

**ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA DO
PROJETO QUINTA DA ROCHA**

Ana Carolina da Costa Santos

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

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2017

Agradecimentos

O resultado desta tese é o culminar de toda uma aprendizagem adquirida ao longo do meu percurso académico e profissional, com a ajuda de algumas pessoas que nunca me deixaram sozinha.

Um agradecimento especial ao professor Renato Lopes da Costa pela dedicação, disponibilidade e apoio cedido ao longo deste caminho, que culminou neste trabalho.

Este trabalho não seria possível sem o apoio e contributo da Blue Shift, nomeadamente das pessoas que me acompanharam de perto, ao longo de oito meses, por isso, um agradecimento ao Filipe Santiago que me forneceu ferramentas e métodos de trabalho, que irei com certeza levar para a minha atividade profissional.

A todos os meus amigos e colegas de faculdade, por todo o companheirismo e amizade.

Por fim, mas não menos importante, um grande agradecimento à minha mãe, pai e irmãs, por estarem sempre presentes quer nas boas como nas menos boas decisões, manifestando boa disposição e oferecendo forças para nunca desistir.

E ainda a um grande amigo de família que nunca desistiu de mim, mostrando-me sempre o lado bom da vida, com conselhos sábios, e ensinamentos que irei levar para toda a vida.

Com todo o carinho e de coração agradeço a todos vós, o meu sincero obrigada.

Resumo

A presente dissertação integra a fase final do Mestrado em Gestão, apresentada sob a forma de plano de negócios, cuja finalidade principal visa analisar a viabilidade económico-financeira da construção e implementação de um hotel no Algarve. Este trabalho procura descrever, de forma sucinta, um estágio realizado, com o objetivo de obter uma primeira experiência profissional na área da consultoria, na empresa Blue Shift, em Lisboa, pelo período de oito meses.

O atual crescimento da indústria hoteleira, tem se intensificado ao longo dos tempos, sendo dos setores em Portugal que mais contribuí para o crescimento da economia. A necessidade de projetar um empreendimento deste tipo, advém do desenvolvimento e aumento das tendências de mercado. Assim, é necessário criar ofertas que sejam diferenciadoras e que suplementem a procura existente atualmente.

A elaboração deste plano partiu de um estudo de mercado relativo à região do Algarve, e ao turismo na sua generalidade. De seguida foi feita uma exposição dos conceitos teóricos. A fim de alcançar o principal objetivo deste trabalho, procede-se um estudo mais qualitativo, com análises de benchmarkings, realização de uma análise interna da empresa, externa e competitiva do mercado. Paralelamente a estes conceitos foi utilizada uma revisão de literatura, tendo como as abordagens relacionadas por vários autores.

Finalmente, analisa-se a previsão económica e financeira da viabilidade do projeto, tendo em conta o modelo utilizado pela empresa de consultoria em questão, assim como as suas respetivas conclusões.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Viabilidade Económica e Financeira, Indústria Hoteleira, Turismo

Abstract

The following dissertation, as part of the requirements to achieve the Master's degree in Management, is presented in the form of a business plan, which aims to analyze the financial and economic viability of a construction and implementation of hospitality project in the region of Algarve, Portugal. This thesis tries to briefly and concisely describe the internship carried out by the author for eight months, as a first professional experience in the consultancy sector, at Blue Shift, in Lisbon.

Substantially growing and improving for the past years, the hospitality and tourism industries are now one of the major and most outstanding financial motors in Portugal, contributing to an increasingly profitable economic performance. This exponential market development has led to an urgent necessity of new and differentiating offers able to fulfill the market demand which has stimulated the opportunity for the conception of this a project.

Starting off with a market study of the Algarve region and of its tourism condition, we then present its theory and concepts as well as a qualitative study comprising some benchmarking, and an internal and external analysis of the company and of the market. Simultaneously, there was an extensive literature review including the thorough investigation of concepts and approaches studied by field authors.

Finally, as a conclusion and as explained above, the author uses a model developed and provided by the hereby mentioned company to test the economic and financial viability of the project.

Key words: Business plan, Financial and economic viability, Hospitality industry/sector, Tourism

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract	III
Índice de Figuras	VIII
Índice de Tabelas.....	IX
Lista de Abreviaturas.....	X
Sumário Executivo	XI
1. Revisão da literatura.....	1
1.1. Estratégia.....	1
1.1.1. Conceito de Estratégia.....	1
1.1.2. Estratégia de Marketing.....	6
2. Apresentação da Ideia de Negócio	7
3. Metodologia de trabalho.....	8
4. Análise de Mercado.....	9
4.1. Meio Envolvente Contextual.....	9
4.1.1. Contexto Económico	10
4.1.2. Contexto Ambiental	11
4.1.3. Contexto Político-Legal	12
4.1.4. Contexto Sociocultural.....	13
4.1.5. Contexto Tecnológico	14
4.2. Meio Envolvente Transaccional.....	15
4.2.1. Stakeholders	15
4.2.2. Clientes.....	15
4.2.3. Fornecedores	18
4.2.4. Concorrentes.....	19
5. Caracterização do Setor do Turismo	20
5.1. Caracterização da Procura e Oferta Hoteleira no Algarve	21

6.	A localização da Quinta da Rocha.....	28
7.	Análise Interna	29
7.1.	Cadeia de Valor	29
8.	Análise Competitiva	32
8.1.	Cinco forças competitivas de Porter.....	32
8.1.1.	Rivalidade entre os Concorrentes	32
8.1.2.	Ameaça de entrada de novas empresas	34
8.1.3.	Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos.....	35
8.1.4.	Poder Negocial dos Fornecedores	35
8.1.5.	Poder Negocial dos Clientes.....	36
8.2.	Análise SWOT	37
9.	Análise Estratégica.....	39
9.1.	Análise de Negócio	39
9.1.1.	Estratégias Genéricas de Porter	39
9.2.	Análise Corporativa.....	40
9.2.1.	Estratégia de Produtos-Mercados - Matriz de Ansoff	40
9.2.2.	Outsourcing	40
10.	Formulação da Estratégia – Proposta de Programa.....	41
10.1.	Missão, Visão e Valores.....	41
10.2.	Objetivos do Projeto.....	41
10.3.	Conceito	41
10.4.	Target	44
10.5.	Modelo Turístico, Imobiliário e Agrícola	45
10.6.	Configuração	46
10.7.	Fatores Críticos de Sucesso.....	55
11.	Implementação da Estratégia.....	56
11.1.	Marketing Mix.....	56
11.1.1.	Produto	56

11.1.2.	Preço.....	57
11.1.3.	Distribuição	58
11.1.4.	Comunicação.....	58
11.1.5.	Pessoas	59
11.1.6.	Aspeto Físico.....	60
11.1.7.	Processos	60
11.2.	Alinhamento com o Plano de Marketing Estratégico do Algarve e com a Estratégia Turismo ET2017	61
11.3.	Recursos	61
11.3.1.	Organograma	61
11.3.2.	Função do Pessoal	62
11.3.3.	Funções das Operações	63
11.4.	Plano de Implementação	63
12.	Estudo da viabilidade económica e financeira	64
12.1.	Pressupostos	64
12.2.	Previsões de Vendas e Custos	65
12.3.	Investimento	68
12.4.	Capital Fixo e Amortizações	68
12.5.	Financiamento	68
12.6.	Mapas Financeiros.....	70
12.6.1.	Demonstração de Resultados Previsional.....	70
12.6.2.	Plano Financeiro.....	71
12.6.3.	Balanço Previsional.....	72
13.	Avaliação do Projeto	73
14.	Conclusões	75
15.	Bibliografia.....	76
	Anexos.....	79
	Anexo 1: Operadoras dos Segmentos.....	79

Anexo 2: 5 Forças de Porter	80
Anexo 3: Benchmarking de Hotéis de Natureza	82
Anexo 4: Benchmarking de Hotéis em Quintas	84
Anexo 5: Imagem Baba Dining.....	85
Anexo 6: Imagens Benchmark do In-Room/ In-Nature, imagens ilustrativas	86
Anexo 7: Imagens Beach Club e Catch Beach Club e	86
Anexo 8: Imagens Catch Beach Club.....	86
Anexo 9: Ilustração de deslocações.....	87
Anexo 10: Imagens exemplificativas dos eventos.....	87
Anexo 11: Mood Boards	88
Anexo 12: Alinhamento com o Plano de Marketing Estratégico do Algarve e com a Estratégia Turismo ET2017	93
Anexo 13: Modelo Utilizado de acordo com a Blue Shift	97
Anexo 14: Conta de Exploração Geral.....	99
Anexo 15: Dados sobre o departamento de alojamento	102
Anexo 16: Dados sobre o departamento de F&B.....	108
Anexo 17: Dados dos departamentos secundários	116
Anexo 18: Dados do departamento de administrativos.....	119
Anexo 19: Dados dos departamentos informática.....	120
Anexo 20: Dados dos departamentos de Marketing e Vendas	121
Anexo 21: Dados do departamento de Manutenção.....	122
Anexo 22: Total de FTE´s.....	123
Anexo 23: Mapa do Financiamento Global com Leasing e Plano Pagamento Constantes Resumo ...	123
Anexo 24: Avaliação de Projeto.....	124

Índice de Figuras

Figura 1: Estimativa de Mix de Segmentos.....	18
Figura 2: Volume e Crescimento de Dormidas por Destino em Portugal	22
Figura 3: Evolução de Dormidas ¹ no Algarve – 2005-2016; Milhões.....	22
Figura 4: Evolução de Proveitos Totais ¹ no Algarve – 2005-2016; Milhões €	23
Figura 5: Evolução da Oferta de Quartos ¹ no Algarve – 2005-2015; Milhares.....	24
Figura 6: Evolução de Oferta (Quartos) e Procura (Dormidas) ¹ no Algarve 2005-2015; Índice 2005 = 100.....	24
Figura 7: Evolução da Taxa de Ocupação ¹ no Algarve – 2005-2016.....	25
Figura 8: Evolução do Preço Médio ¹ no Algarve – 2008-2016.....	26
Figura 9: Evolução do RevPAR no Algarve – 2008-2016	26
Figura 10: Oferta por Categoria – 2015; Quartos.....	27
Figura 11: Indicadores Operacionais no Algarve, por Categoria - 2016.....	27
Figura 12: Volume e Crescimento de Dormidas por Mercado no Algarve	28
Figura 13: Cadeia de Valor adaptada à indústria hoteleira.....	32
Figura 14: Tendências do consumidor	44
Figura 15: Complementaridade entre outlets F&B	47
Figura 16: Produtos Estratégicos.....	93
Figura 17: Eixos Estratégicos.....	95

Índice de Tabelas

Tabela 1: Matriz de Ansoff	5
Tabela 2: Lista dos Resorts Concorrentes	19
Tabela 3: Análise SWOT Dinâmica	38
Tabela 4: Preço dos Quartos Double com Pequeno-Almoço	58
Tabela 5- Pressupostos Base	65
Tabela 6- Anos de Projeto	65
Tabela 7- N° de dias de exercício	65
Tabela 8: Taxa de Inflação	65
Tabela 9: Vendas e Custos de Alojamentos	67
Tabela 10: Vendas e Custos de F&B.....	67
Tabela 11: Investimentos.....	68
Tabela 12: Determinação Custos Financeiros	68
Tabela 13: Plano Financeiro de Reembolso-Leasing	69
Tabela 14: Plano de Pagamento de Prestações Constantes de Capital e Juros	69
Tabela 15: Demonstração de Resultados Previsional.....	70
Tabela 16: Plano Financeiro.....	71
Tabela 18: Mapa dos Cash Flows.....	73
Tabela 19: Pressupostos da Análise Financeira.....	74
Tabela 20: VAL e TIR.....	74

Lista de Abreviaturas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

BCE – Banco Central Europeu

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

INE – Instituto Nacional de Estatística

IGP – Indicação Geográfica Protegida

PIB – Produto Interno Bruto

REVPAR – Revenue per Available Room

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UE – União Europeia

VAL – Valor Atual Líquido

WACC – Weighted Average Cost of Capital

Sumário Executivo

O presente projeto insere-se no setor da Turismo. Um setor que atualmente se encontra em desenvolvimento, com grandes oportunidades e em crescimento, no entanto apresenta algumas lacunas ao nível da oferta de produtos e serviços. Assim sendo, o desenvolvimento deste projeto da Quinta da Rocha, tem por finalidade analisar a viabilidade deste hotel, que têm como principal objetivo primar pela diferenciação, quer em termos do conceito e design, apresentando produtos de qualidade e distinto, surge então aqui uma oportunidade de negócio, com possibilidades para s tornar num dos empreendimento hoteleiros mais procurados.

Deste modo, o empreendimento será um hotel de dimensão média, de classificação de 5 estrelas, localizado no Algarve, pretendendo realçar o que existe de melhor nesta região, com alusão a produtos típicos, à sua história, cultura, e às suas magnificas paisagens da Ria de Alvor.

Pretende-se direcionar para turistas mais ativos e interativos, que gostem de explorar. Este estudo foi então direcionado em primeiro para os segmentos de Famílias e Casais, famílias internacionais com elevado poder de compra, segue-se o segmento de Golf, seguindo-se os Grupos Mi e Eventos, pequenos grupos de executivos de empresas qualificadas, o turismo de Natureza, Bird Watching, Cicloturismo e Caminhadas. Torna-se essencial apostar neste mercado a nível internacional, tendo em conta a classificação atual do Algarve, como tendo as melhores praias da Europa.

Apesar de Portugal não apresentar ainda grandes melhorias ao nível do investimento, tendo em conta o seu historial de acontecimentos, o setor da hotelaria continua a crescer, uma vez que temos grandes fatores críticos de sucesso como um país de sol, mar e história.

Considerando a estratégia o principal tema deste trabalho, procedeu-se a uma análise interna, externa e competitiva do setor hoteleiro, definindo assim a estratégia adequada para a abertura deste empreendimento.

No que diz respeito à parte final do projeto, a análise financeira está assente no modelo aplicado pela Blue Shift, um modelo que reflete todos os departamentos de um hotel, com todas as variáveis fulcrais para uma análise hoteleira. Tendo isto, o investimento inicial foi estimado, rondando os 5.260.000 €, com a atividade a ser financiada através de capitais próprios e alheios.

O valor do capital social será e 1.578.000 €, e o capital alheio vai consistir num financiamento para a realização de obras e num leasing, para a compra de todos os equipamentos necessários, num total de 3.682.000 €.

Concluindo, na avaliação da viabilidade do projeto, foi possível demonstrar que o projeto é economicamente viável, apresentando um VAL de 4.439.725, uma TIR de 15,6%.

1. Revisão da literatura

1.1. Estratégia

A estratégia tem sido um campo de estudo que têm-se vindo a configurar, abrangendo uma vasta gama de tópicos, de vários teóricos, que tem vindo a discutir este tema, através de várias abordagens e conceções epistemológicas. Os estudos têm sido diferentes ao longo dos tempos, vão desde perspetivas funcionalistas, tradicionais. Outra das discussões que têm sido abordadas é a definição e conceito de estratégica como uma prática, sendo uma abordagem em construção.

O termo estratégia é derivado da antiga palavra grega “*strathghma*” (Liddell and Scott, 1871, p.653), que significa “o ato de um general”. A palavra estratégia foi usada pelos militares desde os tempos antigos, e os praticantes já há muito tempo que usavam o conceito de estratégias de negócios- sem usarem o termo.

Associado ao crescimento está obrigatoriamente o conceito de estratégia, pois o crescimento é o objetivo e a estratégia é o meio para atingir esse mesmo objetivo. A estratégia é o meio escolhido para atingir uma meta.

Para que haja uma vantagem competitiva numa organização, é necessária uma correta combinação entre estratégia e estrutura de uma empresa. Se isto não acontecer, resultam um rigor excessivo e falhas operacionais. Consiste num desafio determinar qual a melhor estrutura que uma empresa deve operar.

1.1.1. Conceito de Estratégia

No estudo da literatura de estratégia, a maior parte dos estudos assumem que a organização e o ambiente são reais, tangíveis e unidades distintas, com uma organização que está absorvida num ambiente que tem uma existência externa e independente (Smircich and Stubbart, 1985). Nesta visão, o fundamental da estratégia é conjugar a organização e o meio envolvente. Nesta conceção de estratégia, o papel do estratega é identificar ligações entre os diferentes eventos, objetivos nas situações que façam sentido para todos (Smircich and Stubbart, 1985).

A relação existente entre estratégia e estrutura não é o único fator decisivo para a eficácia de uma organização. Consiste numa relação muito mais complexa entre sete fatores – McKinsey 7-S *Framework* – Estratégia, Estrutura, Sistemas, Estilo, Gestão de Suporte, Gestão de habilidades, Valores. Estas componentes podem ser dispostas em três grupos distintos, a estrutura -o modelo básico de organização das empresas-, a liderança -necessário estabelecer

peças habilitadas a executar uma estratégia-, e a terceira é cultura -criando normas de comportamento individual (Peters e Waterman, 1982).

O facto de por vezes não se entender a estratégia vir a causar problemas ao nível da gestão operacional, segundo Koontz (1980), pois tudo o que é percebido aqui é retratado para as práticas profissionais (Saraiva et al., 2011).

Outro dos problemas relacionados com a formulação de uma estratégia prende-se com a possibilidade de cumprir todas as metas, missão e valores associados a uma estratégia, utilizando-se para tal planos, orientações e programas (Glueck, 1976).

Qualquer organização quer seja pública ou privada, defronta-se todos os dias com enormes desafios, sendo o mais importante a gestão estratégica, implica a criação de bases para um bom sucesso da empresa no futuro, conseguindo assim competir aos melhores níveis com a sua concorrência, vencendo nos mercados atuais (Fahey e Randall, 1999).

Para que seja possível a implementação, ou até mesmo mudança de uma estratégia, é necessária uma reorganização da estrutura da organização ou seja os seus objetivos e políticas (David, 2002).

Para Chandler (1998), de forma a assegurar o crescimento futuro do empreendimento, é necessário que as decisões que se tomam no âmbito da estratégia, promovam a distribuição, no longo prazo, dos recursos que a empresa já dispõe, e o progresso de novos recursos.

Partindo das conceções de Chandler, e mudando o foco para empresa/ambiente, Richers (1981), questiona-se dos fatores que determinam a estratégia, já que a estrutura é determinada pela estratégia. Segundo ele, as empresas devem ser capazes de ajustar a organização com base na interpretação, projeção das oportunidades e através de potenciais ameaças externas à organização. É necessário, portanto escolher a estratégia que melhor se adapta ao ambiente em que uma organização está inserida.

Para Shrivastava (1994), uma estrutura que seja eficaz tem de ser flexível e temporária, estando em constante adaptação com os ambientes turbulentos. Whittington (1996), escreve que a estratégia seja entendida como uma prática social, tendo por base entendimentos sociológicos e filosóficos.

Já Henderson (in Montgomery; Porter, 1998) refere que a estratégia pode ser entendida como um plano de ação, para se conseguir obter vantagem competitiva. O que distingue uma certa

empresa dos seus competidores é precisamente a vantagem competitiva. É necessário criar a ideia de “diferente” no mercado em que se está a competir.

Como sendo criadores do contexto, os estrategas são a interceção de um processo dual de *sensemaking* e *sensegiving*. *Sensemaking* refere-se a um processo em que os gestores percebem, interpretam e criam um sentido baseado na informação estratégica desenvolvida (Rouleau, 2005), por outro lado *Sensegiving* refere-se a um processo em que cada indivíduo procura moldar o processo de *sensemaking* em que os membros da organização são acoplados a fim de os dirigir para uma redefinição particular da realidade organizacional (Gioia and Chittipeddi, 1991). Neste sentido os dois envolvem conhecimento e influência e implicam ambos cognição e ação (De la Ville and Mounoud, 2004).

Porter (1980), apresenta o conceito das estratégias competitivas genéricas, para as organizações enfrentarem os desafios do mercado e as forças competitivas: concorrentes, novas entradas, substitutos, fornecedores e clientes. As abordagens que o autor propõe para que uma empresa consiga ter sucesso no mercado e ao mesmo tempo ter uma vantagem competitiva, competitiva sustentável são a liderança pelo custo, diferenciação e foco num nicho.

Refere também que para alcançar uma estratégia consistente, que posicione uma empresa no mercado, é necessário existir uma cadeia de valor e vantagem competitiva. É necessária uma cadeia de valor integrada, para fazer com que a estratégia tenha força para tornar numa marca forte e em condições de competir no mercado, cujos valores reforcem as atividades desempenhadas pela empresa.

Os conceitos estratégicos seguintes, SWOT de Andrew's, Ansoff e as suas estratégias de crescimento, estratégias genéricas de Porter e ainda o modelo do portfólio de um produto, a conhecida matriz BCG de Henderson.

Andrews (1971) concretiza os conceitos já definidos pela escola de Harvard no âmbito do planeamento estratégico, num debate que está presente no seu livro *The Concept of Corporate Strategy*.

Segundo Kenneth Andrews, um gestor deve ter como principal função ao longo dos tempos, a supervisão do processo de empreendimento e a fixação, a revisão e a tentativa de consecução das suas metas (Ghemawat, 2000).

Assim Andrews (1971), demonstra que a estratégia pode ser formada por quatro componentes principais, as oportunidades que existem no mercado, as suas competências e os recursos para tal, os valores pessoais, as aspirações dos dirigentes e ainda a responsabilidade social da empresa.

A análise SWOT de Andrews, uma ferramenta muito utilizada pelos estrategas das empresas para fazer uma análise ao meio envolvente. Para Andrews, a estratégia emerge do alinhamento das “oportunidades do meio envolvente” com “a capacidade de uma entidade”, identifica como subactividades, identificar oportunidades e ameaças que possam existir numa organização e avaliar as suas forças e ameaças (Learned et.al.,1969). Kay, Mckiernan e Faukner (2003) argumentam que a análise SWOT é o exemplo mais familiar de um *framework* organizado, no qual a partir da definição de forças (*strenghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), o gestor pode refletir sobre a informação organizada na busca de ações estratégicas.

Ansoff (1977) apresenta um esquema para identificar oportunidades de crescimento da empresa, dizendo que estratégia “... é um conceito amplo do campo de atuação da empresa, apresenta diretrizes específicas de acordo com as quais a empresa possa orientar a sua busca, e complementa os objetivos da empresa com regras de decisão que limitam o processo de escolha da empresa às oportunidades mais atraentes...”.

A estratégia, conforme Ansoff, é composta por quatro componentes: gama de produtos e mercados; vetor de crescimento; vantagem competitiva; sinergias (Hoskisson et al, 1999). O autor argumentava estar interessado nas decisões estratégicas relacionadas aos negócios em que a organização deveria competir, colocando a estratégia como o fio condutor entre as atividades da organização e os seus produtos e mercados (Ansoff, 1965).

Ansoff (1979) acrescentou às já existentes dimensões técnico-económicas e sociopolíticas, os fatores de complexidade e instabilidade.

Igor Ansoff numa matriz de duas dimensões, produtos e mercados apresenta as estratégias empresariais segundo quatro categorias: penetração de mercado; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produtos; diversificação.

Tabela 1: Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965)

Na penetração de mercado, a empresa procura aumentar a sua participação a partir de produtos e mercados existentes, sem grandes alterações naquelas dimensões, seja pela expansão direta ou pela aquisição de empresas concorrentes. O desenvolvimento de mercado, a ideia é a promoção dos produtos existentes em novos mercados com novos canais, como sendo na expansão geográfica a internacionalização. Por outro lado, no desenvolvimento de produtos, pode se optar pela extensão de produtos, a partir de modificações do produto, pelo design ou segmentação. Por fim, a diversificação significa a entrada em novos mercados como em novos produtos.

Logo depois de Ansoff, surge Mintzberg (1967), com a ideia que a estratégia é o resultado da soma de todos os aspetos comerciais, estruturais, fazendo com que a estratégia evolua de acordo com toda a aprendizagem dos quadros de chefia de uma empresa. Mais tarde, Mintzberg (1979), reforça a ideia de estratégia como sendo uma “ponte” de resistências entre uma organização e o ambiente em que vive, adaptando-se por isso às condições da sua envolvente.

Apresenta um estudo em que relaciona a formulação da estratégia e o planeamento. Enquanto que a primeira faz parte as relações existentes entre as decisões que são tomadas numa organização, com objetivos e desafios que são identificados com base em diagnósticos estratégicos, tendo sempre em linha, a missão, valores e objetivos de uma organização, o segundo, o planeamento, consiste em uma decisão que é formulada e aprovada num único momento (Mintzberg, 1994). Nesta mesma altura, Mintzberg propõe também o modelo de configurações organizacionais, achando que se deve em primeiro lugar identificar a base da estrutura funcional de uma empresa - tendo em conta o núcleo, topo estratégico, atuação de gestão, da equipa técnica, do pessoal – para que o processo de gestão possa ser conduzido da melhor forma, obtendo resultados favoráveis.

Mintzberg (2000), concorda com Porter na matéria do benchmarking, dizendo que este agrupamento e imitação, não oferece uma posição estratégica completa.

Para Mintzberg aquando a formalização da estratégia, é necessário ter algum cuidado, devido às dificuldades de implementação, pois inclui todos os fatores possíveis de se ocorrerem. A crítica que coloca ao pensamento de Ansoff, passa por idealmente uma empresa conseguir trabalhar com o futuro, conseguindo também adaptar-se aos processos que vão surgindo no caminho.

1.1.2. Estratégia de Marketing

Segundo Kotler (1972), o marketing baseia-se no princípio da troca, contribuindo para dar valor à importância da área de conhecimento: fundamento de marketing, sendo uma troca de valor (não é limitado a bens, serviços ou dinheiro, incluem outros recursos como tempo, energia e sentimentos), entre duas partes.

O conceito de marketing é o ponto base para se conseguir atingir os objetivos de uma organização, consistindo em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo, e satisfazê-los da melhor maneira, do que os seus concorrentes. O marketing consiste um processo de social e de gestão, à qual as pessoas precisam, fazendo-o através da troca de produtos e valor com outras pessoas (Kotler, 1991).

McKenna (1992: 5-7) refere que "...o marketing é tudo e tudo é marketing...", o autor fala da relação entre a empresa e o conceito, referindo que a empresa é espelhada através do conceito. Refere ainda que a própria conceção de estratégia é o posicionamento adotado por um produto, para conseguir diferenciá-lo, uma empresa necessita de diferenciá-lo de todos os outros existentes no mercado.

Numa mesma linha de pensamento, Churchill (2000), define o marketing como sendo um processo que vai desde o seu planeamento até à distribuição de bens e serviço, de modo a criar satisfação às pessoas e organização, processo esse que passa pela execução, preço e comunicação.

Usar uma adequada estratégia de marketing é fator crítico para o sucesso do negócio. Escolher uma efetiva estratégia requer conhecimentos de que quais são as alternativas estratégicas de marketing que existem e o conhecimento de como trabalham sob um ambiente incerto e questões organizacionais.

Comparando à prática de marketing, que remonta a milhares de anos atrás (Jones and Shaw, 2002), a escola de marketing emergiu mais recentemente, começando à volta do século vinte nos Estados Unidos (Bartels, 1988).

Os termos de estratégia de marketing e de gestão de marketing em nada são sinónimos. Marketing cobre uma inteira disciplina que contém ambas a micro (por exemplo gestão de marketing, comportamento do comprador e psicologia do consumidor) e a macro (por exemplo indústria, canais de distribuição e sistema de marketing agregado) perspectivas (Jones and Shaw, 2002; Wilkie and Moore, 2002). Uma da micro perspectiva já referida em cima é a gestão de marketing, que inclui o planeamento entre outras áreas, o planeamento envolve o estabelecimento de metas e desenvolvimento de estratégias de marketing.

Nos anos 50 foram desenvolvidos conceitos de estratégia de marketing, conceitos estes como: a expressão de Borden (1957) do “marketing mix”, o desenvolvimento de Smith (1956) de “diferenciação de produtos” e “segmentação de mercado” como estratégias de marketing alternativas, a conceção de Dean (1951) de “penetração” como estratégias de preços alternativos e mais tarde a descrição de Forrester (1959) do “ciclo de vida do produto”.

2. Apresentação da Ideia de Negócio

Para a realização deste projeto de ocupação urbano-turística, vários foram os serviços que foram pedidos, nomeadamente ao nível da Arquitetura e Urbanismo, Ambiente e Paisagismo, e Turismo.

Ainda foi analisado um desenvolvimento integrado a implementar na Quinta da Rocha e que deve enquadrar, A) a memória histórica da propriedade, ou seja a componente agrícola, e B) a Biodiversidade da fauna e da ocupação urbano-turística, resultante da reconstrução das preexistências (Componente Construída), que traduza o conceito de turismo de experiências e sensorial, onde o tangível se sobrepõe ao intangível.

