Hostel+Ticket*” nos meses de realização de espetáculos (Junho e Julho).

Fonte – Autor

**Quadro 35 - Serviços extra - Estimativa de vendas para o ano de 2019  
(Preços constantes - base 2017)**

Pacote de serviços extra (Estadia média de 3 dias)	P.Unit.	Quant.	Total	% Adesão ao serviço	Total	% do Mix	% da receita da dormida	Total Anual
Pequeno almoço continental	2,50	3,00	7,50	21%	1,58	9%	2%	2.681
Aluguer de toalhas	2,00	1,00	2,00	60%	1,20	7%	2%	2.043
Aluguer de secador de cabelo (3dias)	3,00	1,00	3,00	15%	0,45	2%	1%	766
Serviço de lavandaria (6kg de roupa - lavar e secar)	2,00	1,00	2,00	45%	0,90	5%	1%	1.532
Chá ou café (Cápsulas)	0,50	6,00	3,00	45%	1,35	7%	2%	2.298
Transferes - Comissões (15%)	2,70	2,00	5,40	15%	0,81	4%	1%	1.379
Aluguer de bicicletas (Média duas horas)	10,00	1,00	10,00	35%	3,50	19%	5%	5.958
Serviço de bar - Bebidas com taxa de IVA de 13%	5,00	1,00	5,00	30%	1,50	8%	2%	2.554
Serviço de bar - Bebidas com taxa de IVA de 23%	15,00	1,00	15,00	40%	6,00	33%	8%	10.214
Excursões, passeios e eventos – Comissões (10%)	3,00	1,00	3,00	25%	0,75	4%	1%	1.277
<b>Total</b>					<b>18,04</b>	<b>100%</b>	<b>24%</b>	<b>30.702</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

**Quadro 36 - Serviços extra - Estimativa de vendas para o ano de 2020  
(Preços constantes - base 2017)**

Pacote de serviços extra (Estadia média de 3 dias)	P.Unit.	Quant.	Total	% Adesão ao serviço	Total	% do Mix	% da receita da dormida	Total Anual
Pequeno almoço continental	2,50	3,00	7,50	21%	1,58	9%	2%	2.934
Aluguer de toalhas	2,00	1,00	2,00	60%	1,20	7%	2%	2.235
Aluguer de secador de cabelo (3dias)	3,00	1,00	3,00	15%	0,45	2%	1%	838
Serviço de lavandaria (6kg de roupa - lavar e secar)	2,00	1,00	2,00	45%	0,90	5%	1%	1.676
Chá ou café (Cápsulas)	0,50	6,00	3,00	45%	1,35	7%	2%	2.514
Transferes - Comissões (15%)	2,70	2,00	5,40	15%	0,81	4%	1%	1.509
Aluguer de bicicletas (Média duas horas)	10,00	1,00	10,00	35%	3,50	19%	5%	6.519
Serviço de bar - Bebidas com taxa de IVA de 13%	5,00	1,00	5,00	30%	1,50	8%	2%	2.794
Serviço de bar - Bebidas com taxa de IVA de 23%	15,00	1,00	15,00	40%	6,00	33%	8%	11.175
Excursões, passeios e eventos - Comissões (10%)	3,00	1,00	3,00	25%	0,75	4%	1%	1.397
<b>Total</b>					<b>18,04</b>	<b>100%</b>	<b>24%</b>	<b>33.591</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