Relativamente à Componente Agrícola, pretende-se recriar a componente agrícola com o reforço de espécies existentes ou, por exemplo com a recuperação da vinha que outrora existiu e, sobretudo, como recriação da paisagem. Pretende-se também potenciar o produto turístico ao contato com a “terra”, à sensibilização para a produção biológica e sustentável, e à participação no ciclo da produção agrícola extensiva. Os programas de participação nas atividades agrícolas deverão incluir todas as tarefas agrícolas sazonais como a apanha da fruta, plantação de

vegetais, recolha do sal, tratamento e empacotamento bem como confeção de compotas, óleos e sabonetes derivados das ervas aromáticas, entre outros.

Na Componente Ambiental, o Programa de Gestão e de Ordenamento Ambiental da Quinta da Rocha deve constituir-se como um documento de disciplina do uso do solo, que defina claramente as atividades permitidas e as interditas, bem como as medidas de minimização de impactos associados ao empreendimento de Turismo em Espaço Rural e as medidas de gestão associadas à sustentabilidade dos ecossistemas em presença.

Por fim, na Componente Construída, pretende-se dar uso às edificações preexistentes, considerando as localizações e inter-relações espaciais, os sistemas de visitas, as implantações, os volumes, as cercas e as tipologias de empreendimentos de turismo em espaço rural previstas no regime jurídico, pode ainda ser incluída a ampliação de áreas, a qual terá de ser posteriormente verificada à luz dos critérios de sustentabilidade ambiental e territorial e de viabilidade económica.

3. Metodologia de trabalho

O projeto foi dividido em cinco fases distintas:

Fase 1- Tendências, Benchmarking e Conceito: Caracterização de tendências de consumidor e produto relevantes a nível internacional; Benchmarking internacional de conceitos de alojamento turístico assentes em ruralidade e natureza; propor conceito e posicionamento de mercado.

Fase 2- Afinar Conceito e Detalhar Programa: debater e afinar com a equipa do Cliente o conceito proposto; identificar necessidades de alteração ou adaptação do programa original; detalhar programa das componentes de alojamento, restauração e lazer.

Fase 3- Definir e Avaliar Mercado Alvo: identificar segmentos de mercado chave para o empreendimento; identificar principais mercados e canais de comercialização; avaliar canais *ultra-premium*, como Private Residence Clubs; estimar evolução do mix de segmentos, canais e mercados.

Fase 4- Estudar Viabilidade Económico-Financeira: quantificar plano de investimentos; estimar drivers de receitas e custos; definir estrutura de pessoal e *payroll*; projetar *business plan* a 10 anos; Calcular VAL e TIR; Análise de sensibilidade.

Fase 5- Angariar Investidor e/ou Entidade Exploradora: definir e detalhar modelo de exploração; identificar estratégias de marca alternativas e fazer análise SWOT; selecionar marca; negociar contrato com a marca selecionada; participar na angariação de um investidor.

Sendo assim, o projeto de hotelaria desenvolveu-se numa sequência de três passos:

1. Research: Investigação de base sobre três aspetos estruturantes – Características base do terreno da Quinta da Rocha; Tendências de consumidor ligadas à ruralidade e natureza; Benchmarking internacional de unidades de referência.
2. Mood Board: Com base no research efetuado, definiram-se quatro “*mood boards*” que consideramos poderem fazer sentido como base para o conceito da Quinta da Rocha, nas suas diferentes componentes e targets.
3. Conceito: A partir desses *mood boards*, elaborou-se um primeiro esboço do conceito para debate entre os membros da equipa de projeto multidisciplinar.

4. Análise de Mercado

Com base no Plano de Marketing Estratégico, um documento orientador com vista à definição estratégica da atividade dos vários intervenientes do setor do turismo, para o período de 2015-2018, irá ser feita uma análise do meio envolvente, tanto contextual como transaccional.

4.1. Meio Envolvente Contextual

A análise do meio envolvente contextual comporta no seu estudo o comportamento e a diversidade do mercado em que o estudo se insere, já que é a eficácia da sua interação com o meio envolvente que depende em grosso modo o sucesso da sobrevivência de qualquer empresa, abrangendo cinco contextos diferentes:

Contexto Económico, Contexto Político-Legal, Contexto Sociocultural, Contexto Tecnológico e ainda acrescento o Contexto Ambiental visto ser uma matéria de muito relevo para este projeto.

O Algarve localiza-se na área mais a sul de Portugal, o que lhe permite um contato privilegiado com o Oceano Atlântico e usufruir de um clima ameno e convidativo para os muitos visitantes que acolhe anualmente.

Com 16 concelhos e 67 freguesias, a região combina litoral, barrocal e serra num toque de diversidade assente numa tradição enraizada nas suas gentes e nos seus costumes. De acordo

com os Censos de 2011, o Algarve tem cerca de 451.006 habitantes valor que registou um aumento de 14,1 % face a 2011. A região algarvia foi a que apresentou neste período a maior taxa de crescimento a nível nacional.

Os concelhos do Algarve que apresentam um maior número de habitantes são o de Loulé (70.622 habitantes), Faro (64.560 habitantes) e Portimão (55.614 habitantes).

4.1.1. Contexto Económico

Segundo dados da Comissão Europeia de 2016, a economia portuguesa manteve uma trajetória de recuperação moderada desde o início do segundo semestre de 2013, num contexto de crescente confiança das empresas e dos consumidores e de melhorias de condições de financiamento. A recuperação foi inicialmente liderada pelas exportações, mas tornou-se depois mais abrangente com o aumento do consumo privado. A situação de mercado de trabalho tem vindo a melhorar, com o emprego a aumentar e o desemprego a diminuir (segundo dados da OECD de 2017, em 2006 estava em torno dos 10,5%), apesar da absorção do grande número de desempregados de longa duração permanecer um desafio.

Em 2015, a economia prosseguiu a sua trajetória de recuperação gradual, resultante de uma procura interna, ainda que com riscos resultantes de importantes desequilíbrios orçamentais e da volatilidade do mercado financeiro.

O nível da dívida externa permanece muito elevado, devido à acumulação de dívida nos setores não financeiros, tanto público como privado. Durante a crise, os défices orçamentais elevados e a assunção de volumes importantes de passivos das empresas públicas levaram a um acentuado aumento da dívida pública.

Segundo dados da OECD de Fevereiro de 2017, tem vindo a recuperar gradualmente de uma recessão profunda. Recuperação que tem sido acompanhada pela redução dos desequilíbrios construídos no passado, e que tem sido apoiada por reformas estruturais abrangentes.

Para continuar a reequilibrar a economia, implica a realização de mais investimentos, para tal é necessário a eliminação do crédito malparado dos balanços dos bancos, a resolução de ineficiências existentes dos processos de insolvência e abertura de novas fontes de financiamento.

Em Portugal, o turismo tem sido das atividades que mais dá valor à economia nacional, ficando com 7% a 8% do PIB nacional. Relativamente ao emprego, este setor atinge cerca de 10% do total nacional.

O potencial efetivo do setor do turismo em Portugal recomenda que a sociedade e o espaço territorial sejam determinantemente dedicados e utilizados, de forma direta ou complementar, em atividades relacionadas com o turismo. É nesta perspetiva que investimentos isolados, independentemente da dimensão, desde que articulados em rede, podem formar uma base de oferta de turismo bastante elevada.

4.1.2. Contexto Ambiental

A área da Quinta da Rocha encontra-se classificada em “Zonas de Recursos Naturais e de Equilíbrio Ambiental”, incluindo duas categorias de espaços: Espaços Agrícolas e Espaços Naturais.

Nas áreas afetas aos Espaços Agrícolas estão incluídos espaços de uso exclusivamente agrícola integrados na Reserva Agrícola Nacional, doravante designada por RAN – solos agrícolas e perímetro de rega; espaços agrícolas integrando áreas sujeitas ao regime jurídico da Reserva Ecológica Nacional, doravante designada por REN e espaços de fomento agroflorestal.

Os Espaços Agrícolas, de acordo com o Regulamento RPDM, os espaços agrícolas são constituídos pelas áreas com características adequadas à atividade agrícola ou que as possam vir a adquirir, e no município de Portimão classificam-se em:

- a) Espaços integrados na RAN- estão sujeitos ao regime jurídico da RAN e ao Regulamento das Associações de Beneficiários das obras de fomento hidroagrícola.
- b) Espaços de fomento agroflorestal- identificados na planta de ordenamento, são vocacionados para a exploração da floresta, atividades agrícolas, silvícolas e pastoris.
- c) Espaços agrícolas integrados na REN- são caracterizadas por serem áreas de máxima infiltração, não podem ser ocupados com novas culturas ou práticas agrícolas que impliquem remobilizações profundas do solo.

Verificando-se que a área de intervenção abrange estas três classes de espaço.

Alguns dos requisitos que este projeto apresenta são: A construção sustentável, com arquitetura bioclimática, utilização de materiais locais, naturais, recicláveis e /ou reutilizáveis (ex.: taipa,

alumínio, aço, madeira, pedra natural, cortiça), técnicas construtivas de baixo consumo de energia, recurso à mão-de-obra local, entre outros; Privilegiar o consumo de energias renováveis; Adoção de medidas de eficiência dos consumos de água e de eletricidade; Uso predominante da flora local no paisagismo; Empreendimento 100% acessível; Mobilidade 100% elétrica; Disponibilização de informação: fauna, flora e geologia locais, boas práticas ambientais, origem e modo de produção dos produtos alimentares, entre outros; e Formação dos colaboradores em matérias relacionadas com a conservação da natureza e da biodiversidade.

Estão previstos um conjunto de trilhos e percursos que permitam passeios a pé e de bicicleta, que articulem pontos notáveis da Quinta da Rocha, permitindo a observação de aves, a visitação das salinas e das áreas de sapal e potenciar a relação com a água (ria de Alvor), ribeira de Odiáxere e Oceano Atlântico.

Devem ser constituir-se como rede de distribuição do empreendimento e de articulação entre os diversos espaços construídos devendo ser tematizados consoante os locais que atravessam. Devido à extensa área do empreendimento os trilhos/percursos devem, de acordo, com o seu perfil, permitir sinalizar as ligações primárias (às centralidades) e às secundárias (aos alojamentos) assegurando, através de mobiliário urbano e/ou exposições temporárias, espaços de descanso passivo e/ou ativo.

4.1.3. Contexto Político-Legal

Desde 1910 que em Portugal está implantada a República Portuguesa em detrimento da monarquia constitucional que até então vigorava. É constituído por quatro órgãos de soberania, o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais.

Portugal pertence à União Europeia desde o dia 1 de Janeiro de 1986 e utiliza o Euro como medida oficial desde 2002. A sua língua oficial é o Português, a quinta mais falada em todo o Mundo.

Em Abril de 2011, Portugal, para evitar uma situação de incumprimento perante os seus credores, foi obrigado a recorrer aos mecanismos de financiamento disponíveis na altura no quadro europeu. O Fundo Monetário Internacional (FMI), a Comissão Europeia (CE) e o Banco Central Europeu (BCE) foram os três elementos que estiveram envolvidos nesta ajuda externa de financiamento. Foram então incumbidas às entidades portuguesas ações prévias, juntamente

com um conjunto de medidas e iniciativas quer legislativas, quer estruturais com foco nas finanças públicas, para promover a estabilidade e crescimento financeiro do país.

Apesar de 2017 ser um ano cheio de incertezas, com eleições na Europa, a nova governação dos EUA, e as eleições autárquicas a poderem balancear as alianças, a estabilidade governativa e a probabilidade de mudança consideram-se positivas em Portugal.

Têm vindo a ser divulgados casos de corrupção das pessoas mais poderosas de Portugal, o que passa uma imagem negativa à população, isto graças aos meios de comunicação têm cada vez mais um papel influente na opinião pública.

Relativamente às políticas fiscais, o orçamento relativo a 2017 ficou distribuído de maneira diferente, tendo-se observado um efeito negativo, pelo impacto da TSU.

No âmbito da legislação laboral, tem existido muita alteração, principalmente para quem no momento das alterações foi apanhado fora da segurança dos contratos sem termo, e as novas empresas terão mais flexibilidade.

No que respeita ao âmbito do turismo e em específico para o projeto em causa, a Quinta da Rocha, na zona de Portimão encontra-se localizada num espaço rural, tendo por isso que respeitar as leis de acordo com o Plano Diretor Municipal de Portimão (PDMP).

Como já foi dito anteriormente, o turismo surge como um dos setores de maior crescimento dos últimos anos em praticamente todo o mundo, de acordo com os dados da OECD referente às Tendências e Políticas de Turismo para 2016, o Turismo continua a demonstrar o seu papel chave na geração de atividade económica, emprego e receitas de exportações na zona da OCDE, onde contribui diretamente, em média, para 4,1% do PIB, 5,9% do emprego e 21,3% das exportações de serviços.

Este fato tem vindo a assumir um papel de destaque nos países mais pequenos que conseguem cativar mais turistas, como é o caso de Portugal. Tem sido feito vários investimentos de divulgação do nosso país, precisamente porque o governo tem se apercebido do potencial do setor.

4.1.4. Contexto Sociocultural

Portugal continental está geograficamente situado na costa Oeste da Europa, na Península Ibérica. Faz fronteira a Norte e a Leste com a Espanha, a Ocidente e a Sul com o Oceano Atlântico, situando-se numa posição geoestratégica entre a Europa, a América e a África.

Abrange ainda as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, dois arquipélagos localizados no oceano Atlântico.

A estabilidade das fronteiras continentais, praticamente não foram alteradas desde o século XIII, que torna Portugal num dos mais antigos países do mundo.

De acordo com os dados da Aicep de 2017, Portugal é um país com 10,3 milhões de habitantes, sendo que cerca de 50% é considerada população ativa. Portugal tem uma força de trabalho disponível, flexível, dedicada e produtiva, com um alto nível de educação em áreas orientadas para os negócios.

Porque em Portugal os empreendimentos no setor do turismo não podem ser equacionados no modelo do turismo exótico, delimitado no território e sem relações estreitas com a sociedade envolvente, mais do que a oferta de recursos especificamente turísticos, a oferta turística estratégica é a própria sociedade.

O aumento da esperança média de vida, devido as melhorias da condição de vida em geral e nomeadamente nos serviços de saúde, e a diminuição da natalidade, que conseqüentemente tem impacto no aumento da população envelhecida. Importa referir que, Portugal possui a distribuição de rendimentos mais desigual da Europa e, a desigualdade e a pobreza têm aumentado desde a crise económica.

Por fim, Portugal possui recursos e potencialidades turísticas extraordinárias, com uma grande diversidade de paisagens naturais, boas infraestruturas para a prática de desportos, e um bom nível de recursos hoteleiros.

4.1.5. Contexto Tecnológico

Nas últimas décadas tem se assistido ao aumento de mais e melhores ferramentas tecnológicas, que contribuiu para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das empresas. Citando Porter, “A tecnologia de Informação é um dos grandes impulsionadores da oportunidade - ou necessidade – de mudanças das empresas uma vez que determinam a lucratividade de um sector. (...) Por isso os executivos devem acompanhar de perto as tecnologias de informação” (Porter, 2001). Este avanço tem disponibilizando métodos mais eficientes e eficazes de produção, diminuindo o tempo necessário da mesma e os respetivos custos que daí resultam.

Segundo dados da OECD para Portugal em 2017, as despesas internas brutas em I&D são baixas, representando cerca de 1,3%.

No que diz respeito ao turismo, a relação não é assim tão direta. Não será a tecnologia que cria atrações turísticas, mas pode contribuir para melhorar o seu impacto junto dos turistas. Um dos aspetos mais importantes do avanço da tecnologia é o fato da velocidade de transmissão de informação, importante na divulgação de destinos turísticos.

Permite concluir que um dos fatores de sucesso para o mercado nacional também esteja ligado com as tecnologias da informação, em especial neste setor em que a oferta de serviços é uma mais-valia.

4.2. Meio Envolvente Transacional

A análise da envolvente transacional está associada a Porter, analisa-se a envolvente dos clientes, dos produtos/serviços, da distribuição, bem como, da concorrência, de modo, a se poder concluir sobre quais os pontos fracos a melhorar e os pontos fortes a dar ênfase para, não apenas permanecer no mercado, mas também evoluir dentro do mesmo. Estes elementos que integram o meio envolvente transacional são designados por *stakeholders*, clientes, fornecedores e concorrentes.

4.2.1. Stakeholders

De acordo com Freeman (1984), os *stakeholders* dizem respeito à comunidade em geral que tenham qualquer tipo de interesse na atividade, nos métodos ou nos resultados de uma determinada empresa. Podem ser entidades reguladoras, associações ambientais, fornecedores, trabalhadores, clientes, acionistas, entre outros. É necessário que sejam atendidas necessidades aos principais interessados, para que se consiga criar um ambiente estável, beneficiando todas as partes.

4.2.2. Clientes

Os clientes são os consumidores atuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pelas empresas que, em conjunto, formam o mercado ou a procura. Cada empresa deve antecipadamente definir os seus tipos de interesses, necessidades e desejos, e a que tipo de mercado pretendem dar resposta.

Importa aqui segmentar os clientes, tendo em conta os canais, de modo a conseguir-se satisfazer as necessidades específicas de cada um. Este mercado pode-se separar em oito grandes grupos.

O segmento Famílias e Casais, projetado para lazer com crianças ou em casal, num espírito romântico. Este segmento apresenta uma procura bastante concentrada nos meses de Verão.

Com algum peso também em *shoulder season* e épocas festivas (Páscoa e *Reveillon*). Relativamente aos principais mercados encontram-se o Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, e um pequeno nicho com os EUA, Canadá e Escandinávia. Os principais canais para atrair este segmento passam pelos Diretos, OTAs (Booking, Expedia), Operadores e Agências Luxury.

O segundo segmento diz respeito ao Golfe, cuja principal motivação prende-se em procurar conjugar golfe na região com lazer/romance. Os mercados para este segmento são o de Golfe, Sun & Fun (destinos de sol e praia com uma variada oferta de campos, alojamento de 4 a 5 estrelas e atividades complementares), Golfe & Exotic (ocorre em campos situados em locais exóticos, em que o turista se encontra num local diferente do habitual), e Golfe & Prestígio (relacionada com a prática de golfe em campos de prestígio). Apresentando uma procura nos meses *shoulder* (Março, Abril e Setembro, Outubro), limitada pela estratégia de *premium pricing*. Ao nível dos mercados apresentam-se o Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, com um pequeno nicho dos EUA e Canadá. Dos canais para atrair este segmento contam com Operadores de Golfe, Agências Luxury.

O terceiro segmento diz respeito aos Grupos MI, para reuniões e *team buildings* de convocadas por organizações nacionais/internacionais, de carácter associativo como associações e organismos públicos: Congressos, Assembleias, Conferências, Encontros, Fóruns, Simpósios, etc. E outras organizações de carácter corporativo convocadas por Convenções/Grupos empresariais, Companhias multinacionais e Empresas, como por exemplo: Convenções, Jornadas, Seminários, Apresentações, Cursos, Workshops, Conselhos de Administração, etc. As épocas de procura são nas épocas *shoulders*, mas limitada por política de *pricing*, canalizando para épocas baixas, nomeadamente no início do ano (planeamento, orçamentos, entre outras). Os canais que fazem sentido para este segmento são os Diretos, DMCs, Agências Corporate Internacionais.

Ainda neste segmento incluiu-se o segmento dos Grupos Eventos Sociais (Eventos), para celebrações particulares, como casamentos, batizados e aniversários, com procura na Primavera e Verão, mas limitada via *pricing*, para não canibalizar lazer com maior propensão a pagar. Dentro dos principais mercados para este segmento temos Portugal, Espanha, Reino Unido, Irlanda e os Benelux. Os canais são aqui os Diretos, Venue Finders internacionais.

O quarto segmento representado por TO's Especializados, engloba o Turismo de Natureza, o Bird Watching, Caminhadas e Cicloturismo.

No Turismo de Natureza a motivação principal passa por viver experiências de grande valor simbólico, interagir e usufruir da Natureza, em família (com atividades ao ar livre, atividades desportivas, de contemplação da natureza), ou para casais (num ambiente mais romântico). São dois os tipos de mercados, um de Natureza Soft, com experiências a basearem-se na prática de atividades ao ar livre de baixa intensidade (passeios, excursões, percursos pedestres, observação da fauna, etc.), representando cerca de 80% do total de viagens de Natureza, outro de Natureza hard, com experiências a relacionarem-se com a prática de desportos na Natureza (rafting, kayaking, hiking, climbing, etc.) e/ou de atividades que requerem um elevado grau de concentração ou de conhecimento (birdwatching, etc), representando cerca de 20% do total das viagens de Natureza.

Os turistas deste tipo de segmento, geralmente são pessoas urbanas que procuram calma, tranquilidade, repouso e autenticidade e que costumam realizar múltiplas atividades no destino. Os destinos são geralmente de curta média distância e a viagem dura entre 2 a 10 noites. As épocas apresentam uma procura forte nas épocas médias e altas, mas alisada para todo o ano através da política de *pricing*. Com o principal mercado a ser o Reino Unido, Alemanha, França, Bélgica, Holanda e Itália. Com canais Diretos e pelas agências especializadas em Turismo de Natureza.

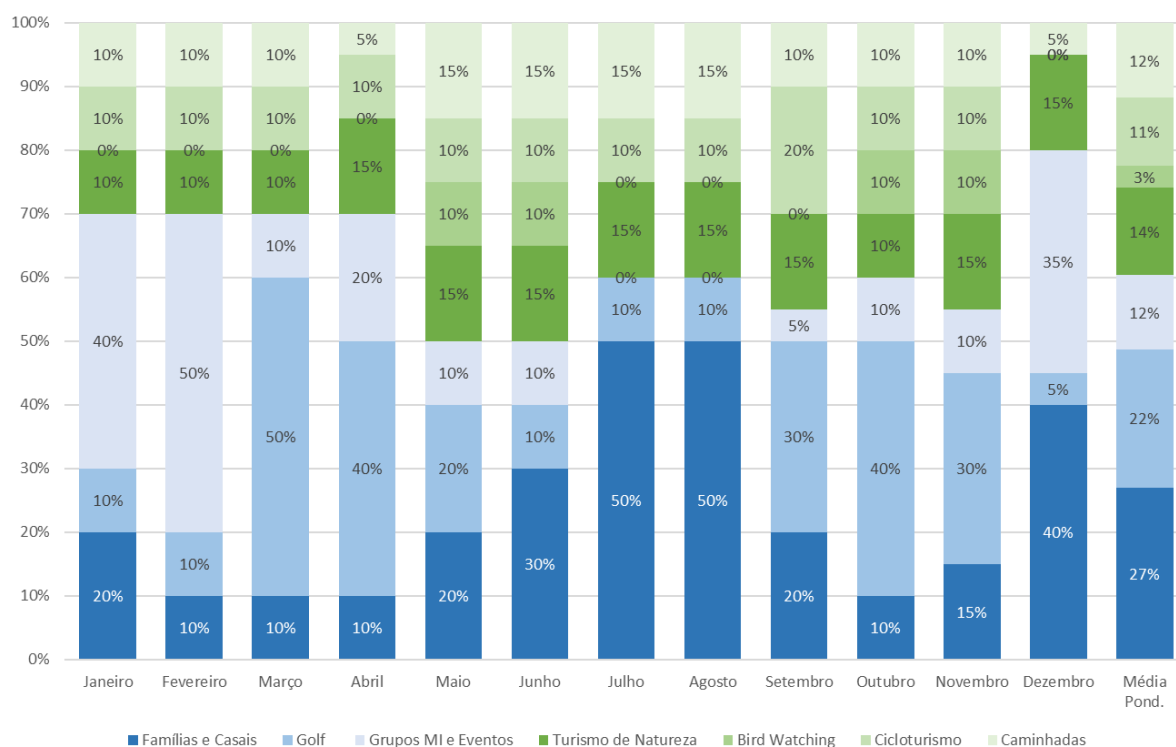
O Bird Watching, com objetivo de observação e fotografia de aves, com uma procura mais forte nos meses de Maio e Junho e Outubro e Novembro, meses mais propícios à observação. Com o Reino Unido a representar o principal mercado e nos canais em agências especializadas em Turismo de Natureza ou Bird Watching e ainda canais Diretos.

No Cicloturismo, a principal motivação de grupos de ciclistas que pretendem fazer percursos na região do Algarve, com procura mais forte em *shoulder season*, quando a meteorologia é mais favorável. Os principais canais aqui são as agências especializadas em cicloturismo.

Por último o segmento das Caminhadas, que procura conjugar Golfe na região, com lazer/romance. Com uma procura mais forte em *shoulder season*, quando a meteorologia é mais propícia, com agências especializadas para o efeito.

(Ver Anexo 1 de alguns dos Operadores Turísticos a usar).

Figura 1: Estimativa de Mix de Segmentos



Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

4.2.3. Fornecedores

Os agentes económicos que prestam serviços são chamados de fornecedores, vendem matérias-primas, produtos acabados e equipamentos às empresas. A escolha dos fornecedores é tão importante quanto a escolha dos clientes, sendo necessário ter diversas variáveis a ter em conta, como a localização, prazos e condições de entrega, existência ou não de créditos, pelo que uma empresa não deve escolher os seus fornecedores apenas por questões relacionadas com o fator preço.

Os fornecedores podem ser tratados e divididos em três grupos: Fornecedores Operacionais, caracterizados pelo fornecimento de produtos necessários ao dia-a-dia do Resort, com o objetivo de promover a economia local e a própria agricultura biológica, indo encontro dos fornecedores locais, procurando produtos alimentares nacionais, frescos, proporcionando diariamente aos clientes uma alimentação saudável e de qualidade, onde os clientes possam sentir a tradição e sabores do local.

Operadores Turísticos, são os parceiros que prestam serviços na área de eventos sociais e culturais, assim como a sua captação e transporte. Para tal é necessário o papel da comunicação, promovendo sinergias para as empresas, para fornecer ao cliente mais valor acrescentado.

Por último, Fornecedores Tecnológicos, atuando num mercado mais pequeno, oferecendo sistemas de informação e comunicação.

4.2.4. Concorrentes

Os concorrentes de qualquer empresa são aqueles que fornecem ou podem vir a fornecer os mesmos produtos ou produtos substitutos ao mesmo mercado onde esta opera. Para realizar os concorrentes foi realizada uma análise do *coompetiton set*, consiste numa análise da oferta comparável na envolvente da região, com a mesma classificação e posicionalmente. Esta oferta comparável é concorrente, mas acima de tudo é encarada como parceira no sentido de criar escala, posicionar e reforçar o destino junto do mercado target aumentando a notoriedade deste. O pressuposto para seleção das unidades foram a classificação de 5 estrelas, localização próxima do empreendimento, e ter componente de residencial turística. As unidades são:

Tabela 2: Lista dos Resorts Concorrentes

<i>Unidades Alojamento</i>	Descrição	Experiências
Martihal Beach Resort & Hotel Sagres, Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Um resort de luxo para famílias, com diversas atividades ligadas à natureza; • Composto por 38 quartos com vista para o mar, terraço exterior em madeira; com 1 coffeshop, 2 restaurantes, um beach club pool; <ul style="list-style-type: none"> • Com moradias (10) e villas (45). 	Spa; Kids Club; Ginásio; Clube 98; 2 court de ténis; 2 court com padel; Windsurf, surf, Mergulho, Equitação, Eco-karts
Cascade Wellness & Lifestyle Resort Lagos, Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Resort de Luxo estilo contemporâneo e moderno; • Composto por 86 quartos, com varanda, terraço. Com dois restaurantes e um bar <ul style="list-style-type: none"> • Com moradias (4). 	Spa; 2 Piscinas exteriores; Espaços verdes; Kids Club; 2 campos de ténis
Vilalara Resort Porches, Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade de 5 estrelas localizada junto à praia; • Com 131 quartos, com 5 bares e 2 restaurantes 	Spa; Piscinas; Centro de fitness; Campo de ténis
Vila Vita Parc Porches, Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Resort de luxo, com arquitetura típica da região; • Com 180 quartos distribuídos por 7 espaços; <ul style="list-style-type: none"> • Piscinas, Restaurantes 	Spa; Lojas; Visitas a grutas; excursões; Aulas de Golf
Epic Sana Algarve Albufeira, Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Com 3 espaços distintos de alojamento, hotel, apartamentos e suites; • Decoração predominante em tons de verde, todos com terraço privado; • Com 43 apartamentos, com kitchenette equipada e zona de estar independente; • 3 Restaurantes, 2 Bares e snack-bar na piscina; 	Spa; Fitness Center; Centro de Congressos;

<p>Pine Cliffs Resort & Sheraton Algarve Albufeira, Portugal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resort de luxo localizado em cerca de 168 hectares de pinheiros; • Dividido em 3 grupos, suites, residence e apartamentos; • 4 Bares e 8 Restaurantes; • 3 Piscinas exteriores 	<p>Campo de Golfe e academia; 5 campos de ténis; Praia acessível por um elevador privativo</p>
<p>Conrad Algarve Almancil, Portugal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resort na Quinta do Lago, no coração do Parque Nacional da Ria Formosa, num estilo contemporâneo; • Apartamentos T1 e T3 • 6 Restaurantes e bares 	<p>Spa; Kids Club; Eventos e conferências</p>

Fonte:Elaborado pelo autor

5. Caracterização do Setor do Turismo

O setor do turismo é de forma incontestável um dos setores que mais contribui para o PIB mundial, através do desenvolvimento de várias políticas de comunicação, englobando todos os sistemas, quer de distribuição ou de tecnologia, tem se verificado um melhoramento do setor turístico global e nacional com melhorias nos campos da qualidade, inovação e notoriedade.

De acordo com o Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal- Turismo 2020- o Turismo em Portugal, de acordo a OMT, posiciona-se em 26º lugar no ranking mundial de receitas turística. No ranking UE 28 realizado pelo Eurostat, está em 9º em dormidas de residentes no estrangeiro e em receitas turísticas, e pelo World Economic Forum (WEF) está no Top 20 dos destinos mais competitivos no mundo.

Em 2014, dados do Turismo de Portugal, registou mais de 16 milhões de hóspedes, representando um saldo positivo da “balança turística” em 7,1 mil milhões de euros; 46,1 milhões de dormidas, e 10,4 mil milhões de euros de receitas turísticas.

Os resultados obtidos em 2016 confirmam o turismo como a maior atividade exportadora do país fruto de um trabalho articulado e de um investimento forte, efetuado por privados e públicos. De acordo com a Estratégia para o Turismo 2027- referencial estratégico para o turismo em Portugal no horizonte 2017-2027, pretende dar seguimento a estes resultados. Faz uma análise aos ativos principais de Portugal, como sendo as pessoas, o clima e a luz (clima mediterrânico, ameno, com sol e luminosidade intensa durante a maior parte do ano), a sua história e cultura (mais de 900 anos de história), o mar (orla costeira de excelência, com potencial para a prática de desportos e atividades náuticas, biodiversidade marinha vasta, com 579 praias), um vasto e rico património natural, apresenta ainda ativos diferenciadores como a gastronomia e vinhos, eventos artístico-culturais, desportivos e de negócios.

Aponta assim para metas de natureza económica para dormidas e receitas turísticas, com um foco na coesão territorial e no crescimento em valor. Tem cinco eixos estratégicos, valorizar o território, impulsionar a economia, potenciar o crescimento, gerar redes e conectividade e projetar Portugal.

5.1. Caracterização da Procura e Oferta Hoteleira no Algarve

O Algarve localiza-se na área mais a sul de Portugal, o que lhe permite um contato privilegiado com o Oceano Atlântico e usufruir de um clima ameno e convidativo para os muitos visitantes que acolhe anualmente.

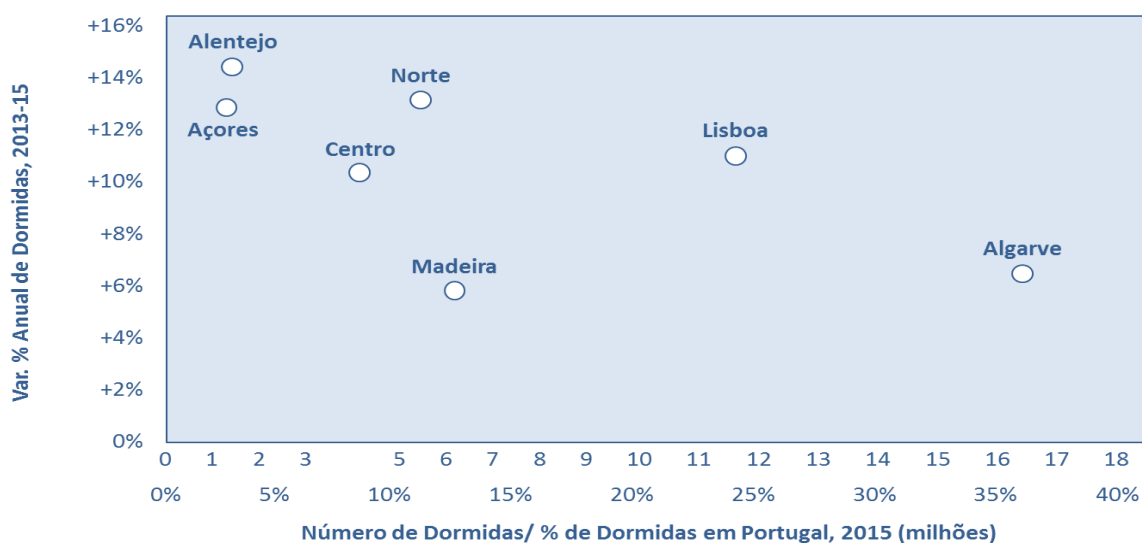
Com 16 concelhos e 67 freguesias, a região combina o litoral, barrocal e a serra, com uma diversidade assente nas suas tradições provenientes dos seus genes e costumes. Segundo dados do INE, de acordo com os Censos de 2011, o Algarve tem cerca de 451.006 habitantes, valor que registou um aumento de 14,1% face a 2001.

Os concelhos do Algarve que apresentam um maior número de habitantes são o de Loulé (70.622 habitantes), Faro (64.560) e Portimão (55.614 habitantes).

Os serviços nomeadamente o turismo, representam as atividades mais estruturantes da economia algarvia. Estes concentram 80,6% da população empregada, a indústria 6,3%, a construção civil 9,8% e a agricultura 3,3%, segundo dados do Turismo do Algarve de 2015-2018.

O Algarve relativamente ao número de dormidas por região, é claramente o maior destino turístico de Portugal, como mostra o gráfico em baixo à frente de Lisboa. Contudo no contexto de crescimento generalizado, destaca-se, com a Madeira, pelo seu (relativo) menor dinamismo.

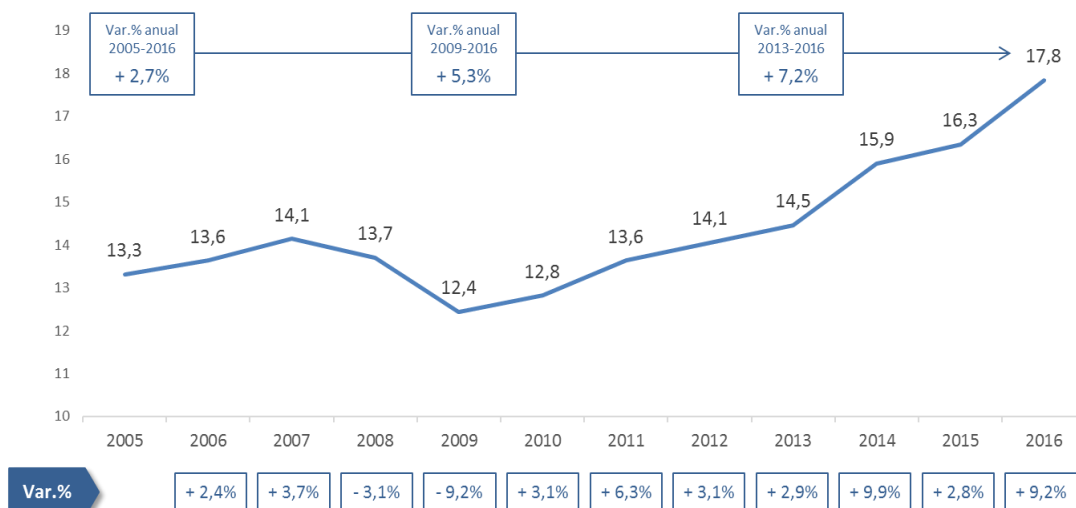
Figura 2: Volume e Crescimento de Dormidas por Destino em Portugal



Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

No que diz respeito à evolução de dormidas no Algarve, após um período de queda abrupta, a partir de 2007, a procura retoma consistentemente após 2009, acelerando claramente a partir de 2013, como se pode verificar no gráfico em baixo. Tudo indica que para 2017 se mantenha esta tendência.

Figura 3: Evolução de Dormidas¹ no Algarve – 2005-2016; Milhões

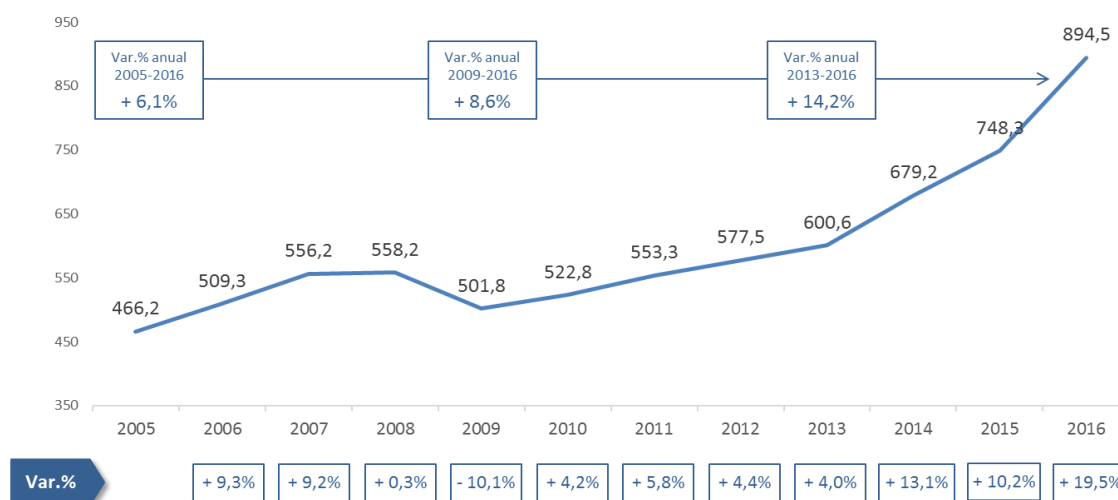


¹ Inclui as seguintes categorias: Hotéis 1* a 5*, Hotéis-Apartamentos, Pousadas, Aldeamentos Turísticos e Apartamentos turísticos.

Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

Relativamente à evolução de proveitos totais no Algarve, a tendência de aceleração é ainda mais clara e contínua olhando para proveitos totais, resultado de uma maior gestão do variável preço, e talvez de uma progressiva melhoria na qualificação do destino.

Figura 4: Evolução de Proveitos Totais¹ no Algarve – 2005-2016; Milhões €



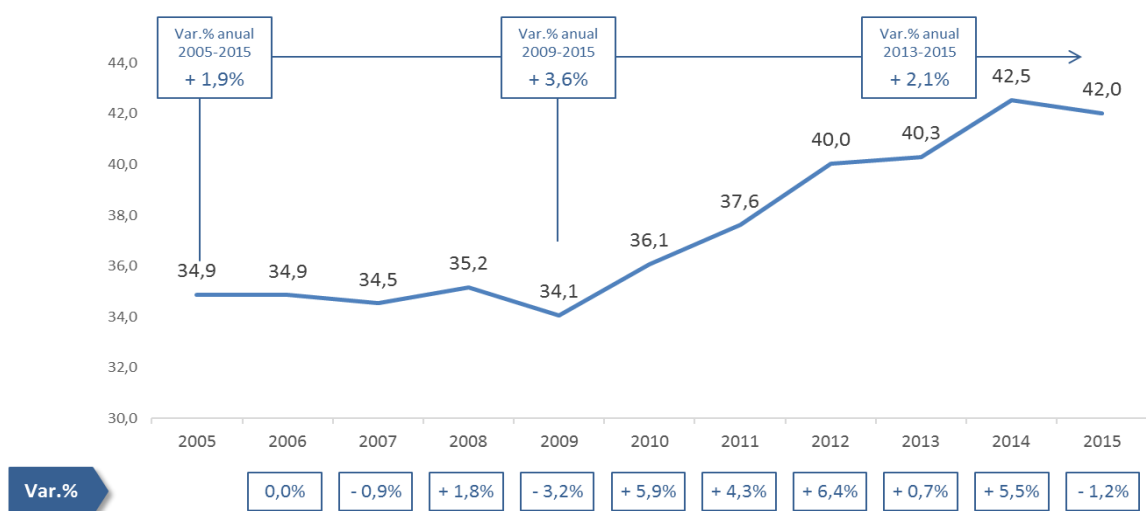
¹Inclui as seguintes categorias: Hotéis 1* a 5*, Hotéis-Apartamentos, Pousadas, Aldeamentos Turísticos e Apartamentos turísticos.

Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

De acordo com o INE, em termos da oferta, o Algarve assegurava em 2013 cerca de 21,2% dos estabelecimentos hoteleiros classificados do país, 31,5% da capacidade de alojamento (quartos) e 35,8% em camas. A região ocupa o primeiro lugar, no ano de 2013, em termos de proveitos, com 31,8% do total de proveitos por aposento e 31,1% do total dos proveitos globais.

Em termos da oferta no Algarve, o desfasamento do investimento fez com que o grande crescimento da oferta ocorresse após o choque de 2009, colocando sérios desafios de intensidade concorrencial e de rentabilidade.

Figura 5: Evolução da Oferta de Quartos¹ no Algarve – 2005-2015; Milhares

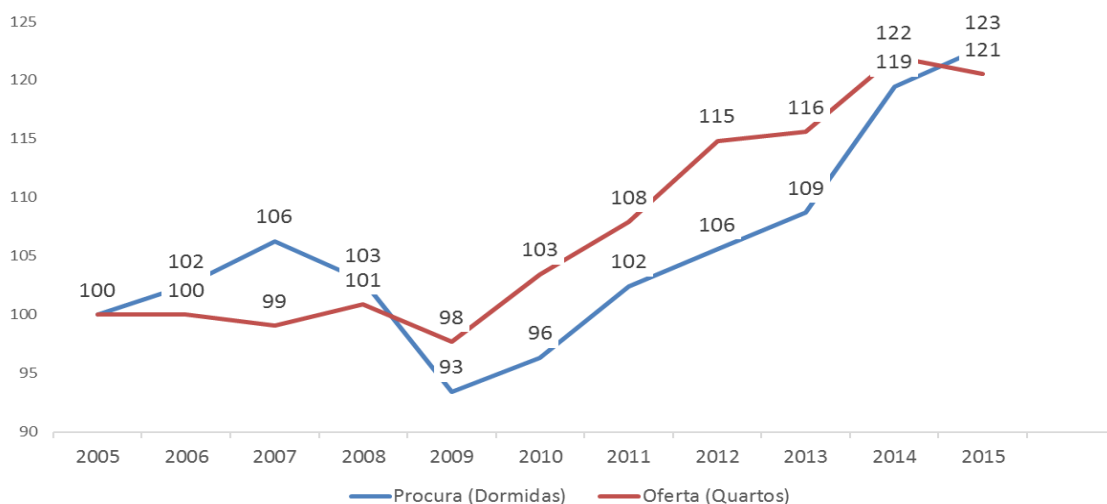


¹Inclui as seguintes categorias: Hotéis 1* a 5*, Hotéis-Apartamentos, Pousadas, Aldeamentos Turísticos e Apartamentos turísticos.

Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

No que respeita à relação da Oferta-Procure no Algarve, na realidade, só em 2015 é que esta região regressou ao equilíbrio oferta-procura que tinha em 2005. O rácio evoluiu desfavoravelmente nos anos difíceis de 2009-2012, e só a partir de 2013 é que o cenário melhora.

Figura 6: Evolução de Oferta (Quartos) e Procura (Dormidas)¹ no Algarve 2005-2015; Índice 2005 = 100

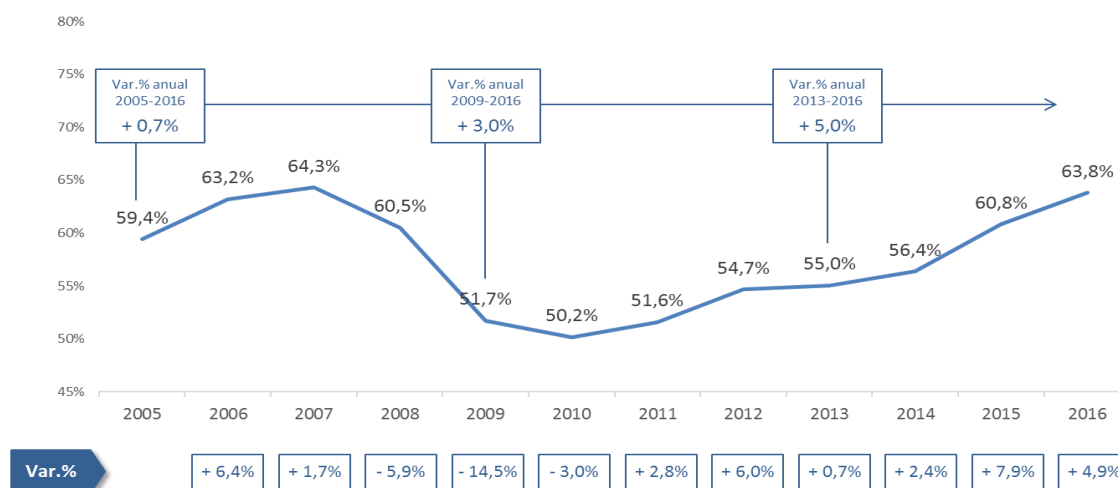


¹Inclui as seguintes categorias: Hotéis 1* a 5*, Hotéis-Apartamentos, Pousadas, Aldeamentos Turísticos e Apartamentos turísticos.

Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

Após uma queda de 7,5 pp entre 2007 e 2009, as Taxas de Ocupação no Algarve, só começaram realmente a recuperar a partir de 2013, por efeito simultâneo da estabilização da oferta e aceleração da procura, como se pode ver no gráfico em baixo.

Figura 7: Evolução da Taxa de Ocupação¹ no Algarve – 2005-2016

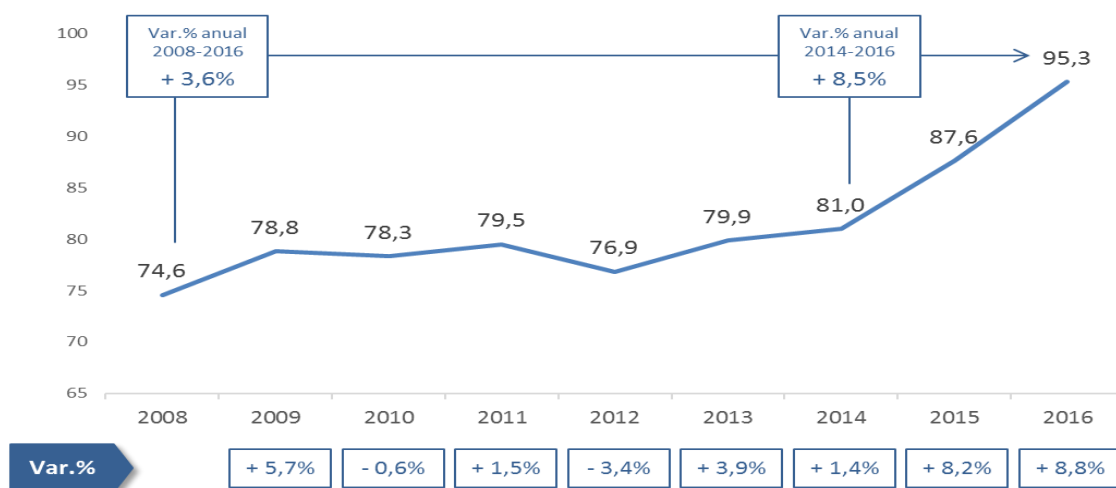


¹Inclui apenas as categorias de Hotéis 1* a 5*.

Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

No que respeita à evolução do Preço Médio no Algarve, ele descola apenas dois anos após a Taxa de Ocupação, à medida que os operadores hoteleiros foram assumindo o novo ciclo e refletindo-o nas suas políticas de *pricing* e contratação. Num setor globalmente conservador a nível de estratégia comercial, a aceleração do Preço Médio, como se pode verificar no gráfico, antecipa um ciclo de ganhos de rentabilidade significativos nos próximos anos.

Figura 8: Evolução do Preço Médio¹ no Algarve – 2008-2016

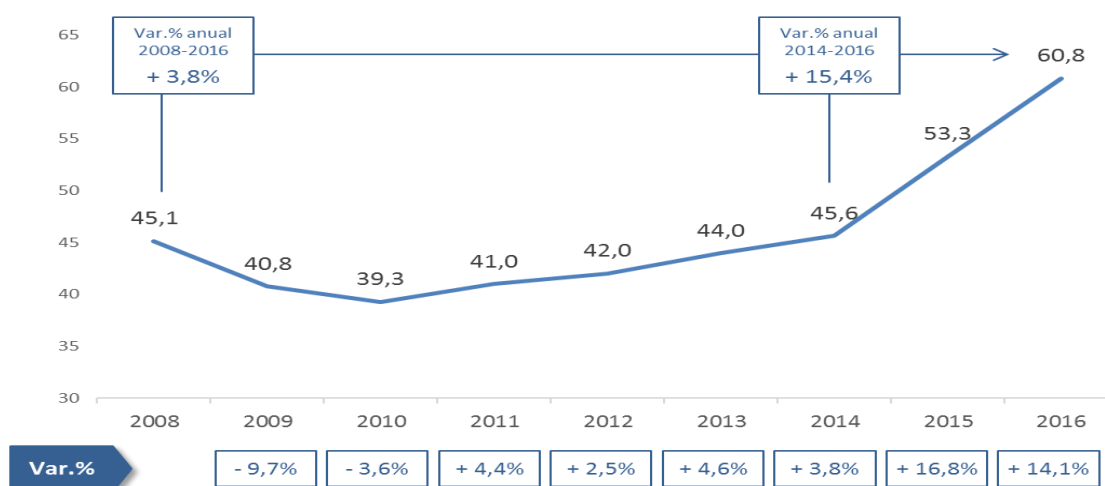


¹Inclui apenas as categorias de Hotéis 1* a 5*.

Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

Analisando a evolução do RevPAR (Revenue per Available Room), um indicador muito utilizado na indústria hoteleira para avaliar e comparar as receitas de hotéis, não sendo mais do que um rácio entre a receita dos quartos ocupados e os quartos disponíveis num determinado período de tempo, verifica-se que o RevPar dispara a partir de 2014, ano em que passa a ser alimentado em simultâneo pela Taxa de Ocupação e Preço Médio. Com a ocupação já nos 64%, será difícil manter esta acumulação de efeitos. À medida que a Taxa de Ocupação se aproxima dos 65%, o ritmo de crescimento do RevPar só se poderá manter-se ao efeito Preço, se juntar uma redução progressiva da sazonalidade.

Figura 9: Evolução do RevPAR no Algarve – 2008-2016

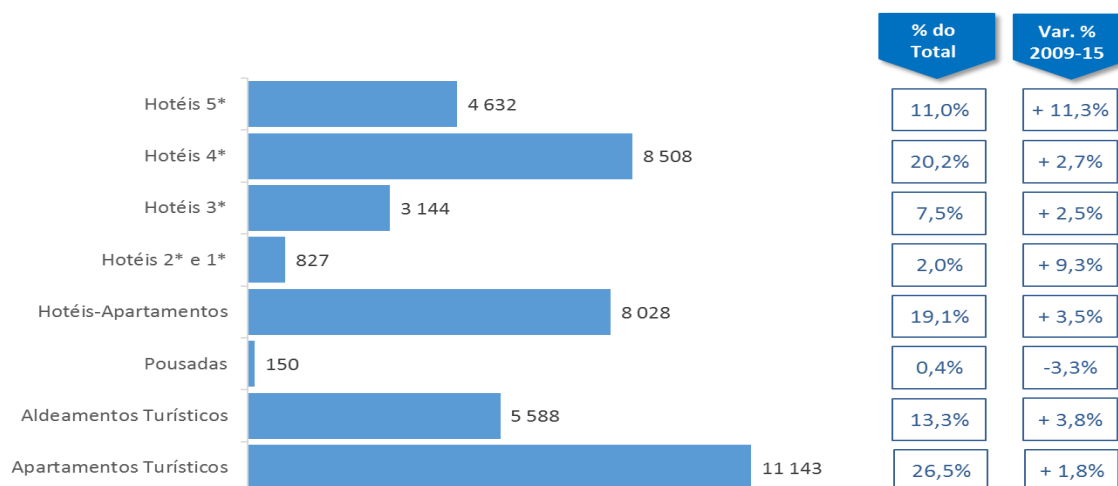


¹Inclui apenas as categorias de Hotéis 1* a 5*.

Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

Importa analisar a oferta por categoria no Algarve, dado que a oferta de empreendimentos turísticos é constituída maioritariamente por Apartamentos Turísticos, Hotéis de 4* e Hotéis-Apartamentos. O maior crescimento verifica-se nos Hotéis de 5*. No gráfico em baixo apresentam-se a oferta em 2005.

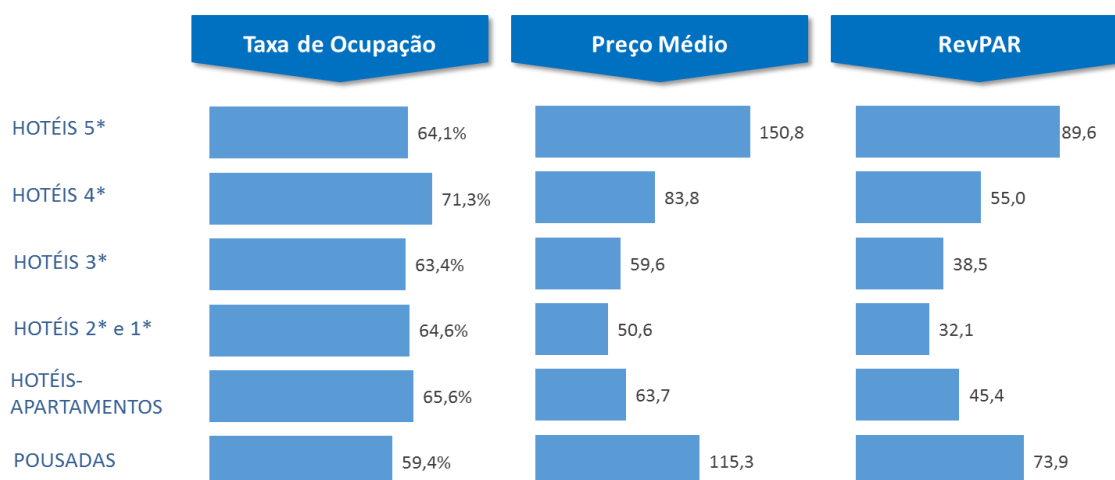
Figura 10: Oferta por Categoria – 2015; Quartos



Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

O destino caracteriza-se pela uniformidade de Taxas de Ocupação entre categorias, com exceção dos Hotéis de 4*. No entanto, a enorme vantagem de Preço Médio dos 5* dá-lhes a liderança clara em RevPAR.

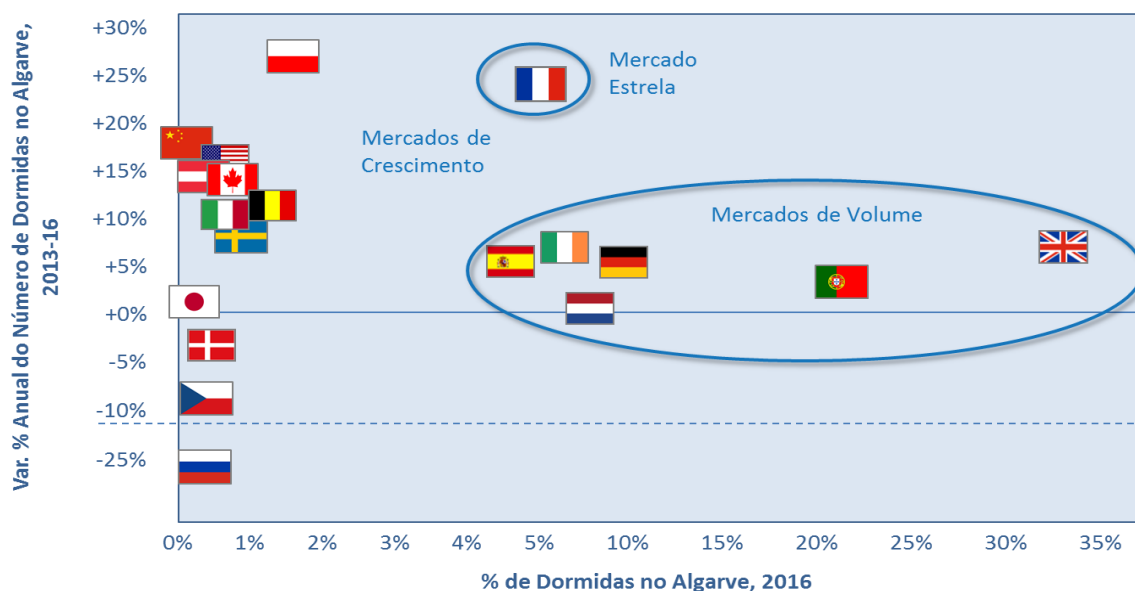
Figura 11: Indicadores Operacionais no Algarve, por Categoria - 2016



Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

Os turistas que chegam anualmente ao Algarve são provenientes de vários mercados internacionais, com um número alargado de países a crescerem a ritmos de 10-20%. Foram analisados os mercados tendo em conta, mercados de crescimento, mercados estrela e mercados de volume para o período de 2016.