**Quadro 37 - Serviços extra - Estimativa de vendas para o ano de 2021 e seguintes  
(Preços constantes - base 2017)**

Pacote de serviços extra (Estadia média de 3 dias)	P.Unit	Quant.	Total	% Adesão ao serviço	Total	% do Mix	% da receita da dormida	Total Anual
Pequeno almoço continental	2,50	3,00	7,50	21%	1,58	9%	2%	3.166
Aluguer de toalhas	2,00	1,00	2,00	60%	1,20	7%	2%	2.412
Aluguer de secador de cabelo (3dias)	3,00	1,00	3,00	15%	0,45	2%	1%	905
Serviço de lavandaria (6kg de roupa - lavar e secar)	2,00	1,00	2,00	45%	0,90	5%	1%	1.809
Chá ou café (Cápsulas)	0,50	6,00	3,00	45%	1,35	7%	2%	2.714
Transferes - Comissões (15%)	2,70	2,00	5,40	15%	0,81	4%	1%	1.628
Aluguer de bicicletas (Média duas horas)	10,00	1,00	10,00	35%	3,50	19%	5%	7.036
Serviço de bar - Bebidas com taxa de IVA de 13%	5,00	1,00	5,00	30%	1,50	8%	2%	3.015
Serviço de bar - Bebidas com taxa de IVA de 23%	15,00	1,00	15,00	40%	6,00	33%	8%	12.061
Excursões, passeios e eventos - Comissões (10%)	3,00	1,00	3,00	25%	0,75	4%	1%	1.508
<b>Total</b>					<b>18,04</b>	<b>100%</b>	<b>24%</b>	<b>36.254</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

**Anexo X - FSE - Pressupostos e cálculo****Quadro 38 - FSE - Estimativa anual e pressupostos de cálculo (Preços correntes)**

Rúbrica	Custo fixo Anual	Custo por dormida	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024	2026	Pressupostos
<b>Subcontratos</b>												
- Lavandaria	--	0,90	--	3.700	4.085	5.675	5.761	5.847	5.935	6.024	6.114	Custo de 0,90€ por peça - pacote por hóspede (3 peças por cada 3 dias).
- TPA	1.260	--	--	1.298	1.318	1.337	1.357	1.378	1.398	1.419	1.441	Aluguer de TPA (orçamento tecnologia).
- Gestão e manutenção de Software	996	--	--	1.011	1.026	1.041	1.057	1.073	1.089	1.105	1.122	Aluguer e gestão de software Office 365 e manutenção do site (orçamento tecnologia).
<b>Serviços especializados</b>												
Publicidade e propaganda	3.170	--	3.170	3.217	3.573	3.914	3.972	4.032	4.092	4.154	4.216	Custo de 4% do valor previsto das vendas de 2019 repartidos 50% em 2018 e 50% em 2019 e 2% para os anos seguintes.
Honorários	550	--	--	567	575	584	593	601	610	620	629	Honorários do contabilista.
Comissões		2,71	--	10.984	12.198	11.790	10.372	10.527	10.685	10.845	11.008	Comissão de 10% sobre as vendas da dormida (considerando que no primeiro ano 85% das reservas seriam efetuados através dos sites de reservas online e agencias, no segundo 75% e no terceiro e seguintes 65%).
Conservação e reparação	600	--	--	618	627	637	646	656	666	676	686	Despesas de conservação e reparação do edifício - 50€ mensais.
<b>Materiais</b>												
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	300	--	--	309	314	318	323	328	333	338	343	Gastos mensais de 25€ (utensílios diversos, chaves lâmpadas etc.).
Livros e documentação técnica	120	--	--	124	125	127	129	131	133	135	137	Gastos mensais de 10€.
Material de escritório	360	--	--	371	376	382	388	394	400	406	412	Gastos mensais de 30€ (resmas de folhas, clips, agramos, fita-cola, post-its, canetas, lápis, borrachas, envelopes e material diverso).
<b>Energia e fluídos</b>												
Eletricidade	832	0,52	--	3.048	3.288	4.242	4.306	4.371	4.436	4.503	4.570	Termo fixo de 30€ e 300 KWh a 0,1312€/mês para custos fixos: por dormida 4 KWh
Combustíveis	650	0,18	--	1.379	1.443	1.736	1.736	1.736	1.736	1.736	1.736	Gasóleo (50lt gasóleo/mês) e Gás termo fixo 2,44 e consumo fixo de 5m3 a 0,60€ por mês. Por dormida 0,30m3.
Água	879	0,05	--	1.126	1.162	1.271	1.290	1.309	1.329	1.349	1.369	Termo fixo de 2,9€ por mês e 200 lt/dia para custos fixos.150lt/dia por dormida.
<b>Serviços Diversos</b>												
Rendas e alugueres	22.800	--	22.800	22.923	23.047	23.171	23.296	23.422	23.549	23.676	23.804	Aluguer do imóvel - 1 900€ mensais, atualizados anualmente a 0,54% a partir de 2019.
Comunicação	1.428	--	--	1.471	1.493	1.516	1.538	1.561	1.585	1.609	1.633	Pacote NOS e Spotify (orçamento tecnologia).
Seguros	430	--	436	443	450	456	463	470	477	484	492	Seguro multirrisco e seguros de responsabilidade civil.
Limpeza, higiene e conforto	240	0,50	--	2.107	2.325	3.222	3.270	3.319	3.369	3.419	3.471	Produtos de limpeza e higiene 20€ mensais. Por dormida 0,50€ (incremento em limpeza, consumo de sabonete líquido, papel higiénico, rolos de cozinha e diversos).
<b>Total FSE</b>			<b>26.406</b>	<b>54.697</b>	<b>57.426</b>	<b>61.421</b>	<b>60.498</b>	<b>61.156</b>	<b>61.822</b>	<b>62.498</b>	<b>63.182</b>	