Figura 12: Volume e Crescimento de Dormidas por Mercado no Algarve



Fonte: Turismo de Portugal; Análise Blue Shift

6. A localização da Quinta da Rocha

A escolha do local para a construção de um empreendimento de turismo, pode parecer um processo simples e pouco moroso, mas tais características não coincidem com o grau de importância desta decisão estratégica. Neste processo devem ser considerados inúmeros aspetos, sendo que a procura e a oferta existente nesse mercado devem servir de base para a tomada de decisão. Torna-se importante assim importantes, a escolha da melhor estratégia a implementar, a escolha adequada dos produtos a disponibilizar, a escolha dos mercados a servir, a escolha e disposição do local físico a escolher como o mais adequado para sustentar todo este processo.

A Quinta da Rocha localiza-se na região sul de Portugal Continental, na freguesia da Mexilhoeira Grande, concelho de Portimão, distrito de Faro. Abrange parte da península da ria de Alvor, entre o rio Alvor e a ribeira de Odiáxere, provenientes da encosta sul da Serra de Monchique.

A povoação mais próxima da área em estudo é a vila de Alvor, embora fique situada na margem oposta do rio Alvor. Esta quinta corresponde predominantemente a uma unidade agropecuária, dominada por terrenos agricultados, e zonas de pasto de gado bovino.

As edificações são escassas e dispersas pela propriedade, correspondendo sensivelmente a 10 núcleos 18 edificações (a maioria das quais em ruínas) a que corresponde uma área bruta de construção de aproximadamente 3.800m². Com cerca de 1454 ha, integra o mais importante complexo estuarino do barlavento algarvio.

Os acessos rodoviários no interior da propriedade são construídos por estradas em macadame ou por caminhos em “terra batida”.

A totalidade da área do projeto está incluída no interior do Sítio de Interesse para a Conservação (SIC) denominado por Ria de Alvor (PTCON0058) e que é simultaneamente Sítio Ramsar.

7. Análise Interna

7.1. Cadeia de Valor

Num âmbito de análise organizacional interna, a Cadeia de Valor apresentada por Porter (1985) é um instrumento de gestão que permite identificar a forma como as atividades, individualmente realizadas, são o reflexo da sua história, a formulação e implementação da sua estratégia e os aspetos económicos subjacentes às suas próprias atividades.

Esta ferramenta identifica as áreas que acrescentam valor aos clientes e maximizam a margem. A empresa deve assim concentrar os seus recursos e capacidades nas áreas em questão de forma a melhorar a sua performance e criar ou sustentar vantagens competitivas.

Segundo Adams (1997) o principal desafio de uma organização está em desenvolver uma gestão eficaz de custos, especialmente na hotelaria, pois são vários os benefícios que advêm da redução dos custos tanto nas operações de rotina quanto das estratégicas, procurando-se, pois, melhorar as oportunidades de obtenção de vantagens competitivas.

A cadeia de valor de Porter divide as atividades desempenhadas pela organização em primárias - criação física do produto, comercialização e entrega do produto, suporte e serviços de pós-venda - e de apoio, onde se através da compra de inputs, do desenvolvimento tecnológico, da gestão dos recursos humanos e das infraestruturas da empresa (Lopes da Costa, 2012).

Colocando em prática este modelo no projeto em estudo, passo a descrever as Atividades Primárias adaptada a um estabelecimento hoteleiro:

Logística interna ou de entrada: Segundo Porter (1985), são todas as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de inputs para o produto (armazenagem, controlo de stocks, programação de veículos e devolução para fornecedores). São todos os processos relacionados com a receção, armazenamento e gestão de stocks de produtos necessários às diversas atividades operacionais, e ainda o estabelecimento e manutenção de uma rede – estruturada e de qualidade controlada – de prestação de serviços e atividades externas para os clientes, em regime de outsourcing e/ou parceria (excursões, espetáculos, etc.). Neste ponto, as relações que tem com os fornecedores são um fator decisivo para a criação de valor.

Operações: São atividades associadas à transformação dos inputs no produto final, que inclui trabalho com maquinaria, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes e outras atividades de criação de valor que transformam inputs no produto final, para ser vendido aos clientes, de acordo com Porter (1985). Alguns exemplos de operações são atividades de manutenção e segurança de instalações e equipamentos, atividades técnicas (gestão de energia, de climatização, de iluminação, de comunicações, etc.), de limpeza, de receção (*front-office* e *back-office*), de alojamento/hospedagem (governanta, lavandaria, facilidades de comunicações, entretenimento), alimentação e bebidas (*room-service*, bares, restaurantes, cozinha), e outros serviços (eventos, Spa, Ginásio, Golfe, Ténis, Lojas) e serviço de apoio ao cliente.

Logística externa ou de saída: as atividades associadas à entrega do seu produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de recolha, armazenamento e distribuição e podem ser internos ou externos à organização, como por exemplo, processamento de reservas e atribuição de quartos e instalações.

Marketing e Vendas: São os processos que a empresa utiliza para convencer os clientes a comprarem os seus produtos ou serviço, como publicidade, promoção, força de vendas, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços, de acordo com o modelo de Porter (1985). As fontes de criação de valor aqui são os benefícios que oferece e o modo como os transmite.

Serviço pós-venda: as atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos e serviços após a compra. Aqui incluem-se o apoio ao cliente, serviços de reparação e /ou instalação, formação, atualizações, entre outras. Este serviço pós-venda não existe no estabelecimento hoteleiro, sendo incluídas nas operações.

No que diz respeito às atividades de apoio:

Infraestrutura: estes são os sistemas de apoio que a empresa necessita para manter as operações diárias. Inclui a gestão geral, administrativa, legal, financeira, contabilística, assuntos públicos, de qualidade, entre outros. Porter (1985) afirma que estas atividades são consideradas algumas vezes como despesas gerais da empresa, mas que podem ser consideradas como fontes de vantagem competitiva.

Gestão de Recursos Humanos: atividades associadas ao recrutamento, contratação, gestão do conhecimento e gestão organizacional, desenvolvimento (formação), retenção e compensação de colaboradores e gestores. As empresas podem criar aqui grandes vantagens se utilizarem boas práticas de RH, visto que as pessoas são uma fonte de valor significativa. Apoia as atividades primárias e de apoio e a cadeia de valor inteira, segundo o modelo de Porter (1985).

Desenvolvimento Tecnológico: inclui o desenvolvimento tecnológico para apoiar as atividades da cadeia de valor, como Investigação e Desenvolvimento (I&D), automação de processos, design, entre outros.

Aquisição/Compra: Todos os processos que a empresa realiza para adquirir os recursos necessários para trabalhar: aquisição de matérias-primas, serviços, edifícios, máquinas, entre outros.

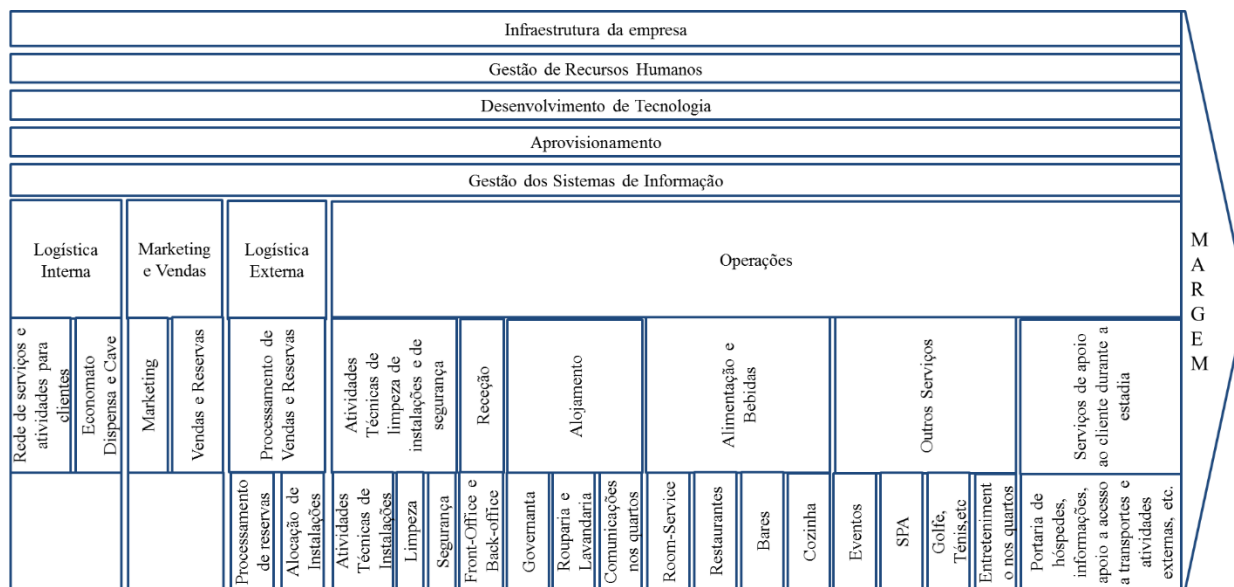
É necessário analisar as atividades que geram valor para os clientes – às quais correspondem custos, receitas e ativos. São estas atividades, pertencentes às atividades primárias, as reservas, na logística de entrada, nas operações o check-in e check-out, acomodação, lavandaria, limpeza do hotel, alimentação (pequeno-almoço, almoço e jantar), eventos, lazer e comunicações. Ainda nas operações destaca-se a importância do armazenamento do material e da segurança. Na logística de saída o papel das representativo das agências e das operadoras. A área de Marketing e Vendas, também pertencente às atividades primárias, desempenha um papel fundamental na criação de valor devido ao contato direto do “vendedor” com os clientes, podendo ser realizado através da televisão, rádio, *flyers*, *banners*, redes sociais, e-mail, feiras, revistas e outdoors.

Relativamente às atividades de apoio, no âmbito da infraestrutura é de salientar a organização interna e as boas práticas de gestão que permitem um funcionamento eficiente. Outro tópico de bastante importância na hotelaria prende-se com a gestão dos recursos humanos qualificados e treinados. Por fim, a aquisição de equipamentos e mercadorias constitui também, um processo

fulcral, uma vez que a administração deve procurar constantemente negociar os preços e/ou descontos junto dos fornecedores.

A cadeia de valor de Porter adaptada à indústria hoteleira pode representar-se desta forma:

Figura 13: Cadeia de Valor adaptada à indústria hoteleira



Fonte:Elaborada pelo autor; Porter

8. Análise Competitiva

8.1. Cinco forças competitivas de Porter

De acordo com Porter (1980), este modelo de análise de mercado identifica as várias forças que atuam no mercado de uma e qualquer determinada indústria. É um modelo que é analisado tendo em conta os fatores que influenciam o mercado e o comportamento de compra. Tem como objetivos compreender o ambiente competitivo em que se encontra determinada empresa, assim como identificar ações estratégicas futuras para se conseguir obter vantagem em relação aos concorrentes. Uma empresa vai seguir uma estratégia então de acordo com o meio envolvente.

8.1.1. Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes que existe é a força de Porter que analisa a concorrência na indústria, é a disputa por posições táticas que envolvem preços, publicidade, introdução de novos produtos e/ou serviços, aumento de serviços ao consumidor, com o objetivo de aumentar a quota de mercado da empresa, num dado mercado. Para o caso da indústria em estudo, considera-se hotéis de 4 estrelas e os hotéis de 5 estrelas menos luxosos.

Número de Concorrentes e quotas de mercado (*Ameaça Alta - 5*) - os concorrentes que atuam na indústria hoteleira são em grande número, tendo vindo cada vez mais a aumentar. Por isso, os hotéis não apresentam grandes quotas de mercado, todavia as empresas que pertencem a cadeias hoteleiras, conseguem tirar vantagens sobre as empresas que atuam em nome individual, pois conseguem atuar em grande escala, já detendo notoriedade no mercado. No caso em estudo, na região do Algarve, dados de 2014 da Portada, relatam 520 estabelecimentos hoteleiros no total, com 126 Hotéis, 52 Pensões, 5 Estalagens, 3 Pousadas, 78 Hotéis Apartamento, 34 Aldeamentos Turísticos e 141 Apartamentos Turísticos.

Crescimento da Indústria (*Ameaça média-alta - 4*) – a indústria da hotelaria tem tido um crescimento exponencial devido à atratividade e ao turismo que o país tem para oferecer, tanto a nível nacional como internacional. O crescimento no nosso caso, do Algarve tem aumentado, tendo mantido o 1º lugar no País, não só relativamente ao número de dormidas de estrangeiros (14,2 milhões que representaram 37% no País), mas também de residentes (3,9 milhões, ou seja 25% das dormidas de residentes em Portugal), segundo dados do INE para 2006. Deste facto advêm tanto vantagens, como por exemplo atrai mais turistas, como desvantagens, o facto de ser um setor com bastante propensão para a entrada de concorrência nova.

Diversidade de Concorrentes (*Ameaça média-baixa - 2*) – devido à concorrência as empresas praticam políticas de preço e qualidade que mais lhes favorece.

Diferenciação dos Produtos e Custos de Mudança (*Ameaça média-baixa - 1*) – Normalmente no mercado hoteleiro a diferenciação do produto não é muito significativa, com uma estrutura semelhante entre eles.

Custos Fixos da Indústria (*Ameaça média - 3*) – São os custos fixos que normalmente o setor acarreta, como sendo os gastos mensais da água, da luz, do gás, da manutenção, das remunerações com o pessoal, e da renda dos edifícios.

Barreiras à Saída (*Ameaça alta - 5*) – Corresponde a um tópico de bastante relevância, uma vez que tem um peso elevado. Devido às grandes estruturas que um edifício de uma unidade hoteleira acarreta, quando um hotel abandona a sua atividade constata-se com a dificuldade de desfazer-se das suas propriedades.

Apostas Estratégicas (*Ameaça média-alta - 4*) – A unidade hoteleira tem que se diferenciar nas plataformas de comunicação e reservas, colocando critérios preferenciais dos clientes, como a localização, relação do preço/qualidade e ainda o atendimento do staff.

O valor desta força é médio (3,43, numa escala de 1 a 5) – (ver Anexo 1).

8.1.2. Ameaça de entrada de novas empresas

Esta força de Porter diz respeito à ameaça que as empresas, já estabelecidas sentem aquando da entrada de novas empresas para competir no mercado, na medida em que intensifica a competitividade e reduz a sua atratividade. Quanto mais elevada for a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já existentes, mais difícil se torna a entrada no setor.

Economias de Escala (*Ameaça alta – 5*) – Analisa se é possível diminuir os custos unitários em função da quantidade produzida. Quanto maior forem as economias de escala, menos atrativo se torna a vinda de novas empresas para o mercado, no caso da hotelaria, conseguem custos operacionais reduzidos, o que faz disto uma grande barreira à entrada.

Diferenciação do Produto/Serviço (*Ameaça alta – 5*) – Se um produto ou serviço for bastante diferencial dos outros, mais clientes e mais leais atrai para a sua unidade hoteleira. Constitui uma barreira à entrada na medida em que obriga os novos entrantes a efetuarem despesas iniciais elevadas para superar os laços entre os clientes e as empresas já existentes no mercado.

Necessidade de Capital (*Ameaça alta – 5*) – Para que se consiga competir no mercado é necessário investimento elevado de recursos financeiros, que muitas das vezes tem um retorno lento, também a presença de custos fixos elevados como no caso da hotelaria. A aposta cada vez mais está nos serviços tecnológicos, e mesmo estes acarretam custos financeiros bastante elevados.

Custos de Mudança (*Ameaça média – 3*) – Hoje em dia os clientes têm toda a facilidade de escolher qual a unidade hoteleira que querem, sempre que desejarem.

Acesso aos Canais de Distribuição (*Ameaça média-baixa – 2*) – Não constitui uma barreira muito difícil de ultrapassar, uma vez que existem inúmeros meios de passar a “informação” às pessoas, com toda a facilidade de acesso às plataformas online, ou até mesmo presencialmente.

Política Governamental (*Ameaça alta – 5*) – Corresponde a uma barreira de enorme importância para quem esteja envolvido na abertura de um hotel, com critérios e regras bastante específicos e rigorosos. Existem leis sobre o regime de preços, ruído do hotel, modelos e formas de agir dentro da unidade hoteleira, condicionantes ambientais, exigências ao nível do F&B e qualidade dos produtos.

O valor desta força é média-alta (4,16, numa escala de 1 a 5) – (ver Anexo 2).

8.1.3. Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos

Qualquer empresa que tenha capacidade de introduzir produtos/serviços substitutos no mercado pode ser considerada como ameaça perante os produtos que já existem. São produtos/serviços que conseguem satisfazer as mesmas necessidades aos clientes e da mesma forma

Existem no setor hoteleiro 8 categorias de empreendimentos turísticos: Estabelecimentos hoteleiros, Aldeamentos turísticos, Apartamentos turísticos, Conjunto turísticos (resorts), Empreendimentos de turismo de habitação, Empreendimentos de turismo no espaço rural, Parques de Campismo e de caravanismo, Empreendimentos de turismo de natureza. No nosso caso de estudo foi considerado apenas estabelecimentos hoteleiros que incluem os hotéis, hotéis-apartamento ou aparthotéis e pousadas.

Relação Favorável do Substituto face ao Binómio Desempenho/Preço (*Ameaça baixa – 1*) – de um modo geral, os aparthotéis, pousadas apresentam uma satisfação e desempenho esperado bastante razoável para um certo tipo de clientes.

Elevado nível de propensão do comprador para a substituição (*Ameaça média-baixa – 2*) – Existem diferentes tipos de empreendimento turísticos para as diferentes necessidades dos clientes. Portanto um cliente de um hotel de 4 estrelas vai à procura de um produto com qualidade e diferenciação, não se preocupando tanto com o preço. Sendo assim este tipo de clientes, só vai trocar esta escolha por um aparthotel ou pousada, se este tiver semelhantes características. Os turistas de classe média ou alta tendem a passar as suas viagens em hotéis, sendo que aqui o nível de propensão para a substituição acaba por ser relativamente baixo.

Índice elevado de desempenho do substituto (*Ameaça média-alta – 4*) – De uma forma geral as pessoas sentem-se satisfeitas com a qualidade e serviço dos produtos substitutos neste setor.

Existência de muitos produtos substitutos (*Ameaça média-alta – 4*) – No Algarve, segundo dados de 2014 pelo site da Pordata, os estabelecimentos hoteleiros correspondem a 520, sendo que 126 são hotéis.

O valor desta força é média-baixa (2,75, numa escala de 1 a 5) – (ver Anexo 2).

8.1.4. Poder Negocial dos Fornecedores

Todas as empresas dependem dos seus fornecedores, seja por matérias-primas, mercadorias ou serviços. No caso da hotelaria, os fornecedores são ao nível da estrutura do hotel em si, como

os serviços de elevadores, segurança, chave-padrão, têxteis, loiça, ar condicionado, softwares, manutenção, audiovisual e informáticos, iluminação, imobiliário, entre muitos outros.

Fornecedores Concentrados (*Ameaça baixa – 1*) – No caso dos fornecedores de elevadores, eles são concentrados, uma vez que não existem muitas empresas a atuar. Os outros setores não se consideram concentrados, uma vez que tem muita concorrência.

Recursos altamente especializados (*Ameaça média-baixa – 2*) – Existe um entrave nalguns fornecedores, não existe muita oferta nalgumas áreas em que é necessária uma maior especialização, como é o caso de fornecedores de software, manutenções.

Produtos dos Fornecedores é essencial para a indústria (*Ameaça alta – 5*) – no caso da indústria hoteleira é essencial este ponto, visto que sem os produtos um hotel não consegue funcionar. É necessário ter toalhas e lençóis disponíveis e com boa apresentação, e ter produtos de higiene nos quartos, entre outros.

Competitividade entre fornecedores (*Ameaça média – 3*) – como vimos atrás, nos setores onde exista um grande número de fornecedores, a concorrência vai ser maior ao nível dos preços, como é o caso dos têxteis que são fornecidos.

Custos de Mudança (*Ameaça média – 3*) – no caso dos fornecedores, se um hotel os quiser alterar, não terá muita dificuldade, devido à grande oferta, e os custos também não são muito altos.

Integração vertical a jusante (*Ameaça baixa – 1*) – na indústria hoteleira, os fornecedores não são especializados neste negócio, daí não serem passíveis de se tornarem um possível concorrente.

O valor desta força é média-baixa (2,5, numa escala de 1 a 5) – (ver Anexo 2).

8.1.5. Poder Negocial dos Clientes

Os clientes estão em contante procura pelo melhor preço/qualidade, de modo a satisfazerem as suas necessidades. Podem influenciar certo tipo de mercado, forçando preços competitivos. Quanto maior for este poder negocial dos clientes, menor será a atratividade do setor. Na hotelaria existem dois tipos de clientes, os finais e os operadores turísticos.

Número de clientes é reduzido (*Ameaça média – 3*) – com um valor total de dormidas no Algarve de 18 111 milhares, dos quais 3 865,7 são residentes em Portugal e 14 243,9 são

residentes estrangeiros, e um valor total de Hóspedes de 4 035,1 milhares, sendo que 1 104,7 são residentes em Portugal e 2 930,4 são residentes estrangeiros, segundo dados do Travel BI referentes ao ano de 2016.

Produtos vendidos aos clientes são pouco diferenciados e estandardizados (*Ameaça média-baixa – 2*) – o hotel tem aqui uma oportunidade de se diferenciarem, uma vez que um hotel não presta um serviço exatamente igual a outro hotel.

Os clientes representam completa uma ameaça de integração vertical a montante (*Ameaça baixa – 1*) – no caso do mercado hoteleiro não se verifica, daí ser uma ameaça baixa.

Clientes c/informação completa sobre a indústria (*Ameaça média-alta – 4*) – hoje em dia os turistas possuem uma vasta informação acerca do mercado hoteleiro, avaliando e comparando opções.

Clientes enfrentam poucos custos de mudança (*Ameaça alta -5*) – geralmente os clientes e operadores turísticos não enfrentam custos de mudança de hotel.

O valor desta força é médio (3, numa escala de 1 a 5) – (ver Anexo 2).

8.2. Análise SWOT

De forma a alcançar os seus objetivos pré-definidos, as empresas devem deter uma noção clara das suas capacidades, recursos e limitações. Parte do desempenho de uma organização no mercado resulta da exploração eficiente desses fatores.

A análise interna ou diagnóstico do ambiente organizacional interno de uma empresa faz parte de um processo que é essencial para a empresa (Santos, 2008). Esta análise permite a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, que são todos os elementos que a empresa controla como exemplo temos a estrutura da empresa, os valores, recursos, entre outros, ajudando a determinar a posição competitiva da organização – elementos internos. Identificar as ameaças e as oportunidades, que são elementos externos, que são tudo o que a empresa não consegue controlar diretamente, como acionistas, fornecedores, concorrência, governo, clientes e outros *stakeholders*. A identificação de pontos fortes e fracos, conjuntamente com a identificação de ameaças e oportunidades constituem a análise SWOT- Tabela X.

Tabela 3: Análise SWOT Dinâmica

		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)	
Fatores Externos	Fatores Internos	Património ambiental e cultural; Edutainment (educação + entretenimento) ambiental; Localização, morfologia, acessibilidades marítimo e rodoviárias; Gestão integrada: inovação e uso de tecnologias de informação	Geograficamente afastado da notoriedade da oferta turística do “Triângulo Dourado”; No limite da distância relativa ao aeroporto internacional de Faro; Desconhecido; Relativa baixa notoriedade do mercado de investimento turístico do barlavento	
		Oportunidades (O)	Desafios (SO)	Restrições (WO)
		Crescimento do mercado de Resort Integrados; Aparecimento de novas motivações turísticas/segmentos de mercado; Aumento da sensibilidade ambiental e da procura do “genuíno” e “autêntico”	Oferta diferenciada de alojamento turístico e de serviços integrados dedicados à diversidade de motivações específicas; Posicionamento em novos segmentos de mercado dentro dos mercados tradicionais; Especial enfoque nos mercados emergentes: BRIC, MEA, PALOP	Comunicar o “outro” Algarve, autêntico, genuíno e potenciador de experiências únicas; Complemento da oferta tradicional do sol/mar; Elevar o nível e diversificação da oferta integrada de serviços
		Ameaças(T)	Avisos (ST)	Riscos (WT)
		Pouca notoriedade da motivação “natureza” enquanto produto âncora de Resort Integrados localizados fora de destinos exóticos; Baixo crescimento económico nos mercados emissores tradicionais; Destino não exótico	Oferta multi-alojamento direcionada a diferentes segmentos de mercado/motivações geradas pelo efeito multi-experiências do conjunto turístico; Disponibilidade de produtos alternativos à propriedade plena, com o time share e o fractional; Diferenciação do turismo residencial pela elevação e qualificação de serviços	Conjunto turístico encarado numa perspetiva aberta, de continuidade de oferta cultural, patrimonial e arquitetónica, paisagística, ambiental, e gastronómica de Portimão; Associação de produtos turísticos complementares ao produto turístico âncora de natureza; Segurança e exclusividade convivem com a “urbanidade”

Fonte:Elaborado pelo autor; Análise Blue Shift

9. Análise Estratégica

9.1. Análise de Negócio

Uma empresa que possua objetivos, e metas a alcançar, seja em que setor for, tem que saber planejar previamente a rota, a forma, os métodos, ou seja, a sua estratégia. Os gestores de uma empresa não podem somente focar-se na sua unidade, tem de incluir as competências e fraquezas das empresas concorrentes.

De acordo com Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971) e Quinn (1980), o conceito de estratégia pode ser resumido à interligação dos objetivos, metas e políticas com os meios e recursos da entidade; à sua formulação e à implementação e ainda o facto da inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente, isto tudo para se conseguir tomar decisões sobre o desconhecimento parcial do futuro.

9.1.1. Estratégias Genéricas de Porter

No âmbito deste estudo, os hotéis ou desenvolvem uma estratégia genérica de liderança em custos ou diferenciação, ou estão no meio termo.

De acordo com Porter (1980), uma empresa que adote uma estratégia de liderança pelos custos relativamente aos concorrentes, facilita a empresa a obter resultados acima da média, mesmo que a estrutura da indústria não seja favorável. Esta estratégia coloca a empresa numa posição mais favorável face ao aparecimento de produtos/serviços substitutos. Para que esta estratégia seja alcançável é necessário que haja eficiência nos métodos de produção, procurar verificar quais as despesas que são dispensáveis, procurar constantemente melhores preços e descontos.

Na estratégia de Diferenciação (Porter, 1980,1985), a empresa procura ser única ao nível de dimensões valorizadas pelos compradores, ou seja, pretende servir o mercado com produtos e serviços de qualidade superior, acompanhada por um “*price-premium*”. Deve criar condições de extrema dificuldade de imitação. A empresa para se conseguir diferenciar deve reduzir todos os custos em todas as áreas que não afetem a mesma. A diferenciação permite à empresa, uma maior fidelização dos clientes que sejam menos sensíveis ao preço estabelecido, e por outro lado, permite a obtenção de maior margem.

Na opção estratégica de especialização ou foco, o objetivo é focar numa tipologia de clientes, segmento ou linha de produto ou área geográfica.

Por fim, o meio termo (Porter, 1980), corresponde às empresas que não adotam, ou que falham a implementação de pelo menos uma estratégia genérica.

No estudo em causa pretende-se implementar, em primeiro uma estratégia de diferenciação (com produtos de qualidade superior, diferenciadores relativamente à concorrência) e em menor escala, uma liderança pelos custos (negociação de melhores preços, descontos concedidos pelos fornecedores).

9.2. Análise Corporativa

9.2.1. Estratégia de Produtos-Mercados - Matriz de Ansoff

Nesta abordagem relacionam-se todos os produtos que uma empresa tem para oferecer, com os respetivos mercados-alvo, facilitando assim a identificação de novas oportunidades comerciais. Assim, esta Matriz de Produtos-Mercados ou Matriz de Clássica de Ansoff fazem referência para quatro quadrantes estratégicos de análise, a Penetração de Mercado, o Desenvolvimento de Mercado, o Desenvolvimento de Produto e a Diversificação (Ansoff, 1965).

A estratégia a seguir pela empresa com a construção deste empreendimento hoteleiro é a Diversificação. Neste tipo de estratégia, de acordo com a matriz, existem mercados e produtos novos. O primeiro consiste em servir pessoas com outro tipo de interesses, necessidades, classe social, idade, entre outras questões, que é o que esta empresa quer servir, diferentes mercados. A segunda consiste em servir novos produtos, com características únicas, que façam os consumidores optarem por ela. Pretende-se desta maneira, conquistar novos clientes, por forma a aumentar a quota de mercado.