Nota: Valores em euros

Foi considerada uma taxa de crescimento dos preços de 1,5% ao ano, com exceção das rendas, nas quais foi considerada uma taxa de crescimento de 0,54%.

Fonte – Autor

**Anexo XI - CMVMC - Cálculos auxiliares****Quadro 39 - Custos do pequeno almoço e cápsulas de chá e café**

Produtos	Preço por embalagem	P. Unit	Quant.	Total
<b>Pequeno almoço continental</b>				
Carcaça Portuguesa (unidade)	0,14	0,14	1,50	0,21
Manteiga (250g)	1,03	4,12	0,02	0,06
Queijo (Fatiado 500g)	0,94	1,88	0,04	0,07
Fiambre (1 Kg)	4,86	4,86	0,04	0,17
Compota (350g)	2,43	6,94	0,03	0,17
Cereais (500g)	1,18	2,36	0,10	0,24
Leite (1l)	0,48	0,48	0,10	0,05
Sumo (1l)	0,60	0,60	0,10	0,06
Chá (25 saquetas)	3,61	0,14	1,00	0,14
Café (1 Kg)	5,62	5,62	0,02	0,09
Açúcar (1 Kg)	0,70	0,70	0,01	0,01
<b>Total Pequeno almoço continental</b>				<b>1,27</b>
<b>Chá ou café (10 Cápsulas)</b>	<b>2,72</b>	<b>0,27</b>	<b>1,00</b>	<b>0,27</b>
<b>Total</b>				<b>0,27</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor (baseado em preços obtidos em <https://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx> - acedido em 7/06/2017)

Fonte – Autor

**Quadro 40 - Custos de serviço de bar**

Produtos	Preço por embalagem	P.Unit. (compra)	% do Mix	Total (compra)	P. Unit. (Venda)	Total (venda)	% CMVMC
<b>Serviço de bar - Produtos com IVA de 13%</b>							
Água sem gás (6X33cl)	1,56	0,26	80%	0,21	0,89	0,71	29%
Néctar (3X33cl)	1,65	0,55	20%	0,11	1,06	0,21	52%
			100%	0,32		0,92	35%
<b>Serviço de bar - Produtos com IVA de 23%</b>							
Cerveja lata (24X33cl)	19,34	0,81	40,00%	0,32	1,22	0,49	
Coca Cola lata (12X33cl)	6,73	0,56	15,00%	0,08	0,98	0,15	
7 Up Lata (6X33cl)	3,41	0,57	15,00%	0,09	0,98	0,15	
Whisky Velho (0,70l)	27,22	1,94	5,00%	0,10	4,88	0,24	
Whisky Novo (0,70l)	8,12	0,58	5,00%	0,03	2,85	0,14	
Vodka (0,70l)	10,96	0,78	5,00%	0,04	2,85	0,14	
Gin Tónico							
Gin (0,70l)	7,55	0,54					
Tónica (1l)	1,46	0,18					
Total Gin Tónico		0,72	15,00%	0,11	2,44	0,37	
			100,00%	0,77		1,68	46%

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor (baseado em preços obtidos em <https://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx> - acedido em 7/06/2017)

Fonte – Autor

**Anexo XII - Investimento – Cálculos auxiliares****Quadro 41 - Mapa de Amortizações e Depreciações**

Descrição	Taxas de amort. e depr. Fiscal*	Invest. Inicial (2018)	Reinv.	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total depreciado ou amortizado	Valor Remanescente
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>													
<b>Edifícios e outras construções</b>	12,50%	<b>109.775</b>	--	<b>13.722</b>	<b>109.775</b>	--							
<b>Equipamento básico</b>		<b>36.795</b>	<b>18.682</b>	<b>7.815</b>	<b>7.815</b>	<b>7.090</b>	<b>6.512</b>	<b>6.579</b>	<b>5.473</b>	<b>5.530</b>	<b>5.332</b>	<b>52.146</b>	<b>3.331</b>
Mobiliário	12,50%	13.659	--	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	13.659	--
Decoração	25,00%	2.278	2.418	570	570	570	570	605	605	605	605	4.696	--
Colchoaria e cobertores	20,00%	4.325	2.330	865	865	865	865	865	466	466	466	5.723	932
Roupas brancas e atoadhados	50,00%	2.993	4.766	1.496	1.496	771	771	794	794	818	818	7.759	--
Talheres e utensílios de cozinha	25,00%	318	337	79	79	79	79	84	84	84	84	655	--
Louças e objetos de vidro	33,33%	224	479	75	75	75	78	78	78	82	82	621	82
Aparelhagem e máquinas eletrónicas	20,00%	7.667	4.130	1.533	1.533	1.533	1.533	1.533	826	826	826	10.145	1.652
TV	14,28%	1.381	--	197	197	197	197	197	197	198	0	1.381	--
Equipamento informático	33,33%	3.655	3.909	1.218	1.218	1.218	637	637	637	666	666	6.898	666
Material de incêndio e outros	25,00%	295	313	74	74	74	74	78	78	78	78	608	--
<b>Equipamento administrativo</b>	20,00%	<b>302</b>	<b>326</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>498</b>	<b>130</b>
<b>Equipamento de transporte</b>	25,00%	<b>16.260</b>	<b>517</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>4.065</b>	<b>129</b>	<b>129</b>	<b>129</b>	<b>129</b>	<b>16.777</b>	--
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>		<b>163.132</b>	<b>19.525</b>	<b>25.662</b>	<b>25.662</b>	<b>24.937</b>	<b>24.359</b>	<b>20.491</b>	<b>19.389</b>	<b>19.446</b>	<b>19.248</b>	<b>179.196</b>	<b>3.462</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>													
<b>Programas de computador</b>	33,33%	<b>1.240</b>	<b>1.326</b>	<b>413</b>	<b>413</b>	<b>413</b>	<b>216</b>	<b>216</b>	<b>216</b>	<b>226</b>	<b>226</b>	<b>2.340</b>	<b>226</b>
<b>Outros ativos intangíveis</b>	33,33%	<b>750</b>	<b>802</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>131</b>	<b>131</b>	<b>131</b>	<b>137</b>	<b>137</b>	<b>1.415</b>	<b>137</b>
<b>Total Ativos Fixos Intangíveis</b>		<b>1.990</b>	<b>2.128</b>	<b>663</b>	<b>663</b>	<b>663</b>	<b>347</b>	<b>347</b>	<b>347</b>	<b>363</b>	<b>363</b>	<b>3.755</b>	<b>363</b>
<b>Total</b>		<b>165.122</b>	<b>21.654</b>	<b>26.326</b>	<b>26.326</b>	<b>25.600</b>	<b>24.706</b>	<b>20.838</b>	<b>19.736</b>	<b>19.809</b>	<b>19.611</b>	<b>182.951</b>	<b>3.825</b>

Nota: Valores em euros

\*Taxas de amortização de acordo com o previsto no Decreto-Regulamentar 25/2009, de 14 de setembro, atualizado pelo Decreto regulamentar nº 4/2015, de 22 de abril.