9.2.2. Outsourcing

Uma empresa que pretenda concentrar os seus recursos naquilo que faz melhor e remeter para terceiras outras atividades, pois não são tão eficientes, recorre ao outsourcing. Através da contratação de um serviço por outra entidade especialista, criando benefícios mútuos de médio ou longo prazo. Consiste numa ferramenta muito utilizada nos dias de hoje para alcançar vantagens competitivas (Lopes da Costa, 2012).

Neste projeto algumas das atividades vão ser consideradas como externas, como o departamento de Jardinagem, Consultoria em IT, o departamento de Lavandaria e Segurança Privada.

Seguindo esta estratégia a empresa abdica da necessidade de ter pessoal qualificado e licenciado nestas áreas, concentrando os recursos humanos nas atividades que considera fulcrais.

10. Formulação da Estratégia – Proposta de Programa

10.1. Missão, Visão e Valores

Os Valores que caracterizam este estabelecimento hoteleiro passam pelo património natural, qualidade de serviço (flexibilidade na estrutura e pessoas para uma estrutura mais rápida, integração de toda a organização agindo como um só), requinte, conforto, responsabilidade, simplicidade e integridade nos valores.

Neste seguimento, a Missão tem como conceito definir a existência de uma organização, explica a sua razão de ser, o motivo para a qual vai ser criada e o papel que assume na sociedade, passa por querer prestar serviços de alta qualidade, num ambiente diferente, sempre com a presença da natureza.

Por último, a Visão é que seja uma entidade hoteleira de referência e prestígio na região do Sul de Portugal.

10.2. Objetivos do Projeto

Tem como objetivo o sucesso, o lucro, servir os hóspedes indo ao encontro da sua satisfação, um bom atendimento que seja capaz de promover a hospitalidade, a qualidade do serviço, sempre disponível para responder às questões dos clientes.

Pretende promover o caráter diferenciador da entidade sob o conceito de “experiências únicas”.

10.3. Conceito

Para se conseguir definir o conceito, foi elaborado um estudo do Benchmarking de Hotéis de Natureza, e de Hotéis em Quintas.

O Benchmarking de Hotéis em Quinta, resulta do cruzamento de três fatores que se consideram particularmente relevantes para contexto da Quinta da Rocha: Marcas (Marcas internacionais de referência na hotelaria de luxo em ambiente de natureza); Ambiente (Destinos e localizações com elementos de natureza selvagem, preferencialmente com uma componente de praia); Formatos: Hotéis não tradicionais, assentes em unidades individualizadas (bungalows) e *villas*, com forte ligação à natureza envolvente.

Em linha com as tendências de consumidor, verifica-se a existência de uma vasta oferta, a nível internacional, de unidades turísticas de posicionamento elevado e preços no topo do mercado. Este tipo de conceito está muito associado a marcas especializadas, como a Amanresorts, a Banyan Tree e a Six Senses, mas também a outras mais abrangentes no segmento luxury, como a One & Only, a Rosewood ou a Viceroy. Este tipo de conceito tem, normalmente, uma componente imobiliária importante, através da venda de *villas* privativas, que são também a parte mais importante da oferta turística.

Em Portugal existem poucos exemplos deste tipo de hotelaria. A Comporta é, possivelmente, o melhor exemplo e destino que procurou posicionar-se neste mercado, e o Amanduna, para ali projetado, teria sido pioneiro se o projeto não tivesse sido travado pelo colapso do GES.

Na análise deste benchmarking foi feita uma breve caracterização de 10 hotéis de Natureza (Ver Anexo 3 – Benchmarking de Hotéis de Natureza).

A pesquisa para o Benchmark de Hotéis em Quintas resulta do cruzamento de dois fatores que se consideram significativos para a componente imobiliária da Quinta da Rocha: Localização (zonas de natureza e exploração agrícola onde os hóspedes podem descobrir os costumes e tradições locais); Formatos (hotéis tradicionais, mas com uma arquitetura e design contemporâneos, compostos por um conjunto de alojamentos independentes, integrados na natureza).

Existe alguma oferta a nível nacional, relacionada com as temáticas da vinha e animais de quinta. No entanto, a oferta não apresenta um posicionamento elevado, com exceção do L'AND Vineyards, destacando-se pelo design contemporâneo.

As temáticas, a nível internacional, são mais diversificadas e os hotéis apresentam um posicionamento e preços mais elevados, com alguns a posicionarem-se no topo do mercado a nível de preços. O conceito de hotéis em quintas está muito associado a hotéis independentes, todas apresentam comodidades modernas tais como Spa e Ginásios em harmonia com o meio envolvente.

Apesar de existirem bastantes em Portugal, existem muito poucos exemplos de posicionamento *luxury*. Já a nível internacional, encontram-se alguns casos de unidades com preços muito elevados.

Na análise deste benchmarking foi feita uma breve caracterização de oito hotéis de Quintas (Ver Anexo 4 – Benchmarking de Hotéis de Quintas).

Da pesquisa do benchmarking, foi elaborado então um conceito, ao qual se extrai o seguinte:

Conceito: Geral

- Criar a ideia de viver a experiência da quinta tradicional algarvia, participando em atividades agrícolas, de forma organizada e envolvendo toda a família.
- Combinar componentes de natureza, praia, gastronomia e *wellness*, num ambiente exclusivo e com um elevado nível de serviço.

Conceito: Famílias

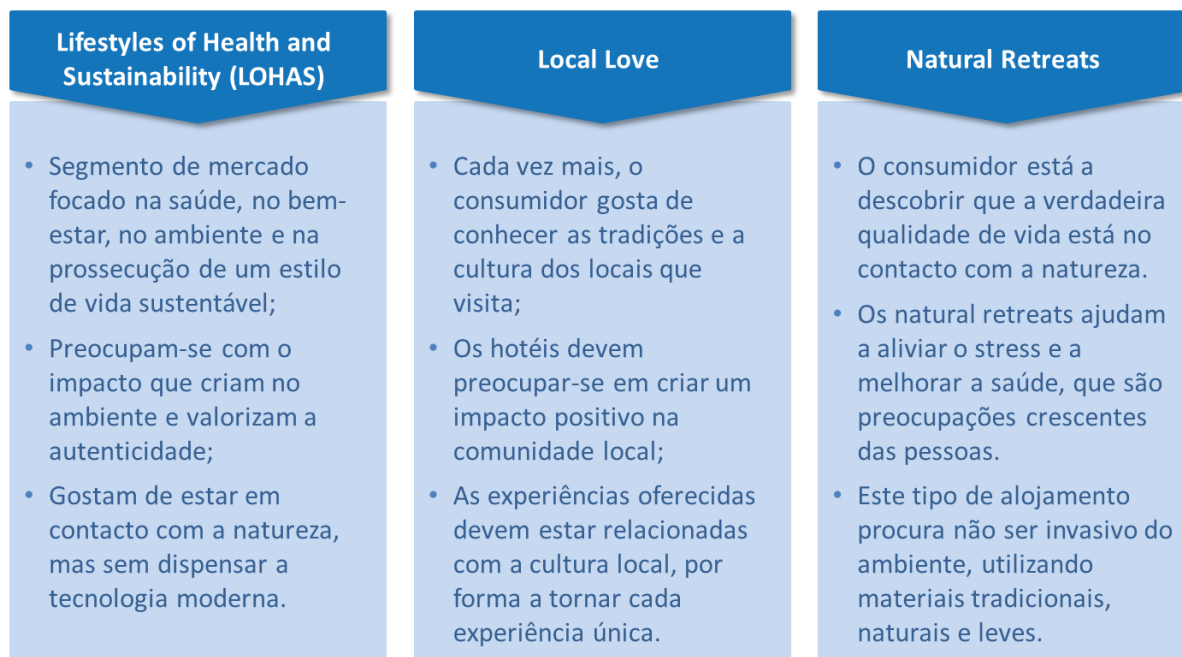
A vocação da Quinta da Rocha deve refletir-se de forma intensa na experiência proporcionada ao cliente, seja ele proprietário ou apenas hóspede:

- Será sempre recebido de forma bonita caixa agrícola estilizada, com frutas e legumes da época, bem como alguns dos produtos transformados comercializados sob a marca “Quinta da Rocha”.
- Haverá um programa de atividades agrícolas para famílias e crianças, com componentes lúdicas e didáticas.
- A figura do *guest relations* ou mordomo será assumida por um caseiro, que combinará a experiência e conhecimento da atividade agrícola com uma formação hoteleira voltada para o atendimento e serviço ao cliente.
- A estadia será sempre pontuada por pequenas surpresas (“*wow moments*”) típicas da vida na quinta, em que o caseiro faz uma visita, por exemplo trazer uma melancia enorme ou recolher as crianças para verem uma ninhada de pintainhos que acabou de nascer.
- Serão criados percursos pedestres ou cicláveis dentro do empreendimento e na zona circundante, para utilização por crianças e famílias.

10.4. Target

Para fazer a análise do target, foram identificadas três grandes tendências que podem ser capitalizadas num produto turístico com as características naturais da Quinta da Rocha. São elas: Lifestyles of Health and Sustainability (LOHAS), Local Love e Natural Retreats.

Figura 14: Tendências do consumidor



Fonte: trendwatching.com; Hotels Magazine; análise Blue Shift

Com um target de famílias de elevado poder de compra, esta área procura recriar o ambiente de uma quinta rural, aproveitando os aglomerados de construção já existentes.

- Famílias internacionais com elevado poder de compra, que valorizam a aproximação à terra e o regresso às origens, sem abdicar de um nível de serviço e comodidade elevado.
- Famílias e casais com elevado poder de compra, cuja motivação de viagem é o turismo de natureza, incluindo as motivações específicas de *bird-watching*, caminhadas e cicloturismo.
- Pequenos grupos de executivos de empresas altamente qualificados e que pretendem uma reunião ou *team building* marcante e distintivo.
- Pequenos grupos ligados a casamento e outras celebrações de alto padrão e exigência.

10.5. Modelo Turístico, Imobiliário e Agrícola

Relativamente ao Modelo Turístico o resort é comercializado como uma unidade única, sob uma marca única, e com diferentes tipologias de alojamento. Cada quinta pode ser reservada por módulos: por exemplo, apenas um quarto, depois quartos mais sala, quinta completa. Pode haver diferentes famílias, que não se conhecem a ocupar os vários quartos de uma quinta. A utilização das áreas comuns, interiores e exteriores, será distinta consoante se trate de uma Quinta Grande ou de uma Quinta Pequena. E por último os hóspedes que não têm acesso às áreas comuns da quinta utilizarão as piscinas e salas comuns existentes na área central do empreendimento.

No que diz respeito ao Modelo Imobiliário, as quintas são vendidas como produto imobiliário, com obrigatoriedade de inclusão na *pool* de exploração, podendo ser vendidas na íntegra ou em componentes separadas, à semelhança da exploração turística. Existe um pacote de mobiliário e decoração, incluído no preço, a fim de assegurar a uniformidade enquanto produto hoteleiro. A *pool* de exploração é gerida centralmente, de acordo com regras bem definidas. Cada proprietário tem direito a um determinado número de dias por ano para sua utilização, com restrições a nível de épocas. O promotor assegura um rendimento pré-definido durante os primeiros cinco anos após a compra, valor que é naturalmente incorporado no preço de venda. Cada quarto tem associada a propriedade de um pequeno lote de cultivo. Cada Quinta tem um tipo de cultura, que lhe dá o tema e o nome. Por exemplo, na Quinta do Pomar, pode existir um quarto com um pomar de laranjas, outro com de melancias, etc.

Falando do Modelo Agrícola, o projeto acredita que a única forma de extrair um retorno aceitável, será através da comercialização das unidades de alojamento. A agricultura aqui será uma componente fundamental. De forma a minimizar o risco percebido pelo cliente, a Quinta da Rocha assegura, através de uma empresa própria, ou de uma empresa de exploração agrícola parceira, a exploração dos vários lotes de cultivo. Essa empresa será a dona do negócio de exploração agrícola, ficando com as receitas e custos de exploração, pagando, em contrapartida, uma percentagem das receitas aos proprietários. Desse modo, o risco dos proprietários é muito mitigado. Esta mesma empresa, poderá assegurar a criação e comercialização de uma marca de produtos gourmet da Quinta da Rocha (ex.: flor de sal, comportas). Deverá ser avaliada a viabilidade de reativação das salinas. A Quinta da Rocha empregará mão-de-obra agrícola local, reforçando a componente de sustentabilidade e ligação à comunidade de Alvor. Deverá ser avaliada a possibilidade de reativar alguma exploração pecuária, aproveitando a estrutura a criar na Quinta.

10.6. Configuração

O alojamento organiza-se em diversas quintas, localizadas nos principais aglomerados de pré-existências construtivas da Quinta da Rocha. Cada quinta é constituída por quatro componentes:

- Um conjunto de quartos com WC, ambos de dimensões generosas, de acesso independente a partir do exterior;
- Uma ampla sala, acessível a partir de cada um dos quartos;
- Uma área exterior de comum, com uma piscina, área de refeições e solário;
- Um conjunto de parcelas agrícolas associadas a cada quarto.

Alojamentos- Quinta Pequena:

- É uma quinta de menor dimensão, entre 2 e 5 quartos.
- Pela sua reduzida dimensão, considera-se que, tendo em conta o posicionamento elevado do resort, as áreas comuns, interiores e exteriores, devem ser, em cada momento, de uso exclusivo de um hóspede ou grupo de hóspedes.
- Os quartos podem ser reservados um a um, assim como a sala interior e a área exterior de piscina e solário, mediante o pagamento de um valor adicional.
- Cada quarto deve ter uma porta exterior, que lhe permita utilização autónoma, e uma porta de acesso à sala comum, que estará bloqueada quando a sala não tiver sido reservada pelo respetivo hóspede.
- Por razões associadas ao licenciamento do empreendimento, este conceito poderá sofrer adaptações, por exemplo, com apenas uma parte dos quartos a ter acesso direto à sala.
- A sala é composta por sala de estar, sala de refeições e cozinha, tudo em *open space*.
- A cozinha é dominada por uma ilha e de configuração convivial. Apesar de não ser vedado o self-catering, a vocação é ter um *chef* a preparar a refeição, com ou sem participação da família, e mais tarde um empregado para preparar a mesa, servir a refeição e arrumar tudo no final.
- Também pode ser contratado um serviço de *Butler*, para dar apoio a toda a estadia.

- É uma experiência próxima de uma *villa* num Destination Club (quando se tem a sala ou de um quarto de hotel (quando só se tem o quarto e acesso à área de serviços comum).

Alojamento Quinta Grande:

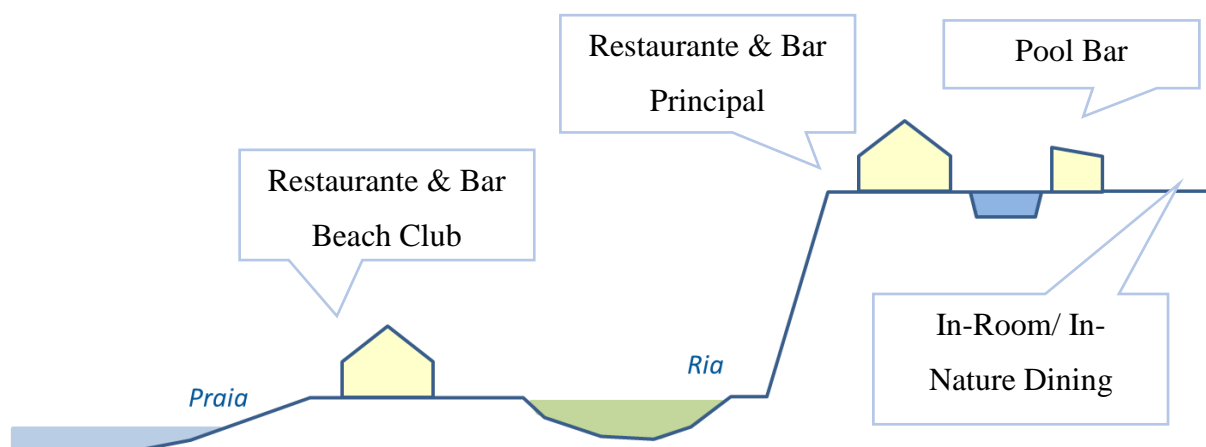
- A quinta de maior dimensão, com um número de quartos entre 8 a 10.
- Os quartos são reservados à unidade, sem possibilidade de um uso privativo da sala, com exceção de grupos que reservem a quinta na totalidade.
- A sala, mais ampla, e com diversas áreas de estar com alguma privacidade, permitem uma utilização simultânea por vários hóspedes ou famílias. Não existe cozinha nem espaço de refeições.
- Em contrapartida, existe um *Butler* disponível em permanência, para dar todo o apoio necessário à estadia, como reservas dentro e fora do resort ou organização de pedidos especiais.
- Existe também um pequeno bar, com bebidas e snacks simples, servidos pelo *Butler*.
- É uma experiência de alojamento próxima de um pequeno hotel boutique de luxo.

Relativamente aos serviços comuns, existe uma área ser serviços comuns ao resort, que reúne Receção, Restaurante/Bar, Piscina, Pool Bar, Spa, Sala de Reuniões e Loja da Quinta.

Restaurantes- Complementaridade entre outlets F&B:

A oferta de F&B da Quinta da Rocha deverá assentar em quatro outlets chave, cada um com o posicionamento e conceito próprio.

Figura 15: Complementaridade entre outlets F&B



Fonte:Elaborado pela Blue Shift

Restaurante & Bar Beach Club

Pretende criar a ideia de um ambiente informal e *trendy* de dia, agitado e *trendy* à noite. Permite a integração paisagística na ria, a proximidade à praia e ao Beach Club. Tem um ambiente informal associado à praia, tem uma distância e desnível em relação às unidades de alojamento, tendo por isso menores restrições ao nível dos ruídos noturnos.

Restaurante & Bar Principal

Deseja criar um ambiente moderadamente formal e sofisticado de dia, calmo e romântico à noite. Com uma vista panorâmica sobre a praia, mar e ria, tem uma proximidade física relativamente às unidades de alojamento e ótima acessibilidade a qualquer hora.

É um espaço familiar, aberto ao exterior, onde se cruzam diferentes públicos, o Restaurante é dominado por um enquadramento inigualável, sobre o mar e a ria.

A gastronomia corporiza a experiência da Quinta da Rocha, cruzando os sabores rios que as influências atlântica, mediterrânica e árabe souberam unir.

O pequeno-almoço buffet enriquece a oferta apetável de pão, pastelaria, frutas, lacticínios, entre outros, com um *show-cooking* de quentes preparados à hora e uma enorme variedade de sumos de fruta fresca da quinta.

Com preponderância dos peixes e mariscos apanhados localmente, cozinhados de forma tradicional – na grelha, no sal, em arroz ou cataplana – mas sempre com uma finalização e empratamento muito cuidados, todos os pratos da ementa contêm – e exibem – pelo menos um ingrediente colhido na Quinta: “*Crema aveludado de legumes da nossa terra*”, “*Robalo do nosso mar ao sal das nossas salinas*”. E sempre que possível, os pratos deverão ter certificação IGP – Indicação Geográfica Protegida.

Um Benchmark que se associa a esta ideia é o Baba Dining at Sri Panwa em Pukhet, apesar de apostar numa gastronomia asiática, o complexo Baba Dining ilustra bem a forma como um enquadramento ímpar e uma arquitetura contemporânea e arejada podem potenciar a experiência. (Ver Anexo 5- Imagens do Baba Dining).

Pool Bar e Piscinas

Criar a ideia de um ambiente familiar de dia, calmo e romântico à noite. Tem vista panorâmica sobre a praia, mar e ria. É um espaço com elevada compatibilidade com crianças.

É constituído por uma piscina principal, uma piscina de crianças e um jacuzzi. Estendendo-se a partir do Lobby Bar, em direção ao exterior, o Pool Bar serve bebidas e snacks aos hóspedes que optam por passar ali o seu dia.

O menu de comidas é simples, mas variado, com sanduíches, hambúrgueres, *wraps*, saladas e *finger food* variada, tudo baseado em ingredientes de qualidade. As crianças têm um menu próprio.

Para além das bebidas habituais – cervejas, refrigerantes, etc. – existe um menu variado de sumos, *smoothies* e chás frios aromatizados com ervas e frutas da quinta, tudo preparado na hora.

Ao longo do dia são oferecidas mini-doses das principais estrelas do menu, como teasers para aguçar o apetite e convidar ao consumo: shots de sumos, chás e *smoothies* de manhã, *one-bite* burgers e mini-saladas ao meio dia, entre outros. No fim da tarde, e em preparação para o jantar, o local transforma-se num pequeno espaço íntimo, e elegante, onde a carta de champagnes e espumantes assume protagonismo, ao som de um duo de jazz.

In-Room/ In-Nature Dining

Em contraste com o habitual na hotelaria, em que o Room Service é um mal necessário, na Quinta da Rocha este constitui uma das componentes-chave da experiência. É um dos pontos diferenciadores, únicos e distintivos deste projeto, pretendendo criar um ambiente familiar ou romântico. Com um serviço personalizado na quinta ou na natureza.

Nas quintas será possível ter um *chef* à disposição para preparar uma refeição para a família, com a possibilidade de a experiência se transformar em workshop. Nas localizações do terreno mais adequadas poderão ser organizadas refeições a dois ou em família, inclusivamente aproveitando construções suspensas que permitam tirar máximo partido da natureza envolvente. Por fim, existe também um menu de cestos de piquenique para levar para o campo ou para a praia. (Ver Anexo 6- Imagens ilustrativas).

Beach Club

O Beach Club fica localizado na Praia de Alvor, em frente à Quinta, a área de Beach Club, é composta por uma área de espreguiçadeiras e guarda-sóis, e um Restaurante/Bar. Distingue-se pela sofisticação e serviço, únicos em Portugal, e inspirado por aquilo que se faz em cadeias de luxo como a Four Seasons ou a Ritz Carlton em destinos internacionais como Miami e Phuket.

Este conceito está longe do rústico de uma concessão de toldos na Quinta do Lago ou Ancão, mas também da sofisticação fabricada e aspiracional de um Purobeach Vilamoura. Toldos de lona ou ripas de madeira, espreguiçadeiras de *tekka*, toalhas com *branding*, os empregados com uniformes frescos, mas arrançados asseguram o conforto dos hóspedes e todas as suas necessidades, incluindo serviço de bar e refeições no toldo.

O acesso a este espaço, pode ser feito pela Praia de Alvor ou, para os hóspedes da Quinta da Rocha, ou clientes do Restaurante Principal, por barco, recuperado a partir de um antigo barco de pesca, mas modernizado e com um refrescante serviço de *oshibori*, um transporte original que transporta e circula continuamente às horas de maior tráfego, e *on-call* o resto do dia e noite (Ver Anexo 7- Imagens de um possível Beach Club).

É baseado numa ementa internacional de hambúrgueres, saladas e outras comidas leves, não deixa de ser possível provar o peixe ou marisco do dia. Sanduíches e *wraps* de peixe e marisco complementam a oferta, numa interpretação cosmopolita, e nunca vista, de especialidades algarvias como a cataplana ou as ameijoas à Bulhão Pato. As sangrias, sumos naturais e smoothies complementam a oferta normal de cervejas e refrigerantes.

Das atividades, o *flair bartending*, workshops de sangrias e cocktails anima o bar ao longo do dia, atraindo os clientes para o espaço de consumo, ao final da tarde o DJ prepara a transição para a noite, tentando os clientes para o programa noturno, mais agitado, mas mantendo um target *above-thirty* que assegurará a exclusividade do spot para um público sofisticado e de elevado poder de compra. Podem ainda ser realizadas neste espaço, festas temáticas e/ou patrocinadas por marcas *premium*. Nos dias de maior afluência, a festa estende-se naturalmente ao areal da praia.

Um dos benchmarks que se teve em conta foi o do Catch Beach Club em Pukhet, que tem uma dimensão maior e um target mais abrangente do que os previstos para a Quinta da Rocha, mas onde ilustra a margem que existe para a sofisticação da experiência de praia (Ver Anexo 8- Benchmark Catch Beach Club).

Lobby Bar

O Lobby Bar confunde-se com a receção e toda a zona de estar que se desenvolve à volta, estimulando o consumo de quem ali se encontra em espera, a socializar, a ler ou a navegar na Internet. Num resort orientado para as atividades de exterior – na quinta, na piscina ou na praia – este espaço tem um carácter acessório na maior parte do ano, sendo, contudo, um refúgio importante nos dias mais frios ou chuvosos, particularmente na época baixa.

É aqui que o hóspede da Quinta da Rocha inicia a sua experiência, recebido por um/uma *host/hostes*, que o tratará pelo nome e o convidará a sentar para fazer o check-in, enquanto é servida uma bebida fresca ou quente, consoante a época. Serão oferecidos chás (frios ou quentes) aromatizados com ervas ou futas e sumos ou *smoothies* de fruta, tudo colhido na quinta, acompanhados de espetadas de fruta fresca ou *macarrons* de laranja, mais uma vez, da quinta.

Spa

O spa da Quinta da Rocha pela dimensão e restrições construtivas do projeto deverá ter uma dimensão reduzida, em contrapartida, deverá ter um conceito altamente diferenciado, assente em duas características únicas e dificilmente replicáveis: a imersão na natureza, privilegiando os tratamentos em locais isolados no exterior, por oposição a uma sala fechada; e a utilização de ingredientes provenientes da própria quinta, como o sal e alguns frutos autóctones.

O sal tem indicações terapêuticas variados, como a redução de stress e fadiga física e mental, qualidade do sono, dores musculares, ossos, articulações e pele. Pode ser aplicado como esfoliante, como pedras quentes e potenciado através de equipamentos como piscinas de flutuação, camas de sal e câmaras de sal, entre outros. Frutas como a laranja, a alfarroba, e outras, oferecem benefícios variados, além do seu enorme potencial.

Como benchmark destaca-se o Spa, Crocodile Bay, na Costa Rica, selecionado como um “Top Tem Winter Escape”, pela Healing – Lifestyles and Spa Magazine, o Crocodile Bay, adota um conceito centrado na natureza, com utilização de sal, ervas e frutos.

Deslocações no Resort

O resort deverá integrar uma rede viária que cubra diversas funções, assegurando a ligação entre os vários pontos relevantes para a estadia, aproveitando ao máximo a infraestrutura já existente.

As vias deverão ser construídas utilizando materiais naturais e pouco impactantes a nível visual. Devem, contudo, assegurar o não levantamento de pó ou formação de lama. Existirão trilhos específicos para caminhadas ou passeios de bicicleta. Todas as estradas e trilhos deverão dispor de iluminação restrita e rasteira, de forma a manter um ambiente de natureza e isolamento. A circulação de veículos automóveis dentro do resort deverá ser reduzida ao mínimo, e os veículos automóveis serão estacionados num parque próprio, perto da entrada do resort, sendo o estacionamento ou recolha através de um serviço gratuito de *valet parking*.

À chegada o hóspede poderá atravessar a propriedade até à área de serviços central, para aceder à receção e aí efetuar o check-in. A bagagem será descarregada para um carrinho elétrico, tipo golfe ou *tuk-tuk*, e entregue na Quinta. Os hóspedes serão transportados num outro carrinho. Não sendo ideal, acredita-se que se deve possibilitar o acesso automóvel ao Restaurante Principal por visitantes que não estejam alojados, de forma a que a logística não seja um obstáculo à atração de clientes de fora.

Durante a estadia, os hóspedes poderão chamar gratuitamente, e a qualquer hora, os carrinhos elétricos com condutor para se deslocarem dentro do resort. Adicionalmente, estarão disponíveis bicicletas tradicionais ou elétricas, mediante o pagamento de uma taxa diária ou horária (Ver Anexo 9: Ilustração de deslocações).

Workshops e Team Buildings

A quinta da Rocha oferece condições únicas para ações de *team building*, com programas originais e inesquecíveis: Workshops de cozinha e competições tipo Master Chef, sob orientação do chef, e em parceria com a Escola de Turismo do Algarve. No final, os participantes recebem um kit com as receitas e os ingredientes necessários para prepararem a mesma em casa; Passeios de barco, com preparação de peixe grelhado ou cataplana a bordo; Visita às salinas e recolha de sal para fazer uma sardinhada no meio da natureza; Preparação de uma caldeirada na praia, utilizando um forno solar; Apanha de fruta seguida de workshop de preparação de *smoothies* ou torta de laranja; e Concursos de bird-watching com guia especializado.

Eventos

Reuniões de Empresas

Pelo seu posicionamento de mercado e estratégia tarifária, a Quinta da Rocha deverá focar-se em pequenos grupos de executivos que procuram um espaço longe da rotina da cidade e uma experiência marcante. Sem poder dispensar uma sala interior para projeção ou imprevistos meteorológicos, a diferenciação no mercado virá da variedade de espaços ao ar livre, viabilizados por tendas altamente versáteis e adaptáveis a cada local.