Fonte – Autor

**Anexo XIII - Cálculo do VALF****Quadro 42 - Valor Atual Líquido da Decisão de Financiamento (VALF)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Total da economia Fiscal	--	1.833	1.833	1.574	1.315	1.056	797	538	270
Taxa de atualização	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%
Fator de atualização	1,0000	1,0650	1,1342	1,2079	1,2865	1,3701	1,4591	1,5540	1,6550
Economia Fiscal atualizada	--	<b>1.721</b>	<b>1.616</b>	<b>1.303</b>	<b>1.022</b>	<b>771</b>	<b>546</b>	<b>346</b>	<b>163</b>
<b>VALF</b>	<b>7.489</b>								

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

**Anexo XIV - Principais Indicadores****Quadro 43 - Indicadores**

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Indicadores Económicos</b>								
Taxa de Crescimento do Negócio	--	11,05%	9,55%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas (RL/VN)	-6,54%	1,36%	7,23%	9,18%	9,35%	10,51%	11,07%	11,73%
<b>Indicadores Económicos - Financeiros</b>								
<i>Return on Investment</i> (ROI) (RL/Ativo)	-6,18%	1,53%	8,86%	11,13%	10,86%	11,83%	12,03%	12,23%
Rendibilidade do Ativo (EBIT/Ativo)	-2,16%	5,97%	13,29%	15,07%	17,03%	17,71%	17,38%	17,11%
Rotação do Ativo (VN/Ativo)	0,94	1,12	1,22	1,21	1,16	1,13	1,09	1,04
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) (RL/CP)	-16,84%	3,74%	17,91%	18,75%	16,23%	15,62%	14,31%	13,34%
<b>Indicadores Financeiros</b>								
Autonomia Financeira (CP/Ativo)	36,68%	40,85%	49,46%	59,36%	66,93%	75,74%	84,02%	91,68%
Solvabilidade Total (Ativo/Passivo)	157,93%	169,07%	197,85%	246,07%	302,40%	412,23%	625,62%	1201,36%
Cobertura dos encargos financeiros (EBIT/Juros suportados)	-53,80%	138,56%	362,25%	505,42%	756,05%	1097,52%	1700,38%	3665,45%
<b>Indicadores de Liquidez</b>								
Liquidez Corrente (Ativo corrente / Passivo corrente)	4,75	6,22	8,03	10,47	8,25	9,13	10,42	11,79
Liquidez Reduzida ((Ativo corrente – Inventários) / Passivo corrente)	4,73	6,20	8,00	10,45	8,23	9,12	10,41	11,77
<b>Indicadores de Risco de Negócio</b>								
Margem Bruta (VN-CMVMC-FSE)	97,760	112,047	124,228	127,950	130,119	132,321	134,558	136,830
Grau de Alavancagem Operacional (Margem Bruta/EBIT)	-26,56	11,82	5,85	5,18	4,40	4,11	4,05	3,96
Grau de Alavancagem Financeira (EBIT/RAI)	0,35	3,59	1,38	1,25	1,15	1,10	1,06	1,03

Fonte – Autor

**Anexo XV - Análises de sensibilidade****Quadro 44 - Pesos relativos**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Rendimentos</b>									
Vendas e serviços prestados									
Dormida	--	80,3%	80,3%	80,3%	80,3%	80,3%	80,3%	80,3%	80,3%
Serviços extra	--	19,7%	19,7%	19,7%	19,7%	19,7%	19,7%	19,7%	19,7%
Total de Vendas e serviços prestados	--	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Total Rendimentos</b>	--	<b>100,0%</b>							
<b>Gastos</b>									
CMVMC	--	6,1%	6,4%	6,7%	6,8%	6,8%	6,9%	6,9%	6,9%
FSE	100,0%	39,6%	40,2%	41,3%	40,5%	40,4%	40,5%	40,4%	40,3%
Gastos com pessoal	--	54,3%	53,4%	52,0%	52,6%	52,7%	52,7%	52,7%	52,8%
<b>Total Gastos</b>	<b>100,0%</b>								

Fonte – Autor

**Quadro 45 - Análise de sensibilidade e *Break-Even Point***

Variável	Variação	VAL (€)	TIR	IRP	PP	<i>Break-Even</i>
<b>Taxa de Ocupação</b>	-10%	-19.361	2,98%	0,89	--	
	-5%	17.047	7,47%	1,09	7,42	
	<b>0%</b>	<b>53.455</b>	<b>11,62%</b>	<b>1,29</b>	<b>6,30</b>	
	5%	89.864	15,50%	1,49	5,42	
	10%	126.272	19,19%	1,69	4,73	<b>-7,3%</b>
<b>Preços da dormida</b>	-10%	-12.445	3,87%	0,93	--	
	-5%	20.505	7,88%	1,11	7,30	
	<b>0%</b>	<b>53.455</b>	<b>11,62%</b>	<b>1,29</b>	<b>6,30</b>	
	5%	86.405	15,14%	1,47	5,50	
	10%	119.356	18,49%	1,65	<b>4,86</b>	<b>-8,1%</b>
<b>Vendas de serviços extra</b>	-10%	41.345	10,27%	1,23	6,63	
	-5%	47.421	10,95%	1,26	6,46	
	<b>0%</b>	<b>53.455</b>	<b>11,62%</b>	<b>1,29</b>	<b>6,30</b>	
	5%	59.449	12,27%	1,33	6,15	
	10%	65.401	12,92%	1,36	6,00	<b>-43,2%</b>
<b>Gastos com pessoal</b>	-10%	86.844	15,22%	1,48	5,48	
	-5%	70.150	13,44%	1,38	5,88	
	<b>0%</b>	<b>53.455</b>	<b>11,62%</b>	<b>1,29</b>	<b>6,30</b>	
	5%	36.761	9,75%	1,20	6,85	
	10%	20.067	7,82%	1,11	7,30	<b>16,0%</b>
<b>FSE</b>	-10%	76.141	14,14%	1,42	5,72	
	-5%	64.798	12,88%	1,36	6,01	
	<b>0%</b>	<b>53.455</b>	<b>11,62%</b>	<b>1,29</b>	<b>6,30</b>	
	5%	42.113	10,33%	1,23	6,62	
	10%	30.770	9,04%	1,17	6,96	<b>23,6%</b>

Fonte – Autor

**Anexo XVI - Análise de cenários****Quadro 46 - Mapa de *Cash Flows* do Projeto – Cenário Pessimista**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Recursos Financeiros</b>										
Resultados Operacionais (EBIT) X (1-IRC)	-19.409	-2.699	5.579	7.933	9.777	12.725	14.015	14.139	14.462	--
Depreciações e amortizações	--	26.326	26.326	25.600	24.706	20.838	19.736	19.809	19.611	--
<b>CFO</b>	<b>-19.409</b>	<b>23.627</b>	<b>31.905</b>	<b>33.533</b>	<b>34.483</b>	<b>33.562</b>	<b>33.750</b>	<b>33.948</b>	<b>34.073</b>	--
Valor residual de Fundo Maneio										-81
Desinvestimento em Capital Fixo										3.825
<b>Total Recursos</b>	<b>-19.409</b>	<b>23.627</b>	<b>31.905</b>	<b>33.533</b>	<b>34.483</b>	<b>33.562</b>	<b>33.750</b>	<b>33.948</b>	<b>34.073</b>	<b>3.744</b>
<b>Necessidades Financeiras</b>										
Capital Fixo	165.122	--	1.542	3.186	5.174	6.785	4.967	--	--	--
Investimento em Fundo Maneio	9.067	-15.033	-312	-28	99	4	-183	-376	-81	--
<b>Total Necessidades</b>	<b>174.189</b>	<b>-15.033</b>	<b>1.230</b>	<b>3.158</b>	<b>5.272</b>	<b>6.790</b>	<b>4.784</b>	<b>-376</b>	<b>-81</b>	--
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-193.598</b>	<b>38.660</b>	<b>30.675</b>	<b>30.376</b>	<b>29.211</b>	<b>26.772</b>	<b>28.966</b>	<b>34.324</b>	<b>34.154</b>	<b>3.744</b>
<b>Cash Flow acumulado</b>	<b>-193.598</b>	<b>-154.938</b>	<b>-124.263</b>	<b>-93.888</b>	<b>-64.677</b>	<b>-37.905</b>	<b>-8.938</b>	<b>25.386</b>	<b>59.540</b>	<b>63.284</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