Os *coffee breaks* serão únicos, aproveitando os ingredientes da Quinta, e levando em conta a hora do dia: produtos frescos, saudáveis e energéticos de manhã – iogurtes, fruta fresca, cereais, sumos naturais – e *comfort food* à tarde – *smoothies*, mini-tostas, bolo de laranja do Algarve. Do mesmo modo os almoços *corporate*, serão adaptados ao programa, com ingredientes estimulantes e energéticos, seja para assegurar a atenção numa sessão teórica, seja para assegurar a energia num *team building*. (Ver Anexo 10: Imagens exemplificativas dos eventos).

Casamentos

Pela sua riqueza natural, situação junto à praia, e oferta de F&B diferenciada, a Quinta da Rocha pode posicionar-se no topo do mercado internacional de casamentos e outras celebrações. Alguns exemplos são: Casamento na praia, no meio da natureza, ou na piscina, com vista panorâmica sobre a praia, o mar e a ria; Jantar no Restaurante Principal, seguida de transporte de barco para o Beach Club, onde a festa se prolongará pela noite dentro; Menus originais e criativos, aproveitando os ingredientes disponíveis na quinta.

Atividades Internas

Para além das atividades customizadas para grupos, a Quinta da Rocha deve disponibilizar aos seus hóspedes uma gama de atividades que permitam tirar o máximo partido da sua experiência no local. Serão realizadas, em parceria com associações como “A Rocha”, programas de bird-watching, em que se explicará, por um lado, a riqueza cinegética da região, e por outro, as técnicas fundamentais de observação. Existirá sempre uma componente prática, devidamente acompanhada por um especialista.

A vocação agrícola da Quinta deverá estar perfeitamente integrada na estadia, com um programa de atividades agrícolas para famílias e crianças, com componentes lúdicas e didáticas. Deverá ser afixada sinalética explicativa de cada local da Quinta – espécies de aves que podem

ser avistadas, plantas ou culturas presentes. O caseiro, que combinará a experiência e conhecimento da atividade agrícola com uma formação específica de serviço ao cliente, será um elemento central na animação da estadia, que pontuará através de pequenas surpresas típicas da vida na quinta, em que o caseiro faz uma visita, por exemplo para recolher crianças para construírem um abrigo para pássaros.

Atividades Externas

Para além das atividades no espaço da Quinta, o resort deve ter a capacidade de apoiar e orientar os seus hóspedes no contexto do destino, particularmente a nível das motivações de viagem que terão uma ênfase particular na Quinta da Rocha:

Bird-Watching – parceria com a “A Rocha” e outras entidades relevantes, no sentido de dar a conhecer e dinamizar atividades no contexto mais alargado do Algarve, com um total de onze locais de observação de aves identificados pelo Turismo do Algarve;

Caminhadas – dinamização de atividades na Via Algarvia, que atravessa todo o Algarve através de 300 km de trilhos pedestres, em articulação com os operadores internacionais que comercializam programas associados à infraestrutura;

Cicloturismo – parceria com a Comunidade Intermunicipal do Algarve (AMAL), para dinamização da Ecovia do Algarve, rota de 200 km vocacionada para bicicletas, junto de clientes com aquela motivação de viagem.

Loja da Quinta

Pela riqueza de recursos agrícolas disponíveis na quinta, a experiência do hóspede ou visitante pode ser enriquecida através de uma loja que associe essa proximidade à terra à sofisticação que se pretende associar ao empreendimento. O *packaging* dever ser pensado numa lógica de souvenir/oferta a amigos.

A face mais emblemática desta loja será uma linha de produtos gourmet baseada em ingredientes locais, com *packaging* pensado como souvenir/ oferta a amigos: flor de sal com diferentes aromas, compotas caseiras feitas com fruta da Quinta, frascos e combos de ervas aromáticas locais. O sortido deverá também incluir a doçaria do Algarve e os vinhos da região. Também poderão ser comercializadas frutas e legumes locais, mas sempre tendo em conta que a vocação do resort não é o *self-catering*. Poderá por exemplo, haver um preparador a preparar saladas e combos de fruta para levar para a praia.

Docaria e Vinhos do Algarve

Nos vários *outlets* da Quinta da Rocha não podem deixar de marcar presença os doces e vinhos do Algarve. Especialidades como os morgadinhos, dons rodrigos, queijinhos de figo ou amêndoa, carriços, entre outros, devem fazer parte das ementas – podendo ser reinterpretados, por exemplo no Beach Club – e de alguns momentos-chave da estadia, como o *turn-down* das camas.

Os vinhos do Algarve têm vindo a ganhar qualidade e notoriedade, devendo ter lugar de destaque nas cartas de vinhos, obviamente sem penalizar a necessidade de um sortido em linha com o posicionamento dos outlets do resort.

Deverão ser realizadas ações de animação, para individuais ou grupos, que promovam contato com os produtores de vinho locais, particularmente aqueles que se revelam mais dinâmicos e inovadores (Ver Anexo 11 com alguns mood Boards).

10.7. Fatores Críticos de Sucesso

O sucesso de uma empresa está dependente do modo como orienta os seus principais objetivos para satisfazer os fatores críticos de sucesso (FCS), permitindo à empresa obter vantagens competitivas (Grant, 2008). Os FCS correspondem às competências ou atividades que mais valor proporciona aos clientes.

Localização – A aposta no setor do turismo tem vindo a ser cada vez maior, influenciando desta forma a intensificação da concorrência e rivalidade. Assim, uma boa localização torna-se essencial para ter sucesso no mercado. O local do resort, trata-se de um local com vistas privilegiadas com belíssimas paisagens para a península do Alvor, com uma biodiversidade e natureza estonteantes.

Relação de confiança entre funcionários e clientes – A Quinta da Rocha, pretende-se distinguir-se pela sua hospitalidade, pretendendo proporcionar aos seus clientes um ambiente familiar e acolhedor. A qualificação e formação dos recursos humanos, ganha aqui um papel fundamental, na medida em que permite uma ligação forte entre funcionários e clientes.

Serviço Personalizado – Como se trata de um hotel com dimensões pequenas, a Quinta da Rocha pretende criar uma relação de proximidade com os clientes, proporcionando um serviço diferenciado para cada um, com características únicas.

Qualidade de serviços prestados – Querendo se apostar numa melhoria contínua dos serviços para o cliente, é necessário que exista por parte de todos os funcionários do hotel, uma exigência e dedicação, sendo assim um dos seus fatores diferenciadores. Desta forma, são asseguradas relações duradouras entre clientes e o resort, fazendo-os satisfeitos e com vontade de regressar.

Promoção das paisagens da ria de Alvor – Aliado ao fato de se querer fornecer um serviço de qualidade, a Quinta da Rocha, propõe-se a divulgar um pouco mais acerca do espaço, e as vistas da ria de Alvor.

11. Implementação da Estratégia

11.1. Marketing Mix

Nos últimos anos, o conceito de Marketing tem crescido significativamente no mundo empresarial, alcançando uma importância nos restantes departamentos existentes. O papel fundamental do Marketing é tornar supérfluo o esforço de venda através da concentração nas necessidades e desejos do cliente, fazendo com que o produto/serviço seja o mais adequado e que se consiga vender a si próprio (Kotler,1973).

Kotler (2000) define o marketing mix como “o conjunto de instrumentos controláveis de marketing – produto, preço, distribuição e promoção – que a empresa usa para produzir a resposta desejada no seu mercado-alvo”.

O desenvolvimento da estratégia de marketing de uma empresa ou projeto assenta, na análise e desenvolvimento de apenas 4 P's do *marketing mix*: Produto, Preço, Distribuição (*Placement*) e Comunicação (*Promotion*). Contudo, isto aplica-se a produtos e, considerando que estamos a desenvolver um serviço na Quinta da Rocha, temos de analisar, não 4 mas 7 P's – Produto, Preço, Distribuição (*Placement*), Comunicação (*Promotion*), Pessoas (*People*), Aspeto Físico (*Physical Evidence*) e Processos (*Process*).

11.1.1. Produto

No que diz respeito ao produto ou serviço, trata-se de encontrar os seus principais atributos, que possam vir a fornecer benefícios aos consumidores/clientes, sendo necessárias estratégias para gerir os produtos existentes, adicionar novos ou eliminar os que não são vendidos.

No que concerne ao benefício nuclear, ele pretende proporcionar aos clientes um local de descanso e de bem-estar, onde se possa pernoitar, aproveitar os restaurantes, as atividades e repor as energias. O produto base é a existência de quartos privativos, casas de banho, salões.

Tendo em conta que se pretende desenvolver um hotel com uma classificação de 4 estrelas e um hotel rural (quinta), torna-se necessário ter à disposição dos clientes um conjunto de produtos e serviços que possam esperar quando pretendem instalar-se num estilo destes, sendo considerado os seguintes produtos/serviços como essenciais: *Wi-Fi* gratuito; Serviço de limpeza; Serviços de lavandaria; Serviço personalizado de apoio ao cliente; Quartos bem decorados de acordo com a envolvente; Cofre no quarto; Dispositivos de ar condicionado nos quartos; Amenidades nos quartos e Depósito de bagagens.

Numa lógica de produto aumentado, espera-se um sistema de climatização que permitirá, simultaneamente, zonas quentes e frias no hotel; Parcerias com agências de viagens, organizadoras de excursões, de viagens, festas e restaurantes; Quartos panorâmicos; Serviço de *babysitter* (quando solicitado); Kit de costura (quando solicitado); Kits Românticos com atividades já incluídas.

Por fim, o produto potencial diz respeito ao Hotel Rural, onde se pretende ter a cada quarto uma propriedade associada a um pequeno lote de cultivo. Cada quinta irá ter um tipo de cultura, que lhe dá o tema e o nome.

11.1.2. Preço

A segunda variável do Marketing Mix diz respeito ao Preço, considerada também a variável mais flexível e a única com capacidade de criar receita, uma vez que o resto geram apenas custos (Kotler, 1998). Deverá ser definido tendo como principal objetivo a maximização do lucro, e o preço deve estar em consonância com o posicionamento da organização.

Neste projeto, o preço vai depender, não só do tipo de quarto que o cliente reserva, mas também da época do ano que reserva. Pode determinar-se o preço com base em três situações: através dos custos em que se adiciona uma margem em relação ao custo dos produtos, outra é determinada pelo valor, isto é, utilizando a perceção de valor que os clientes atribuem em relação ao desempenho de determinado produto, e por fim, a comparação com os preços da concorrência para produtos e serviços semelhantes.

Foi decidido definir um preço inicial com base na concorrência, para a Quinta como se pode verificar na tabela 4. Quando o hotel iniciar funções aí poderão os preços ser ajustados à procura.

Tabela 4: Preço dos Quartos Double com Pequeno-Almoço

	BAIXO	ALTO	MÉDIA
	<u>Outubro</u>	<u>Agosto</u>	
Martinhal Beach Resort & Hotel	208	504	356
Cascade Wellness & Lifestyle Resort	159	488	323
Vilalara Resort	218	566	392
Vila Vita Resort	340	560	450
Epic Sana Algarve	207	459	333
Pine Cliffs Resort & Sheraton Algarve	219	479	349
Conrad Algarve	215	527	371
MÉDIA	<u>224</u>	<u>512</u>	

Fonte:Elaborado pelo autor

11.1.3. Distribuição

A distribuição diz respeito aos canais adotados para disponibilizar os produtos ou serviços no mercado. As estratégias relacionam-se com os canais de distribuição em que o produto é transferido entre o produtor e o consumidor, podendo haver diferentes níveis de intermediários.

Relativamente aos canais de distribuição, tem que haver um reforço a este nível, e eles podem ser diretos (o seu website próprio, reserva por telefone ou reserva no balcão), ou indiretos (através de uma central de reservas, por um operador turístico, podendo ser desenvolvidas parcerias com vários pacotes, ou uma agência especializada em viagens).

11.1.4. Comunicação

A comunicação ou promoção, é a variável que visa dar a conhecer ou promover determinados produtos ou serviços aos potenciais clientes, através da comunicação das necessidades que é preciso satisfazer, quais os métodos e as vantagens da sua utilização, mas também ter em atenção à imagem que se passa para a cativação do público-alvo definido.

A estratégia de comunicação tem como objetivos, dar a conhecer a existência tanto do Hotel como da Quinta, na Quinta da Rocha, promover a marca, posiciona-la no mercado, gerar reservas e conseqüentemente receitas. Como tal é necessário, que exista uma estratégia com base em:

- Presença de publicidade na Booking, no Tripadvisor e no Trivago.

- Criação de um Website apelativo, com bons conteúdos, bastante informação, com boas imagens, disponível em várias línguas (preferencialmente 6- Inglês, Português, Alemão, Francês, Espanhol e Mandarim), onde os clientes possam fazer as suas reservas, deixar comentários, opiniões, críticas; estar presente nas redes sociais principais- Facebook, Intagram, Twitter, Youtube.
- Adicionar um conceito bastante utilizado nos hotéis- PPC, de forma a haver um posicionamento publicitário nos motores de busca.
- Permitir que quando alguém pesquise palavras ou frases chave como “Resort de Natureza”, “Resort Algarve” ou outras opções idênticas, que o site do hotel estará entre no máximo nas 10 páginas sugeridas pelos motores de busca.
- Criação de um e-mail marketing com o objetivo de interagir com os clientes, informando-o e mantendo-o atualizado sobre ofertas e promoções especiais;
- A criação de um cartão cliente, que pode ser mostrado no ato da reserva, ou até mesmo na receção, com o objetivo de acumular pontos.
- Parcerias com operadores turísticos (de Bird Watching, Cicloturismo, de Caminhadas, Operadores de Turismo de Natureza), com agências de viagem (Operadores de Agências Luxury).

11.1.5. Pessoas

De um modo geral, as unidades hoteleiras são constituídas pela área dos departamentos operacionais e departamentos auxiliares.

Departamentos operacionais são todos aqueles que estão destinados à arrecadação de receitas e que contatam mais facilmente com os clientes, como por exemplo:

- Front-Office (receção) – aqui é o local onde os contatos são processados, tanto clientes, como fornecedores e até mesmo empresas, é necessário desenvolver formação neste espaço, dado que têm de transmitir a melhor imagem possível do hotel. É fundamental apostar na formação dos colaboradores, formação essa que passa em termos informáticos e utilização das plataformas de extranet, formação em termos de línguas, em termos de vendas e práticas de acolhimento.

- Food and Beverage – Departamento crucial no desenvolvimento e sucesso do hotel. Os operacionais desta área devem estar vocacionados para prepararem qualquer tipo de comida ou bebida que lhes seja pedido e devem ser fluentes em línguas estrangeiras.
- House Keeping – corresponde ao núcleo das operações de uma unidade hoteleira. Necessário que ache um bom envolvimento de todos os colaboradores, desde a governanta até à empregada de limpeza, uma imagem cuidada e ainda terem alguma fluência em línguas estrangeiras.
- Manutenção – Representa uma parte importante do hotel, uma vez que permite que o hotel esteja em funcionamento. Não têm que ter necessariamente formação em hotelaria.

11.1.6. Aspeto Físico

- A fachada do edifício será branca, com matérias ligados à natureza, como madeiras, pedras e muita vegetação
- O ambiente e as luzes têm de se enquadrar com o conceito do projeto, luzes leds, que sejam sustentáveis, num ambiente acolhedor e intimista, com iluminação presente ao longo das deslocações por entre o resort.
- Aparência do Staff deve ser cuidada e limpa, de forma a transmitir a melhor imagem possível do resort.

11.1.7. Processos

Os processos devem estar muito bem definidos e serem seguidos com rigor, de modo a satisfazer os clientes e a entregar um serviço eficaz aos clientes.

Devem-se estabelecer processos standard, principalmente para as áreas de contato direto com o cliente (ex.: Portaria, Receção, Restaurantes), através de um guião, entregue a todos os funcionários, de modo a que seja definido um standard de serviço diretamente relacionado com a identidade do hotel e a sua imagem de marca.

É necessário a implementação de um processo claro e direto de comunicação interna, de modo a reduzir eventuais falhas, aumentando assim a qualidade do serviço prestado.

No alojamento, as reservas podem ser realizadas de diferentes formas, desde os canais de distribuição online (Booking.com, Expedia Travel, entre outros) ou de forma direta, via telefone ou presencial. Nesta operação deve existir um processo de atendimento standard com

fornecimento de informações relativas à confirmação de disponibilidade, política de cancelamento, requisitos para a confirmação de reserva, etc.

Na parte de F&B, ao nível dos restaurantes os clientes podem fazer reservas através do The Fork e outras plataformas, via telefone, ou podem simplesmente aparecer no local.

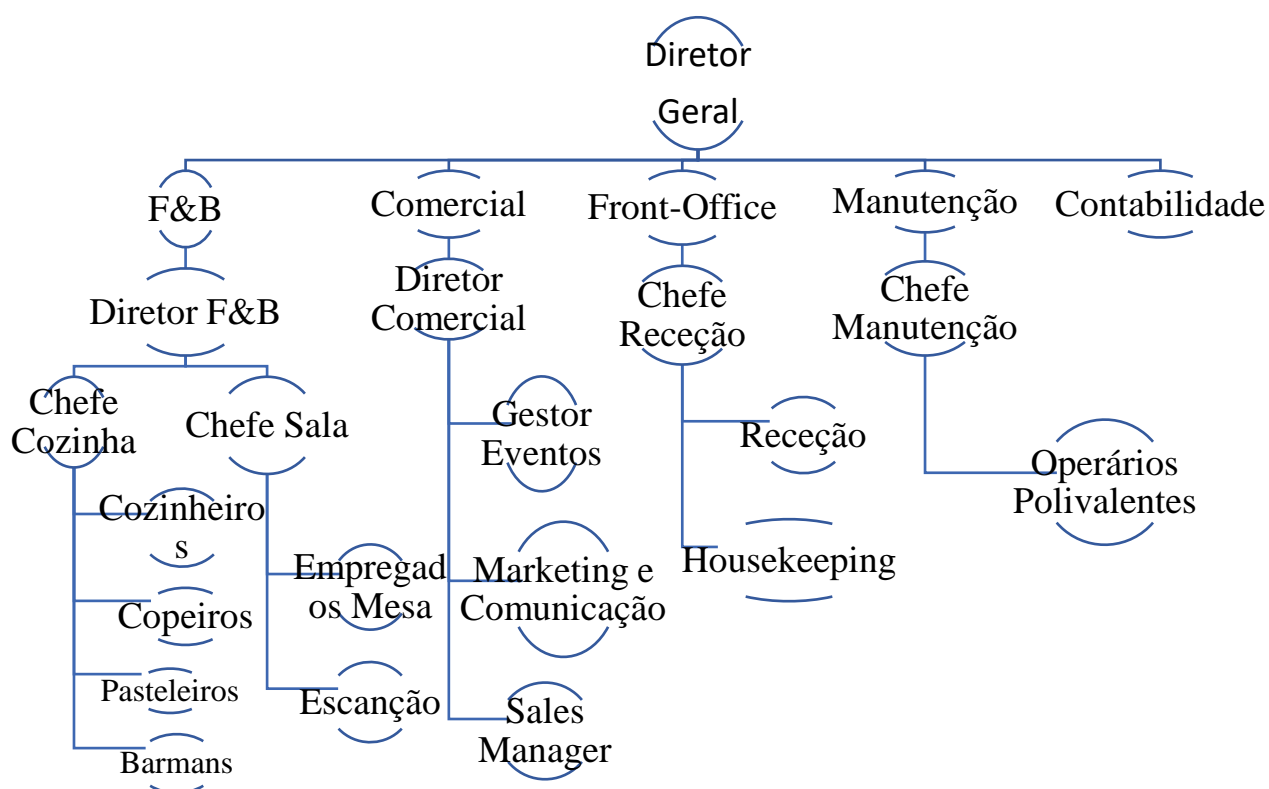
11.2. Alinhamento com o Plano de Marketing Estratégico do Algarve e com a Estratégia Turismo ET2017

O conceito da Quinta da Rocha enquadra-se claramente em cinco das nove Linhas de Atuação identificadas pelo Turismo do Algarve no seu Plano de Marketing Estratégico, o Turismo de Natureza, o Turismo de Saúde e Bem-Estar, o Turismo Residencial, Sol e Mar, e Gastronomia e Vinhos (Ver Anexo 12 com detalhes).

11.3. Recursos

11.3.1. Organograma

A estrutura formal de uma organização é representada pelo seu organograma. Identifica como estão dispostas as unidades funcionais e operacionais de uma empresa, assim como a hierarquia e comunicação com os vários elementos.



11.3.2. Função do Pessoal

No que diz respeito à parte Administrativa, o Diretor Geral, encontra-se responsável pela gestão do hotel, planeia, coordena e dirige os serviços do hotel, garante que todos os serviços são prestados com a máxima qualidade, e deve ter uma boa comunicação e estar sempre em contato com todos os departamentos do hotel.

O Departamento de F&B, considera-se um dos mais importantes para o funcionamento de um hotel, é constituído por um Diretor de F&B, que supervisiona e controla o Chefe de Cozinha e o Chefe de Sala, o primeiro centra-se em estabelecer relações com fornecedores, custos e receitas, enquanto que o segundo estabelece relações com os clientes, e tem a seu cargo os Empregados de Mesa e o Escanção. Nos Restaurantes encontram-se os Cozinheiros, os Copeiros, os Pasteleiros, nos Bares encontram-se os Barmans.

Na área Comercial, o Gestor de Marketing e Comunicação, considera-se a pessoa mais importantes neste departamento, cria planos de marketing e vendas, estabelece contatos face-to-face e por telefone, coordena as zonas públicas do hotel, estabelece o contato junto das agências de viagens, operadores turísticos, e é responsável pelos eventos e patrocínios.

No departamento de Front-Office, o Chefe de Recepção, coordena, organiza e dirige todo o serviço da recepção, reservas, portaria, telefones e ainda tem à sua responsabilidade a operação de Housekeeping. Estabelece turnos de trabalho (repcionistas, bagageiro, porteiro) de forma a cobrir todas as necessidades de serviço, executa planos de férias, garante que os clientes sejam sempre bem assistidos, e tem de estar sempre disponível para intervir nos problemas ou reclamações. Na operação da recepção, o rececionista de 1ª e 2ª, asseguram a inscrição dos clientes nos registos do hotel, procedem aos lançamentos dos consumos e despesas dos clientes, efetuam e recebe telefonemas, e entre outras, efetuam o registo de reserva dos clientes via telefone. O Night Auditor, que é considerado o rececionista no turno da noite, executa as funções do Chefe de serviços de front-office durante a noite, fecha as contas de todos os pontos de venda, corrige todos os erros e omissões dos caixas, entre outras funções.

Na parte do Housekeeping, as Governantas de Limpeza, são as responsáveis pelas empregadas de limpeza, supervisionam, coordenam e executam os serviços de limpeza, fiscalizam o pessoal ao nível da sua apresentação. As Empregadas de Limpeza e de Andares, por sua vez, são responsáveis pela arrumação e limpeza diária das unidades de alojamento e do edifício em geral, conservam as instalações e o equipamento de trabalho.

Considerando agora a área da Manutenção, o Chefe de Manutenção, supervisiona e controla as instalações e equipamentos do hotel, garantindo a sua manutenção e reparação quando necessário, considera-se responsável pelos Operários Polivalentes (desempenham funções distintas para a manutenção do hotel, ao nível da carpintaria, eletricista, canalização, pintura).

11.3.3. Funções das Operações

O Diretor Geral é o principal responsável em assegurar que todas as operações estão a ser bem conduzidas e executadas, responsabiliza-se dentro de muitas atividades, por exemplo, por gerir os stocks do hotel, fornecer matérias primas necessárias à atividade, escolher os fornecedores com melhor preço de mercado. Apesar de ele ser transversal a todo o hotel, existe uma pessoa que se responsabiliza por todas as atividades decorridas nas áreas.

Relativamente à área do F&B, existe uma pessoa que tem a função de Diretor, que assegura que tudo está a ser bem executado, um Chefe de Cozinha, que define o conceito dos menus, responsabiliza-se pelos custos e pelo contato com os fornecedores, comunicando aos Cozinheiros e aos Copeiros. Existe ainda um Chefe de Sala, que garante o contato com os clientes, responsabiliza-se pelos Empregados de Mesa e pelo Escanção (pessoa especializada em vinhos).

Relativamente à área Comercial, encarrega-se de trabalhar a parte externa do hotel, ou seja, toda a comunicação para a promoção do hotel, através do coordenador de eventos, do pessoal do Marketing & Comunicação e do *Sales Manager*.

Na área do Front- Office, existe um chefe de receção que tem duas funções distintas, a de gerir a Portaria e Receção, onde se encontram o Bagageiro, os Rececionistas, o Agente de Reservas e o Auditor de Noite. Este departamento, dado a estrutura do hotel, ainda orienta o Housekeeping, onde existe o cargo de Governanta de Limpezas, fazendo assegurar a limpeza das áreas comuns e dos quartos, sendo ainda responsável por gerir a equipa de empregadas de limpeza e andares.

Por fim, na área da Manutenção existe um cargo, o de Chefe de Manutenção, sendo responsável pela equipa de Operários Polivalentes, fazendo assegurar a manutenção regular do hotel.

11.4. Plano de Implementação

De modo a que se consiga planear todos os passos até à abertura do hotel, iram decorrer algumas atividades essenciais ao longo do processo. São elas, a elaboração do Business Plan, que apesar

de não ter influência no cálculo da duração mínima do projeto, decidi colocar, pois, algumas atividades provém da elaboração deste mesmo projeto da Blue Shift. A par com esta atividade temos a atribuição do projeto de arquitetura a um arquiteto. Seguidamente temos a obtenção de financiamento, o pedido de registo da marca, pedido de licenciamento e comunicação prévia de operações urbanísticas, a triagem e seleção da empresa de construção civil, negociação e assinatura de serviços em regime de outsourcing, negociação e assinatura de contrato com a construtora, autorização de utilização para fins turísticos, proceder à limpeza do terreno, negociar e assinar contratos com fornecedores, recebimento de todos os equipamentos necessários, instalação de todo o software, vistoria de aprovação e classificação, implementar todos os planos de comunicação, selecionar e recrutar quadros superiores, e dos RH, formar todos os RH, culminando na abertura e início de atividade.

12. Estudo da viabilidade económica e financeira

O presente trabalho desenvolvido no âmbito de um projeto da Blue Shift tem como principal objetivo a análise da viabilidade económica e financeira da construção de um empreendimento hoteleiro no Algarve. Este estudo foi feito com base num modelo de viabilidade desenvolvido pela Blue Shift.

Consiste num modelo que tem por base os princípios do *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI), publicado pela American Hotel Lodging Educational Institute, com o objetivo de permitir que os hotéis registem, classifiquem e publiquem os seus resultados internos num formato que seja homogéneo para todo o mundo. Permite que seja feita a comparação de resultados por todo o mundo, como também para a criação de indicadores fiáveis, crucial para o mercado competitivo.

12.1. Pressupostos

Num processo de avaliação de projeto, um dos principais passos é ter em conta vários pressupostos para que se consiga ter uma maior veracidade do negócio. Os pressupostos obtidos tiveram em consideração a atual conjuntura de mercado e os dados fornecidos pela Blue Shift.

O hotel não tem vida útil definida, sendo assumida a continuidade da atividade da empresa, após os 10 anos para que é realizada a avaliação. Na tabela seguinte são apresentados os pressupostos necessários para o cálculo de algumas variáveis.

Tabela 5- Pressupostos Base

Pressupostos Base	
Ano de Análise	2017
Nº de Anos até ao Ano 1	3
Ano 1	2020

No que concerne aos dados necessários para o cálculo da previsão das várias atividades que engloba o negócio, foram considerados os pressupostos descritos abaixo.

Tabela 6- Anos de Projeto

Ano	-2	-1	0	1	2	3
Anos a considerar	2017	2018	2019	2020	2021	2022

Ano	4	5	6	7	8	9	10
Anos a considerar	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029

Tabela 7- Nº de dias de exercício

Ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Nº de Dias/Mês	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365

A taxa de inflação prevista para cada ano, de acordo com a Blue Shift, está representada na tabela em baixo.

Tabela 8: Taxa de Inflação

Anos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inflação	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Inflação Acumulada %	101,0	102,0	103,0	104,1	105,1	106,2	107,2	108,3	109,4	110,5

Fonte: 1Elaborado pelo autor

O modelo considerado não inclui IVA nas análises.

12.2. Previsões de Vendas e Custos

De acordo com o modelo da Blue Shift, a receita de um hotel calcula-se da seguinte maneira, onde se pode verificar no Anexo 13 mais detalhes:

Receita do Hotel = *Receitas de Alojamento* (calculada através da taxa de ocupação, preços médios) + *Receitas do F&B* (taxa de captação dos clientes, número de clientes e gastos médios) + outras áreas de receita (através do indicador da taxa de captação, número de hóspedes, gastos médios por outlet) – *Custos Administrativos* – *Custos com IT e Telecomunicações* – *Custos com*

o Marketing e Vendas – Custos de Manutenção – Custos com Fees de Gestão – Custos de Estrutura.