**Quadro 47 - Avaliação – Cenário Pessimista**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Cash Flow</b>	-193.598	38.660	30.675	30.376	29.211	26.772	28.966	34.324	34.154	3.744
Taxa de atualização (r)	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%
Fator de Atualização	1,0000	1,0542	1,1113	1,1716	1,2351	1,3020	1,3726	1,4470	1,5254	1,6081
<b>Cash Flow atualizado</b>	<b>-193.598</b>	<b>36.672</b>	<b>27.602</b>	<b>25.927</b>	<b>23.651</b>	<b>20.562</b>	<b>21.104</b>	<b>23.721</b>	<b>22.390</b>	<b>2.328</b>
<b>Cash Flow atualizado acumulado</b>	<b>-193.598</b>	<b>-156.926</b>	<b>-129.324</b>	<b>-103.397</b>	<b>-79.746</b>	<b>-59.183</b>	<b>-38.080</b>	<b>-14.358</b>	<b>8.032</b>	<b>10.360</b>

<b>VAL (5,42%)</b>	<b>10.360€</b>
<b>TIR</b>	<b>6,74%</b>
<b>IRP</b>	<b>1,06</b>
<b>Discounted Payback Period (anos)</b>	<b>7,64</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

**Quadro 48 - Mapa de *Cash Flows* do Projeto – Cenário Otimista**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Recursos Financeiros</b>										
Resultados Operacionais (EBIT) X (1-IRC)	-19.427	-1.866	8.369	23.529	26.845	31.125	33.783	35.313	37.080	--
Depreciações e amortizações	--	26.326	26.326	25.600	24.706	20.838	19.736	19.809	19.611	--
<b>CFO</b>	<b>-19.427</b>	<b>24.460</b>	<b>34.695</b>	<b>49.130</b>	<b>51.551</b>	<b>51.962</b>	<b>53.519</b>	<b>55.122</b>	<b>56.691</b>	--
Valor residual de Fundo Maneio										-121
Desinvestimento em Capital Fixo										3.825
<b>Total Recursos</b>	<b>-19.427</b>	<b>24.460</b>	<b>34.695</b>	<b>49.130</b>	<b>51.551</b>	<b>51.962</b>	<b>53.519</b>	<b>55.122</b>	<b>56.691</b>	<b>3.704</b>
<b>Necessidades Financeiras</b>										
Capital Fixo	165.122	--	1.542	3.186	5.174	6.785	4.967	--	--	--
Investimento em Fundo Maneio	9.067	-15.056	-367	-511	71	-33	-220	-416	-121	--
<b>Total Necessidades</b>	<b>174.189</b>	<b>-15.056</b>	<b>1.175</b>	<b>2.675</b>	<b>5.245</b>	<b>6.753</b>	<b>4.747</b>	<b>-416</b>	<b>-121</b>	<b>--</b>
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-193.616</b>	<b>39.516</b>	<b>33.520</b>	<b>46.455</b>	<b>46.306</b>	<b>45.209</b>	<b>48.771</b>	<b>55.539</b>	<b>56.812</b>	<b>3.704</b>
<b>Cash Flow acumulado</b>	<b>-193.616</b>	<b>-154.100</b>	<b>-120.580</b>	<b>-74.125</b>	<b>-27.819</b>	<b>17.390</b>	<b>66.162</b>	<b>121.700</b>	<b>178.512</b>	<b>182.216</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor

**Quadro 49 - Avaliação – Cenário Otimista**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Cash Flow</b>	-193.616	39.516	33.520	46.455	46.306	45.209	48.771	55.539	56.812	3.704
Taxa de atualização (r)	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%
Fator de Atualização	1,0000	1,0542	1,1113	1,1716	1,2351	1,3020	1,3726	1,4470	1,5254	1,6081
<b>Cash Flow atualizado</b>	<b>-193.616</b>	<b>37.485</b>	<b>30.162</b>	<b>39.652</b>	<b>37.493</b>	<b>34.723</b>	<b>35.533</b>	<b>38.383</b>	<b>37.244</b>	<b>2.303</b>
<b>Cash Flow atualizado acumulado</b>	<b>-193.616</b>	<b>-156.132</b>	<b>-125.970</b>	<b>-86.318</b>	<b>-48.825</b>	<b>-14.103</b>	<b>21.430</b>	<b>59.812</b>	<b>97.056</b>	<b>99.360</b>

<b>VAL (5,42%)</b>	<b>99.360€</b>
<b>TIR</b>	<b>16,03%</b>
<b>IRP</b>	<b>1,55</b>
<b>Discounted Payback Period (anos)</b>	<b>5,40</b>

Nota: Valores em euros

Fonte – Autor