Relativamente aos vários departamentos do hotel, o modelo usado faz uma análise exaustiva aos mesmos. É possível verificar no Anexo 15, os dados relativos ao departamento de alojamentos, no Anexo 16 os dados relativos ao departamento de F&B, no Anexo 17 dados relativos aos departamentos secundários, no Anexo 18 dados sobre os administrativos, o anexo 19 sobre o departamento de informática, e ainda o Anexo 20 cm dados sobre o departamento de Marketing & Vendas, e o Anexo 21 sobre o departamento de Manutenção. Toda a análise consiste em determinar as vendas, os custos com pessoal e outros custos relacionados.

No Anexo 22, foi feita ainda uma análise dos FTE's (*Full- Time Equivalent*), calculando o grau de envolvimento de um colaborador numa organização.

Toda a análise inicial teve por base um benchmarking fornecido pela empresa, permitindo mais facilmente retirar dados comparáveis para diversos hotéis em diferentes lugares, o modelo inclui uma análise interna (compara diversas áreas de um hotel) e externa de benchmarking (comparação entre diversos hotéis com características similares no mesmo segmento).

No que diz respeito às vendas líquidas, o departamento que registou maiores valores foi o departamento de alojamento, registando no final do ano de 2029 cerca de 3.545.196 € (Tabela 9), seguindo-se o departamento de F&B, com cerca de 1.883.791 € (Tabela 10) no final do ano de 2029. No que se refere aos custos, o departamento de F&B é o que detêm a maior parcela, com os custos com pessoal com cerca de 10.899.985 € ao longo do período de 10 anos considerado. No Anexo 14, consegue-se visualizar a conta de exploração geral do hotel.

Tabela 9: Vendas e Custos de Alojamentos

Alojamentos	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas Líquidas	1.062.858	1.446.667	1.889.525	2.385.525	2.891.256	3.163.516	3.342.620	3.475.342	3.510.095	3.545.196
Vendas de Quartos	1.031.901	1.404.531	1.834.490	2.316.044	2.807.045	3.071.375	3.245.262	3.374.118	3.407.859	3.441.938
Outras Receitas de Alojamentos	30.957	42.136	55.035	69.481	84.211	92.141	97.358	101.224	102.236	103.258
Custos com Pessoal	214.465	252.711	291.701	368.272	371.955	375.675	379.431	383.226	387.058	390.929
Comissões	92.391	125.754	164.250	207.366	233.455	255.439	228.576	237.652	218.331	220.514
Outros Custos	51.595	70.227	91.725	115.802	140.352	153.569	162.263	168.706	170.393	172.097
Margem Departamento de Alojamentos	704.407	997.976	1.341.849	1.694.085	2.145.494	2.378.834	2.572.349	2.685.758	2.734.313	2.761.656
Margem de Alojamento %	66,3%	69,0%	71,0%	71,0%	74,2%	75,2%	77,0%	77,3%	77,9%	77,9%

Tabela 10: Vendas e Custos de F&B

F&B	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Total de Vendas de F&B	807.339	941.896	1.076.452	1.345.565	1.614.678	1.749.235	1.829.969	1.883.791	1.883.791	1.883.791
Vendas de Alimentação	540.331	630.386	720.441	900.551	1.080.661	1.170.716	1.224.749	1.260.771	1.260.771	1.260.771
Vendas de Bebidas	267.009	311.510	356.011	445.014	534.017	578.518	605.219	623.020	623.020	623.020
Total de Custos de F&B	215.501	251.418	287.335	359.168	431.002	466.919	488.469	502.835	502.835	502.835
Custos de Alimentação	162.099	189.116	216.132	270.165	324.198	351.215	367.425	378.231	378.231	378.231
Custos de Bebidas	53.402	62.302	71.202	89.003	106.803	115.704	121.044	124.604	124.604	124.604
Outros Proveitos	40.367	47.095	53.823	67.278	80.734	87.462	91.498	94.190	94.190	94.190
Custos com Pessoal	684.444	806.503	930.935	1.175.305	1.187.058	1.198.929	1.210.918	1.223.027	1.235.257	1.247.610
Comissões	35.546	41.471	47.395	59.244	71.093	77.017	80.572	82.942	82.942	82.942
Outros Custos	32.294	37.676	43.058	53.823	64.587	69.969	73.199	75.352	75.352	75.352
Margem Departamento de F&B	-120.078	-148.077	-178.448	-234.696	-58.328	23.863	68.310	93.825	81.595	69.242
Margem F&B %	-14,9%	-15,7%	-16,6%	-17,4%	-3,6%	1,4%	3,7%	5,0%	4,3%	3,7%

Fonte:Elaborado pelo autor

12.3. Investimento

O investimento inicial é o investimento necessário para dar início à empresa, cerca de 5 260 000 € (tabela 11), o investimento será maioritariamente realizado por capitais alheios de médio e longo prazo (70%, realizado por empréstimo bancário e leasing – tabela 13 e tabela 14), e por capitais próprios (30%).

Tabela 11: Investimentos

	2017	2018	2019	Total	Por Quarto	Prazo Amortização
Terreno	900.000			900.000	18.000	
Projetos	50.000	300.000	100.000	450.000	9.000	20
Fiscalização		50.000		250.000	5.000	20
Licenciamento		60.000	200.000	60.000	1.200	20
Obra		100.000	1.500.000	1.600.000	32.000	20
FF&E			1.000.000	1.000.000	20.000	20
SOE			500.000	500.000	10.000	6
Pré-Abertura			500.000	500.000	10.000	6
Investimento Grandes Obras	950.000	510.000	3.800.000	5.260.000		13

12.4. Capital Fixo e Amortizações

Tabela 12: Determinação Custos Financeiros

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Free Cash Flow	-958.207	-510.000	-3.379.635	-85.491	30.034	105.576	130.109	515.943	716.511	871.504	950.785	974.742	973.644
Free Cash Flow Acumulado	-958.207	-1.468.207	-4.847.842	-4.933.333	-4.903.299	-4.797.724	-4.667.614	-4.151.672	-3.435.161	-2.563.656	-1.612.871	-638.128	335.516
Peso Dívida %	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Tx Juro Média %	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
Custos Financeiros			-79.635	-120.137	-115.133	-101.791	-83.230	-64.115	-47.990	-37.300	-27.038	-16.410	-5.404

12.5. Financiamento

O empreendimento hoteleiro irá financiar a sua atividade através de capitais próprios e alheios, sendo que as proporções de cada um destes tipos serão diferentes. O capital social irá ser realizado integralmente e assumirá o valor de 1 578 000 €. Quanto ao capital alheio, irão

recorrer ao banco Caixa Geral de Depósitos e serão contraídos dois tipos de financiamento em 2019, um com o objetivo de garantir a construção e realização das obras necessárias para a recuperação do mesmo, e outro para adquirir todos os equipamentos necessários para o funcionamento do hotel. Em qualquer uma destas análises foram feitos estudos de mercado com diferentes entidades bancárias. Encontra-se no Anexo 23 um quadro resumo de todo o financiamento.

Tabela 13: Plano Financeiro de Reembolso-Leasing

CONDIÇÕES DA OPERAÇÃO	
V.CONTRATO =	1.500.000
TAXA =	3,2500%
DURAÇÃO (meses) =	60
PERIODICIDADE =	1
% V. RESIDUAL =	2,00%
1ª Renda* =	0
Tipo De Renda* =	A
Renda* ANTECIP.=	26.587
(*) acresce IVA à taxa em vigor (não dedutível)	

Final do Ano	Renda	Capital	Juros	Capital Dívida
2020	319.042	278.540	40.502	16.176.052
2021	319.042	283.544	35.499	12.823.623
2022	319.042	292.897	26.145	9.360.603
2023	319.042	302.560	16.483	5.783.342
2024	319.042	312.541	6.502	2.088.073

Tabela 14: Plano de Pagamento de Prestações Constantes de Capital e Juros

CONDIÇÕES DA OPERAÇÃO	
Capital €	2.182.000
Prazo (anos)	11
Imposto	4%
Taxa	3,5%
Nºde Pg.Anuais	12
Carência	3

	Juros	Imposto	Capital	Comissão	Total	Dívida
2019	76.370	3.055	-	210	79.635	26.184.000
2020	76.370	3.055	-	210	79.635	26.184.000
2021	76.370	3.055	-	210	79.635	26.184.000
2022	72.535	2.901	240.575	210	75.647	24.628.615
2023	63.979	2.559	249.131	210	66.748	21.686.400
2024	55.118	2.205	257.992	210	57.533	18.639.541
2025	45.942	1.838	267.168	210	47.990	15.484.313
2026	35.633	1.458	276.670	210	37.300	12.216.864
2027	25.764	1.064	286.511	210	27.038	8.833.202
2028	15.544	656	296.701	210	16.410	5.329.194
2029	4.960	234	307.254	210	5.404	1.700.558

12.6. Mapas Financeiros

12.6.1. Demonstração de Resultados Previsional

A partir deste mapa da demonstração de resultados, é possível verificar que são apresentados resultados negativos até 2023. Assiste-se a resultados positivos nos seguintes anos, atingindo-se o valor de 554.458 € em 2029.

Tabela 15: Demonstração de Resultados Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e serviços prestados	0	0	0	1.903.107	2.426.958	3.009.857	3.785.940	4.571.754	4.984.056	5.247.185	5.435.923	5.470.676	5.505.777
Trabalhos para a própria entidade													
CMVMC	0	0	0	218.991	255.489	291.988	364.985	437.981	474.480	496.379	510.978	510.978	510.978
Fornecimento e serviços externos	8.207	0	0	338.951	452.623	582.888	732.073	905.077	1.002.756	1.027.858	1.071.030	1.059.024	1.066.425
Gastos com o pessoal	0	0	0	1.091.814	1.286.520	1.485.012	1.874.828	1.893.576	1.912.512	1.931.637	1.950.953	1.970.463	1.990.167
Outros rendimentos e ganhos	0	0	0	40.367	47.095	53.823	67.278	80.734	87.462	91.498	94.190	94.190	94.190
Outros gastos e perdas	0	0	0	289.764	381.465	486.353	608.931	733.684	800.483	844.153	876.304	884.252	892.280
EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e impostos)	-8.207	0	0	3.955	97.955	217.439	272.402	682.171	881.288	1.038.656	1.120.846	1.140.149	1.140.116
Gastos/reversões de depreciação e amortização	0	0	0	304.105	307.833	314.770	323.495	334.031	345.517	357.610	370.138	382.745	395.434
EBIT (Resultado Operacional)	-8.207	0	0	-300.150	-209.878	-97.331	-51.093	348.140	535.770	681.046	750.709	757.403	744.682
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	120.137	115.133	101.791	83.230	64.115	47.989	37.300	27.037	16.410	5.404
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-8.207	0	0	-420.286	-325.012	-199.123	-134.323	284.024	487.781	643.745	723.671	740.993	739.278
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0	0	0	0	121.945	160.936	180.918	185.248	184.819
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-8.207	0	0	-420.286	-325.012	-199.123	-134.323	284.024	365.836	482.809	542.753	555.745	554.458

Fonte:Elaborado pelo autor

12.6.2. Plano Financeiro

Quanto à análise do orçamento financeiro, verifica-se que existe entrada de capital da empresa no primeiro e segundo ano, nos restantes, este valor aumenta devido aos investimentos necessários para a atividade. No que diz respeito ao saldo de tesouraria, onde estão representados os recebimentos e os pagamentos da atividade de exploração, verificam-se oscilações nos valores, devido à necessidade de mais excedente de tesouraria, e menos empréstimo de tesouraria, mas acaba no final do ano de 2029 com valor positivo de 475.738 €. Não se consideram os juros a partir de 2020, porque a empresa conseguiu uma linha de crédito de tesouraria gratuita para todos os 10 anos do projeto,

Tabela 16: Plano Financeiro

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ORIGENS DE FUNDOS													
Meios Libertos Brutos	-8.207	0	0	3.955	97.955	217.439	272.402	682.171	881.288	1.038.656	1.120.846	1.140.149	1.140.116
Capital Social (entrada de fundos)	1.578.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	0	0	3.682.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo													
Desinvest. em FMN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveitos Financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total das Origens	1.569.793	0	3.682.000	3.955	97.955	217.439	272.402	682.171	881.288	1.038.656	1.120.846	1.140.149	1.140.116
APLICAÇÕES DE FUNDOS													
Inv. Capital Fixo	950.000	510.000	3.379.635	19.031	48.539	90.296	113.578	137.153	149.522	157.416	163.078	164.120	165.173
Inv Fundo de Maneio	0	0	0	70.415	19.382	21.567	28.715	29.075	15.255	9.736	6.983	1.286	1.299
Imposto sobre os Lucros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	121.945	160.936	180.918	185.248
Pagamento de Dividendos													
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	278.540	283.544	533.472	551.691	600.451	267.168	276.670	286.510	296.701	307.254
Encargos Financeiros	0	0	0	120.137	115.133	101.791	83.230	64.115	47.989	37.300	27.037	16.410	5.404
Total das Aplicações	950.000	510.000	3.379.635	488.123	466.599	747.126	777.214	830.794	479.934	603.067	644.545	659.435	664.378
Saldo de Tesouraria Anual	619.793	-510.000	302.365	-484.168	-368.643	-529.687	-504.812	-148.624	401.354	435.589	476.301	480.714	475.738
Saldo de Tesouraria Acumulado	619.793	109.793	412.158	-72.010	-440.653	-970.341	-1.475.153	-1.623.776	-1.222.422	-786.834	-310.533	170.181	645.920
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	619.793	109.793	412.158	-72.010	-440.653	-970.341	-1.475.153	-1.623.776	-1.222.422	-786.834	-310.533	170.181	645.920

12.6.3. Balanço Previsional

Analisando o balanço previsional, pode concluir-se que na rubrica do ativo, o ativo não corrente é o que representa maiores valores, correspondendo aos ativos fixos tangíveis, e que apresenta, em 2019 e em 2020 os maiores valores. No que concerne à parte dos capitais próprios, existe uma quantia no valor de - 8.207 € que diz respeito aos gastos que vão ser necessários no início do projeto, em 2017, enquanto o financiamento não é pedido. Assim só apenas no ano de 2024 é que haverão resultados positivos. No final dos anos de exploração, garante-se uma autonomia financeira de 57%, traduzindo-se numa boa estrutura de capitais. *Tabela 17: Balanço Previsional*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ATIVO													
Ativo Não Corrente	950.000	1.460.000	4.839.635	4.554.561	4.295.267	4.070.793	3.860.876	3.663.997	3.468.002	3.267.807	3.060.747	2.842.122	2.611.861
Ativo corrente	619.793	109.793	412.158	856.398	1.092.131	1.354.436	1.703.673	2.057.290	2.242.825	2.361.233	2.446.165	2.631.985	3.123.520
TOTAL ATIVO	1.569.793	1.569.793	5.251.793	5.410.959	5.387.398	5.425.228	5.564.549	5.721.287	5.710.827	5.629.040	5.506.912	5.474.107	5.735.381
CAPITAL PRÓPRIO													
Capital realizado	1.578.000	1.578.000	1.578.000	1.578.000	1.578.000	1.578.000	1.578.000	1.578.000	1.578.000	1.578.000	1.578.000	1.578.000	1.578.000
Resultado líquido do período	-8.207	0	0	-420.286	-325.012	-199.123	-134.323	284.024	365.836	482.809	542.753	555.745	554.458
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1.569.793	1.569.793	1.569.793	1.149.507	824.495	625.372	491.049	775.073	1.140.909	1.623.718	2.166.472	2.722.217	3.276.675
PASSIVO													
Passivo não corrente	0	0	3.682.000	3.403.460	3.119.916	2.586.445	2.034.754	1.434.303	1.167.135	890.465	603.954	307.254	0
Passivo corrente	0	0	0	857.993	1.442.987	2.213.412	3.038.746	3.511.911	3.402.782	3.114.858	2.736.487	2.444.638	2.458.705
TOTAL PASSIVO	0	0	3.682.000	4.261.453	4.562.903	4.799.856	5.073.500	4.946.213	4.569.917	4.005.322	3.340.441	2.751.891	2.458.705
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1.569.793	1.569.793	5.251.793	5.410.960	5.387.398	5.425.229	5.564.549	5.721.287	5.710.826	5.629.041	5.506.913	5.474.108	5.735.381

13. Avaliação do Projeto

Para a avaliação do projeto, importa primeiramente calcular os Cash Flows gerados pelo projeto, resultantes entre os recursos e as necessidades financeiras (Tabela 18).

Tabela 18: Mapa dos Cash Flows

	Ano - 2	Ano -1	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Perpet.
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
NOPLAT				- 300.150	- 209.878	-97.331	-51.093	348.140	535.770	681.046	750.709	757.40 3	744.68 2	
Sinergia de Custos Centrais														
Amortizações				304.105	307.833	314.770	323.495	334.031	345.517	357.610	370.138	382.74 5	395.43 4	
CAPEX	95000 0	510000	3.379.6 35	19.031	48.539	90.296	113.578	137.153	149.522	157.416	163.078	164.12 0	165.17 3	
Δ Working Capital			500000	70.415	19.382	21.567	28.715	29.075	15.255	9.736	6.983	1.286	1.299	
Free Cash Flow	- 95820 7	- 510000	- 337963 5	- 85490,9	30033,5 2	105575, 8	130109, 1	515942, 9	716511	871504, 3	950785, 3	97474 2,4	973.64 4	17.307. 806
Discounted Cash Flow	- 95820 7	- 471873	- 289320 4	- 67714,9	22010,2 5	71587,6	81627,3 6	299491, 4	384822, 2	433073, 4	437148, 6	41465 9,1	38322 7,1	6.303.0 77
Cash Flow acumulado	- 958.2 07	- 1.468.2 07	- 4.847.8 42	- 4.933.3 33	- 4.903.2 99	- 4.797.7 24	- 4.667.6 14	- 4.151.6 72	- 3.435.1 61	- 2.563.6 56	- 1.612.8 71	- 638.12 8	335.51 6	

Fonte:Elaborado pelo autor

Procedeu-se então ao apuramento do valor do Cash Flow Operacional, ao cálculo do valor do Investimento em capital fixo, e por fim, o valor do investimento em Fundo de Maneio (Anexo 24). Como é possível verificar, nos quatro primeiros anos, foi apurado um cash flow negativo.

Com base nos cash flows e na taxa de remuneração do capital do investidor, avalia-se o projeto, segundo os seguintes critérios: VAL, TIR, Payback.

Tabela 19: Pressupostos da Análise Financeira

Moeda base	€
Taxa de juro sem risco (Rf) (%)	3,38%
Prémio de risco do mercado (%)	5,50%
Beta dos activos	0,88
Rácio (D/E) (%)	30,80%
Taxa de imposto	22,5%
Beta dos capitais próprios	1,09
Custo dos capitais próprios (%)	9,38%
Taxa de dívida (%)	5,0%
Custo dos capitais alheios (%)	3,88%
Leverage (D/(D+E)) %	23,5%
Custo médio do capital nominal (%)	8,08%
Inflação	n.a.
Custo médio do capital real (%)	n.a.

Tabela 20: VAL e TIR

WACC	8,08%
Taxa de Crescimento Terminal	2,0%
VAL (2017)	4.439.725
TIR	16%

Verifica-se um VAL positivo de 4.439.725 €, significando que o projeto deve ser aceite, gerado um excedente financeiro. A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) do projeto, uma taxa máxima à qual o investidor pode remunerar os capitais investidos, é de 16%, devendo o projeto ser aceite, uma vez que esta taxa é superior ao custo do capital do investidor. O payback previsto é de cerca de 4 anos.

14. Conclusões

O presente trabalho foi elaborado com a intenção de estudar como já foi referido anteriormente, a viabilidade de um empreendimento hoteleiro para o Algarve. Como tal, ao longo do estudo foi desenvolvido um trabalho contínuo de identificação, exploração de diferentes abordagens, conceitos teóricos, apresentando ações, definindo muito concretamente o conceito, missões e valores da empresa, para assim definir as respetivas estratégias para culminar num crescimento sustentado, nesta área de negócio.

O plano de negócios apresentado para o Algarve, foi desenvolvido de forma a acreditar que este poderia ser um projeto que passaria facilmente do papel para a realidade. Desde o início do projeto e juntamente com o conhecimento e experiência dos achievers da Blue Shift, tentou-se criar um conceito de negócio inovador, diferenciador, tanto ao nível da estrutura, dos serviços, e da qualidade. Juntando ao facto de o negócio estar a incidir num mercado cada vez mais forte, cada vez mais competitivo, que tenta aproveitar as oportunidades na envolvente.

Assim, este empreendimento, por forma a aumentar a sua quota de mercado, pretende apostar na diversificação, em servir as pessoas que tenham outro tipo de interesses que ainda não estão a ser explorados pelo mercado, assim como servir novos produtos, que tenham características distintas e únicas. Por outro lado, numa fase posterior, quer constituir uma boa relação com parceiros, tanto nos departamentos mais operacionais, como no das vendas.

Pelo que foi exposto na análise financeira, esta é realizada em dez anos de exploração, através de um modelo específico, desenvolvido pela Blue Shift, com configurações e análises de algumas das principais variáveis para a área da hotelaria.

Em primeiro lugar, é fundamental referir que o Valor Atual Líquido (VAL) é de 4.439.725 €, existindo viabilidade no cenário apresentado, devendo, portanto, aceitar-se o projeto, pois permite recuperar o investimento realizado. Em segundo lugar a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) apresenta um valor de 15,6%, por isso, deve-se aceitar o projeto, visto que esta é superior à taxa de remuneração mínima exigida pelos sócios.

Em suma, com a realização do presente trabalho, adquiri competências essenciais para o meu futuro profissional e pessoal, atravessando as adversidades com serenidade, e da melhor maneira possível. Felizmente consegui fazer um balanço positivo e com resultados demonstrados.

15. Bibliografia

- Adams, D. 1997. *Management accounting for the hospitality industry: a strategic approach*. London: Cassell.
- Almeida, F. C.; Neto, A. J. M. & Giraldo, J. M. E. 2006. Estrutura e estratégia: Evolução de paradigmas. *Revista de Gestão USP*, 13 (2): 15-26.
- Andrews, K. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate of strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. 1979. The changing shape of the strategic problem. In Schendel, D. E. & W. Hofer (Eds.), *Strategic Management*: 30-44. Boston: Little Brown.
- Ansoff, H. I. 1977. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Bartels, R. 1988. *The history of marketing thought* (3rd ed.). Columbus, OH: Publishing Horizons.
- Borden, N. H. 1957. *Note on concept of the marketing mix*. In Kelley, E. J. & Lazer, W. (Eds.), *Managerial Marketing*. Homewood: IL.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A. D. 1998. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (20 ed.). Cambridge: MIT Press.
- Churchill, G. A. & Peter, J. P. 2000. *Marketing: Criando valor para os clientes* (2nd ed.). São Paulo: Saraiva.
- David, F. R. 2002. *Strategic Management: concepts and cases* (9 ed.). Bristol: Prentice Hall.
- Dean, J. 195. *Managerial Economics*. New York: Prentice Hall.
- De la Ville, V. & Mounoud, E. 2004. *Au-delà du discours: les 'arts de faire' dans la fabrication de la stratégie Proposition d'un cadre conceptuel*. Conférence annuelle de l'AIMS, Le Havre.
- Fahey, L. & Randall, R. M. 1999. *Gestão estratégica: O desafio empresarial mais importante da atualidade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Forrester, J. W. 1959. Advertising: a problem in industrial dynamics. *Harvard Business Review*, March-April 100-110.
- Freeman, R. Edward. 1984. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25 (3): 88-106.
- Ghemawat, P. 2000. *A Estratégia e o Cenário de Negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Glueck, W. F. 1976. *Business policy: Strategy formation and management action*. New York: McGraw Hill.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6):433-448.

- Henderson, B. D. 1998. Corporate Strategy. In Montgomery & Porter (Eds.), *Estratégia- A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hoskisson, R. et al. D. 1999. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3): 417-456.
- Jones, D. G. B. & Shaw, E. H. 2002. A history of marketing thought. In Weitz, B. A. (Eds.), *Handbook of Marketing*: 39-66. London: Sage.
- Kay, J., Mckiernan, & Faulkner, D. 2003. *The Oxford handbook of strategy - A Strategy overview and Competitive Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Koontz, H. 1980. The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*. 5 (2):175-187.
- Kotler, P. 1972. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36: 46-54.
- Kotler, P. 1973. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row.
- Kotler, P. 1991. *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. (7 ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotler, P. 1998. *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. 2000. *Marketing para o século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. 1969. *Business policy: Text and Cases*. Homewood, IL: RD Irwin.
- Liddell, G. and Scott, R. 1871. *A lexicon*. Oxford: Oxford University Press.
- Lopes da Costa. 2012. **Estratégia organizacional e “outsourcing”: Os recursos estratégicos de competitividade empresarial**. Almedina.
- Mckenna, R. 1992. *Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mintzberg, H. 1967. The science of strategy making. *Management Review*, 8 (2): 71-81.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2000. *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planeamento*. Porto Alegre: Bookman.
- Peters, T. & Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper e Grow.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Strategy: Creating and Sustaining competitive advantage*. New York: Free Press.

- Quinn, J. B. 1980. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood Il: R. D. Irwin Inc.
- Richers, R. 1981. Estrutura, estratégia e ambiente. *Revista de Administração de Empresas*, 21 (4): 21-32.
- Rouleau, L. 2005. Micropractices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42 (7): 1413-1441.
- Santos, A. J. R. 2008. *Gestão estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Saraiva, e. V.; Carrieri, A.; Aguiar, A. & Brito, V. 2011. Um “Pas de Deux”. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (60): 1016-1039.
- Shrivastava, P. *Strategic management: Concepts and practices* (1st ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company.
- Smircich, L. & Stubbart, C. 1985. Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10 (4): 724-736.
- Smith, W. R. 1956. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 20: 3-8.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long range planning*. 29 (5): 731-735.
- Wilkie, W. L. & Moore, E. S. 2002. Marketing’s relationship to society”. In Weitz, B. a. & Wensley, R. (Eds.), *Handbook of Marketing*: 9-38. London:Sage.

Anexos

Anexo 1: Operadoras dos Segmentos

Operadores de Turismo de Natureza - Principais Players



Operadores de Bird Watching – Principais Players



Operadores de Cicloturismo – Principais Players



Operadores de Caminhadas – Principais Players



Anexo 2: 5 Forças de Porter

	Análise da Indústria	Contribuição para a Força					Alta
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Rivalidade entre as empresas da indústria	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Nº de concorrentes e quotas de mercado	Baixa					X	Alta
Crescimento da indústria	Baixa				X		Alta
Diversidade de concorrentes	Baixa		X				Alta
Diferenciação dos produtos e custos mudança	Baixa	X					Alta
Custos Fixos da Indústria	Baixa			X			Alta
Barreiras à Saída	Baixa					X	Alta
Apostas Estratégicas	Baixa				X		Alta
Valor global da força	Baixa			3,43			Alta
Ameaça de entrada de novos competidores	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Economias de Escala	Baixa					X	Alta
Diferenciação do produto/serviço	Baixa					X	Alta
Necessidade de capital	Baixa					X	Alta
Custos de Mudança	Baixa			X			Alta
Acesso aos canais de distribuição	Baixa		X				Alta
Política governamental	Baixa					X	Alta
Valor global da força	Baixa				4,16		Alta
Poder dos fornecedores	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Fornecedores concentrados	Baixa	X					Alta
Recursos altamente especializados	Baixa		X				Alta
Produto dos Fornecedores é essencial para a indústria	Baixa					X	Alta
Competitividade entre fornecedores	Baixa			X			Alta
Custos de Mudança	Baixa			X			Alta
Integração Vertical a jusante	Baixa	X					Alta
Valor global da força	Baixa		2,5				Alta

Poder dos clientes	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Nº de clientes é reduzido	Baixa			X			Alta
Produtos vendidos aos clientes são pouco diferenciados e estandardizados	Baixa		X				Alta
Os clientes representam uma ameaça de integração vertical a montante	Baixa	X					Alta
Cientes c/informação completa sobre a indústria	Baixa				X		Alta
Cientes enfrentam poucos custos de mudança	Baixa					X	Alta
Valor global da força	Baixa			3			Alta
Ameaça de produtos substitutos	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
Relação favorável do substituto face ao binómio desempenho/preço	Baixa	X					Alta
Elevado nível de propensão do comprador para a substituição	Baixa		X				Alta
Índice elevado de desempenho do substituto	Baixa				X		Alta
Existência de muitos produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Valor global da força	Baixa		2,75				Alta

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo 3: Benchmarking de Hotéis de Natureza

<i>Hotéis de Natureza</i>	Localização	Descrição	Características	Experiências	Preços¹
Amanera	Rio San Juan, República Dominicana	Resort de Luxo, situado numa reserva natural, com um conjunto de casas com vista para o mar	Tem 25 casitas, com decoração moderna em madeira, com jantares no terraço, serviço de mordomo	Passeios de barco; Golfe; Spa; Workshops de fabrico de charutos; Passeios a cavalo; Aulas de Culinária; Pesca	1332 € - 3244 €
Amangiri	Utah, EUA	Hotel luxuoso e moderno, situado no deserto, com uma piscina envolvida numa rocha	Com 34 suites, decoradas com materiais naturais. Com salão, terraço e piscina privada	Escalada na montanha; Voos em balão de ar quente; Passeios a cavalo; Jantares privados; Spa	2272 € - 5565 €
Six Senses Laamu	Atol de Laamu, Maldivas	Resort de luxo composto por várias villas, a partir de materiais sustentáveis	Composto por 97 villas, todas com chuveiro exterior e acesso privado	Spa; Pesca; Piquenique ilha deserta; Excursão golfinhos; Mergulho	760 € - 4937 €
Banyan Tree Mayacoba	Riviera Maya, México	Situado à beira-mar, repleto de vegetação	Tem 120 villas, com mobília de inspiração Maya, com piscina privativa	Spa; Golf Clube; Mergulho; Ténis; Jantar em barcos	504 € - 821 €
Rosewood Mayakoba	Riviera Maya, México	Resort de luxo, cercado por floresta e por praias	Com 130 suites, criadas com materiais indígenas, com piscina aquecida e terraço privativo	Spa; Ginásio; Golfe; Atividades para crianças; Mergulho	646 € - 1452€
Viceroy	Riviera Maya, México	Refúgio dentro da floresta tropical	As 41 villas possuem pátio privado, piscina, chuveiro e estruturas de Palapa	Jantares especiais; Yoga; Pesca; Mergulho	377 € - 858 €
One & Only	Cabo San Lucas, México	Luxuoso hotel, rodeado de vegetação	Com 2 quartos, 11 suites e 2 villas, os interiores são de pedra e com tetos de madeira	Desportos aquático; Cinema; Spa & Fitness; Golfe	696 € - 3645 €

Sublime Comporta	Comporta, Portugal	Refúgio de charme, hotel de relaxamento ligado à natureza	Com 14 quartos no edifício principal, suites e várias villas de 2, 3 e 5 quartos. Terraço exterior	Piscina,jacuzzi privados;Spa com produtos orgânicos; Golfe	220 € - 350 €
Pedras Salgadas Spa & Nature Park	Vila Pouca de Aguiar, Portugal	Bungalows Ecológicos autossuficientes com uma decoração moderna em perfeita harmonia com a natureza envolvente	Com 7 bungalows e casas na árvore, cada um com kitchenette, sala e casa de banho. As casas na árvore têm uma janela em frente e por cima da cama	Spa Termal; Arborismo	230 € - 270 €
Sobreiras Alentejo Country Hotel	Grândola, Portugal	Hotel com decoração moderna e minimalista, completamente isolado na natureza	Hotel com 24 quartos e suites, amplos e com varanda	Passeios de bicicleta; Caminhadas; Ténis; Piscina exterior	220 € - 350 €

Fonte:Elaborado pelo autor; Análise Blue Shift

¹ Tarifa com pequeno-almoço, disponível no site do hotel ou no site da Booking.com, com ocupação dupla, para a estadia na primeira 6ª feira de Agosto de 2017 ou na primeira 6ª feira de Dezembro de 2017 (no caso do Amanera, Amangiri, Six Senses, Banyan Tree; Viceroy; One & Only).

Anexo 4: Benchmarking de Hotéis em Quintas

<i>Hotéis de Natureza</i>	Localização	Descrição	Características	Experiências	Preços¹
Casas de Côro	Beira Interior, Portugal	Cada unidade das casas de Côro apresenta uma mistura elegante de mobiliário moderno e decoração antiga	Constituído por 6 quartos e 2 suites, com piscina, banheira de hidromassagem, spa de conceito ecológico, seleção de vinhos	Horta biológica; Bolos caseiros, pão feito na hora, sumos frescos; BTT; Caça e Pesca; Wine & Train Tour	150 € - 360 €
Casa do Outeiro	Batalha, Portugal	Pequeno hotel de gestão familiar, com decoração moderna e produtos típicos	Com 23 quartos, com vista para o Mosteiro, piscina exterior, ginásio	Percursos pedestres; BTT; Passeios a cavalo; Compotas, bolos e licores caseiros	60 € - 92 €
L'AND Vineyards	Montemor-o-Novo, Portugal	Posicionado à volta dos temas do vinho e natureza, com quartos que permitem observar as estrelas	Com 22 suites e algumas moradias, onde se pode ter a sua própria vinha	Spa Caudalie; Adega; Passeios nas vinhas; Prova de vinhos; Passeios de balão	265 € - 375 €
Herdade Água D'Alte	Redondo, Portugal	Turismo Rural, onde se desfruta a beleza da natureza	Constituída por um lounge de inspiração africana. Com 4 tipologias de alojamento	Piscina exterior; Wellness Place; Workshops culinários; Aulas de Olaria	160 € - 195 €
Quinta das Barradas	Lagos, Portugal	Casa de campo rodeada por fauna e flora	Decoração rústica, com varanda ou terraço, com piscina natural	Equitação; Hiking; Golfe; Produtos biológicos cultivados na quinta	145 €
Casa Vale de Lama	Lagos, Portugal	Lógica de centros de atividade, com ligação à natureza	Resort com 9 quarto com energia solar, casa de banho privativa, piscina	Cursos; Workshops artesanais; Atividades nas hortas; cuidar de animais	100 € - 140 €
Hotel Quinta do Marco	Tavira, Portugal	Hotel rural, com acessos para a praia, num ambiente de natureza	Com 3 tipos de quarto, com casa de banho privativa	Passeios de bicicleta e cavalo; Visita à destilaria de medronho; alimentar animais; Conceito terra para a mesa	155 € - 188 €

The Vines Resort & Spa	Mendoza, Argentina	Num estilo rústico, decorada com pedras e madeira	Com 22 villas	Excursões;	655 €
				Caminhadas; Degustações de Malbec; Spa	- 1145 €

Fonte: Elaborado pelo autor; Análise Blue Shift

¹ Tarifa com pequeno-almoço, disponível no site do hotel ou no site da Booking.com, com ocupação dupla, para a estadia na primeira 6ª feira de Agosto de 2017 ou na primeira 6ª feira de Dezembro de 2017 (no caso do The Vines Resort & Spa).

Anexo 5: Imagem Baba Dining



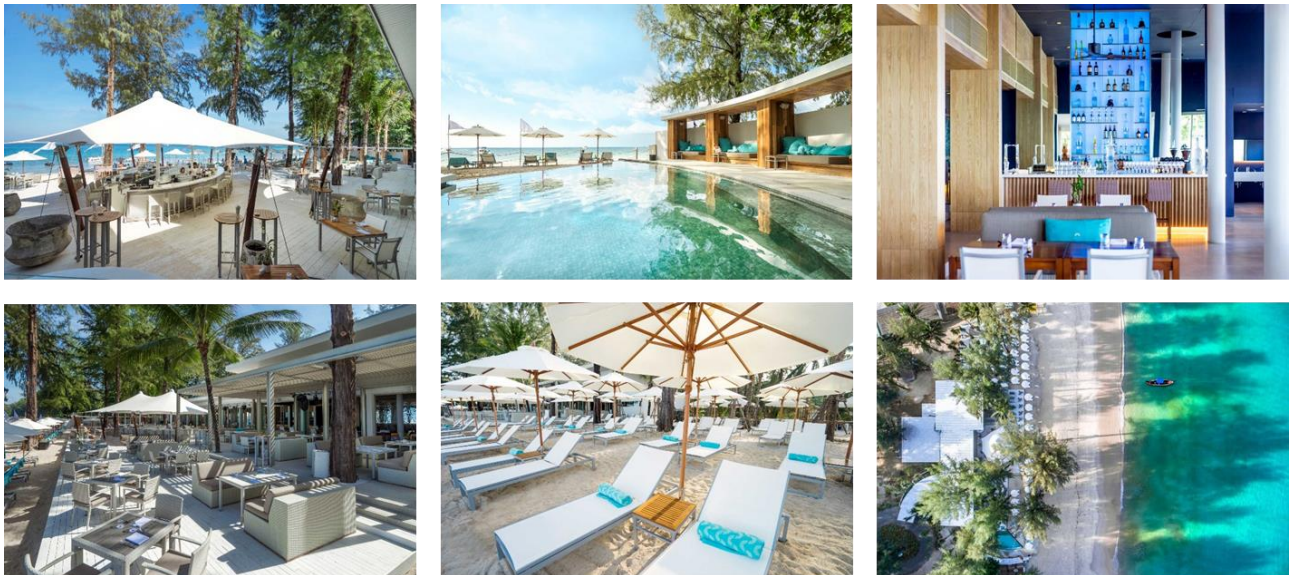
Figura: Benchmark Baba Dining

Anexo 6: Imagens Benchmark do In-Room/ In-Nature, imagens ilustrativas



Anexo 7: Imagens Beach Club e Catch Beach Club e

Anexo 8: Imagens Catch Beach Club



Anexo 9: Ilustração de deslocações

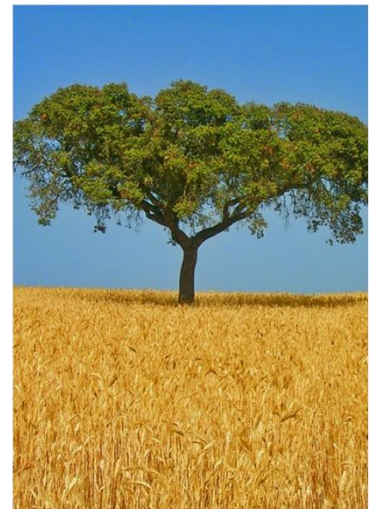


Anexo 10: Imagens exemplificativas dos eventos



Anexo 11: Mood Boards

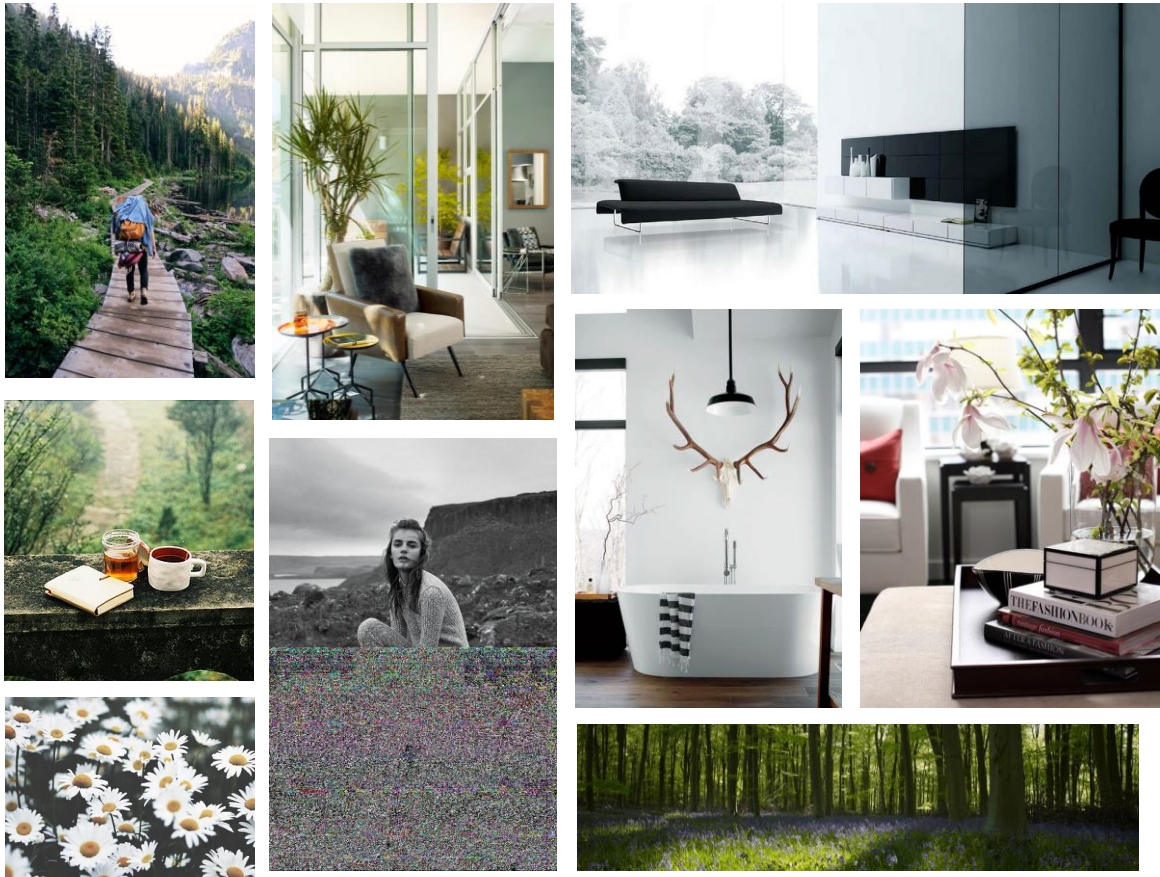
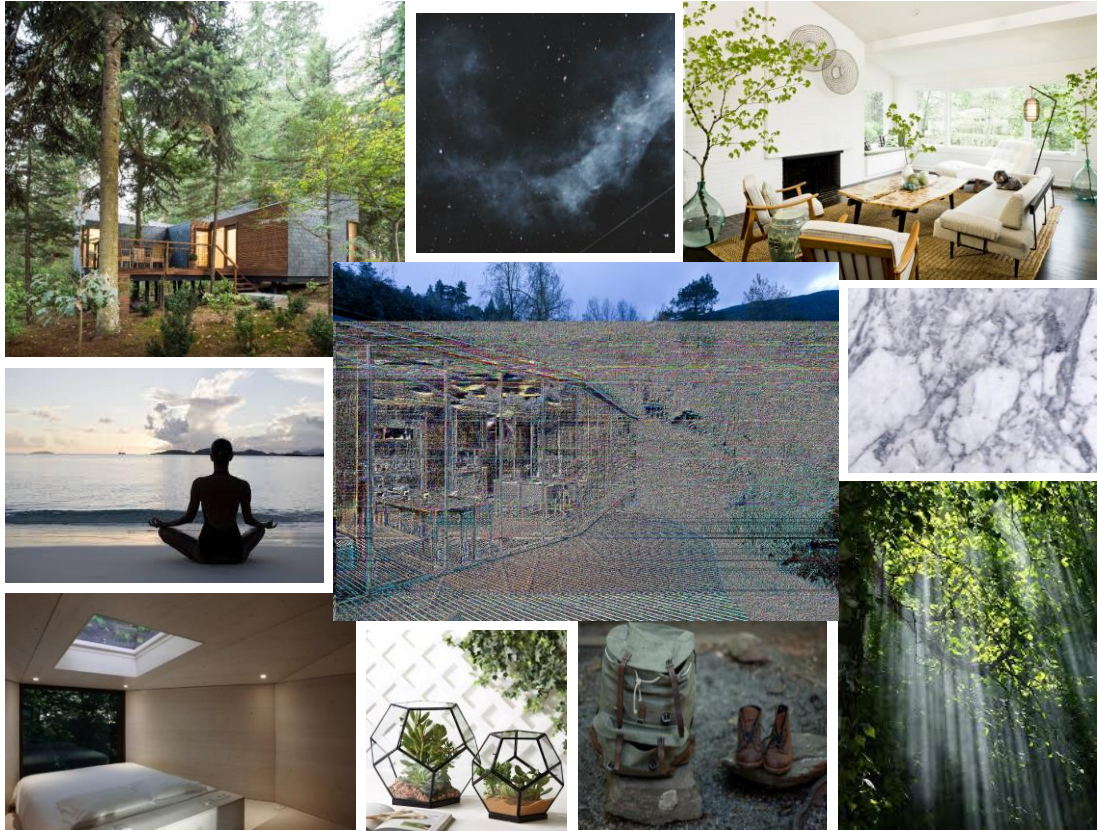
Mood Board 1 - Quinta Rural no Algarve





Mood Board 2 – Elementos de design minimalista integrados na natureza





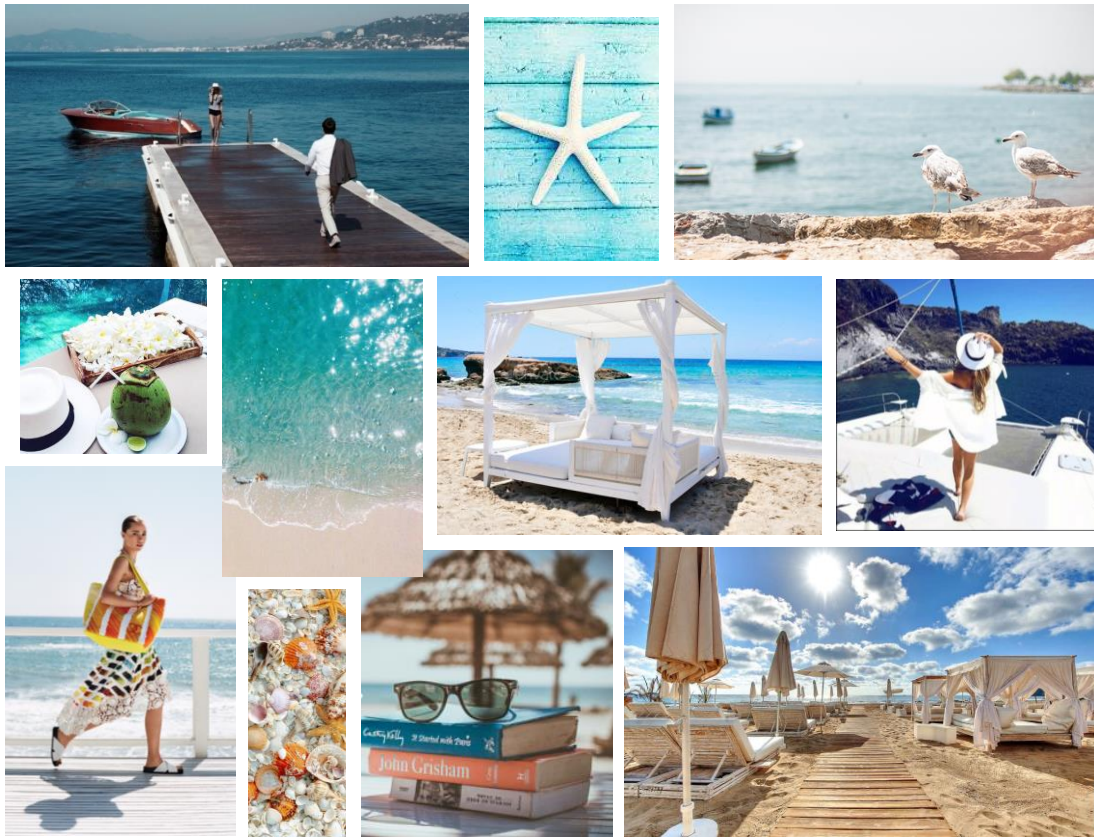
Mood Board 3 – Materiais naturais com design contemporâneo





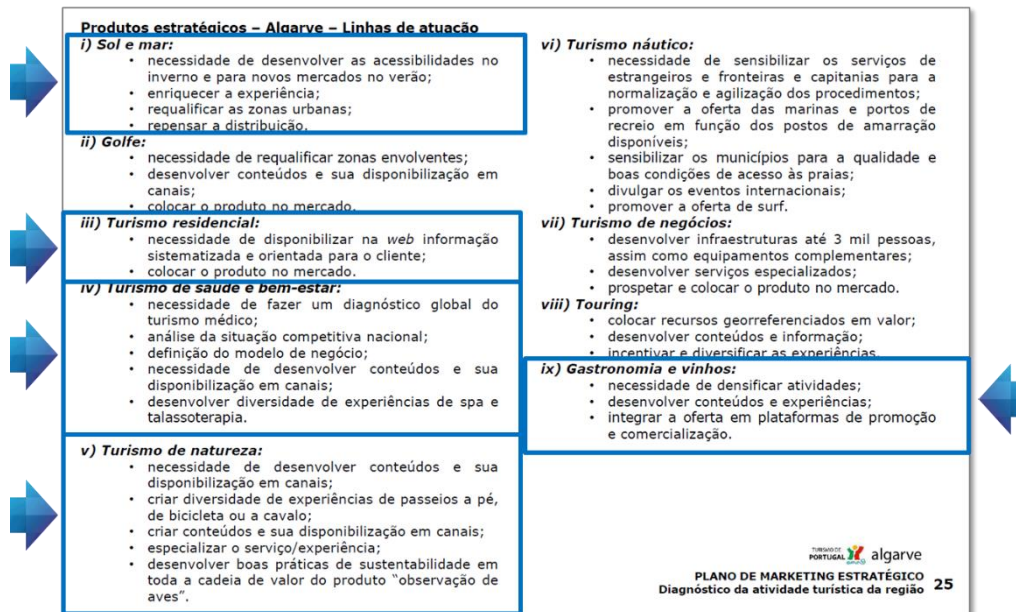
Mood Board 4 – Elevar a sofisticação da praia algarvia





Anexo 12: Alinhamento com o Plano de Marketing Estratégico do Algarve e com a Estratégia Turismo ET2017

Figura 16: Produtos Estratégicos



Fonte: Plano de Marketing Estratégico Turismo para o Turismo do Algarve, 2015; análise Blue Shift

Turismo de Natureza - O principal motivo de visita à Quinta da rocha é o Turismo de Natureza. A imersão da comunhão com a natureza é o fator diferenciador dentro do Algarve e no contexto dos destinos concorrentes. Relativamente ao contributo para o Plano de Marketing Estratégico do Algarve, a Quinta da Rocha: possui uma densidade construtiva muito baixa, e um posicionamento de mercado elevado, o empreendimento trará notoriedade em canais especializados em natureza e luxo; o conceito de quintas previsto para a área de famílias tem características únicas, que deverão gerar interesse acrescido nos media, no *trade* e no mercado consumidor; a reconhecida vocação do terreno para atividades de bird-watching contribuirá decisivamente para a consolidação do Algarve como destino nesse segmento de mercado; a riqueza do local permitirá, também uma elevada diversidade de experiências, como passeios a pé ou de bicicletas, ou mesmo refeições ou massagens no meio da natureza; a Quinta da Rocha deverá, impreterivelmente, construir um caso de estudo a nível de compatibilização do uso turístico com a preservação e sustentabilidade ambiental.

Turismo de Saúde e Bem-Estar - Pelas suas características naturais, a Quinta da Rocha tem vocação natural para estadias motivadas por *wellness*. Relativamente ao contributo para o Plano de Marketing Estratégico do Algarve: a existência das salinas deverá permitir desenvolver um conceito de spa bastante original, à volta do sal e suas características terapêuticas; o conceito de massagem em locais especificamente preparados, no meio da natureza, constituirá um elemento diferenciador, também ele gerador de interesse nos media, no *trade*, e junto do consumidor final; a área para casais, pela sua forte imersão no ambiente natural, com utilização de materiais naturais e áreas exteriores generosas, tem vocação natural para o relaxamento; o conceito de quinta, com áreas dedicadas à lavoura, e sua utilização nos outlets F&B, está em linha com alguma tendência de opção por alimentos locais cultivados de forma biológica, privilegiando uma melhor saúde e equilíbrio do corpo.

Turismo Residencial - Sendo a componente residencial imprescindível para a rentabilização do projeto, a lógica adotada é de uma utilização maioritariamente turística das unidades de alojamento. Relativamente ao contributo para o Plano de Marketing Estratégico do Algarve: a colocação obrigatória das unidades na pool de exploração, com um limite restritivo de dias disponíveis para uso do proprietário, evitará a apropriação de um espaço com características únicas por um número restrito de investidores, do mesmo modo a configuração das quintas da área para famílias, altamente modular, reforça a vocação turística do empreendimento; a abertura do exterior dos restaurantes do empreendimento, assim, como dos espaços para refeições na natureza, assegurará o usufruto do espaço pela comunidade local e outros turistas;

as características únicas da Quinta da Rocha deverão, se acompanhadas por um plano de promoção adequado, dar notoriedade ao Algarve como destino de segunda residência.

Sol e Mar – Uma das componentes-chave da Quinta da Rocha, enquanto santuário de natureza, é a sua proximidade ao mar e a um destino turístico de praia consolidado e reconhecido. Relativamente ao contributo para o Plano de Marketing Estratégico do Algarve: pelas suas características únicas, de riqueza natural, por um lado, e posicionamento elevado, por outro, a Quinta da Rocha representa uma experiência única no Algarve, puxando o destino Portimão/Alvor para segmentos de mercado menos massificados; a instalação de um clube de praia exclusivo, decorado de forma sofisticada, com um restaurante de referência e um serviço que não é comum no Algarve, será ainda complementado pela travessia da ria, entre a Quinta e a praia, num barco tradicional; a Quinta da Rocha deverá atrair um cliente de segmentos elevados, com poder de compra, e que, procurando mais do que sol e mar, não deixa de ter essa motivação como âncora, ainda que com um nível de exigência muito superior ao habitual.

Gastronomia e Vinhos – A experiência gastronómica da Quinta da Rocha combina a rica tradição do Algarve a nível de peixes e mariscos com o atrativo dos géneros cultivados localmente. Relativamente ao contributo para o Plano de Marketing Estratégico do Algarve: o restaurante principal, ponto de encontro entre os diversos públicos da Quinta da Rocha, e os residentes ou turistas exteriores ao empreendimento, com uma gastronomia assente na tradição algarvia, mas com um toque de sofisticação, posicionando-se entre os restaurantes mais rústicos de praia e os estabelecimentos mais formais; a disponibilidade de géneros agrícolas produzidos localmente, com a qualidade que as características naturais do terreno viabilizam, complementa a experiência gastronómica; a exclusividade e características gastronómicas únicas da experiência F&B da Quinta da Rocha deverão, não só apelar a um público de elevado poder de compra, como também gerar conteúdos de media importantes para o posicionamento da região de Portimão/Alvor como destino turístico de qualidade.

Dentro do recém-apresentado Plano Estratégico ET 2027, que substitui o PENT, o projeto da Quinta da Rocha enquadra-se fortemente no eixo estratégico “Valorizar o Território”.

Figura 17: Eixos Estratégicos



Fonte: *Estratégia Turismo 2027, Turismo de Portugal, Março 2017; análise Blue Shift.*

A Quinta da Rocha contribuirá para a valorização dos produtos, da gastronomia e da tradição agrícola, assim como para o comércio tradicional, e para a estruturação de itinerários dentro e fora do resort. A ligação à costa e aos seus produtos, como peixe e sal, contribuem para a economia do mar através da gastronomia e do *wellness*. O Turismo de Natureza e em espaço rural são eixos estruturantes do projeto.

Valorizar o Território

	Conservar, valorizar e usufruir o património histórico-cultural
	Projetos de conservação e valorização económica do património edificado de reconhecido valor histórico-cultural, tornando-o acessível e aberto à prestação de serviços de interesse público-turístico, designadamente, no âmbito do programa Revive.
	Produção e disponibilização de conteúdos e de elementos info-promocionais, incluindo de natureza tecnológica, sobre o património histórico-cultural.
	Desenvolvimento de suportes digitais e aplicações tecnológicas que permitam densificar a experiência turística nos territórios e nos seus patrimónios.
	Criação de programas de utilização do património público, transformando-o em ativos turísticos.
➡	Ações de valorização dos produtos endógenos regionais, nomeadamente, no âmbito do ativo estratégico Gastronomia & Vinhos.
	Valorizar e preservar a autenticidade de Portugal
➡	Iniciativas de valorização e ativação turística do património cultural imaterial português.
➡	Dinamização do comércio tradicional e das suas «lojas com história», promovendo a identidade e autenticidade de Portugal.
	Valorização e promoção do consumo informado, através de uma marca ativa e identitária da produção nacional – «Portugal Sou Eu»
	Estruturar e promover ofertas que respondam à procura turística
➡	Ações de estruturação da oferta turística em torno de roteiros/ itinerários temáticos com forte vocação turística de âmbito histórico-cultural e/ou natural, tendo subjacente os ativos turísticos estratégicos nacionais; nomeadamente, através da implementação dos seguintes projetos: - <i>Portuguese Trails</i> (alargar a todo o país o projeto piloto <i>Cycling and Walking</i> da região do Algarve); - Caminhos de Fátima; - Caminhos de Santiago.
	Iniciativas de estruturação de produtos ajustados a diferentes segmentos da procura (em que se incluem, produtos específicos, designadamente, para famílias, séniores/ <i>smart age</i> , jovens, <i>surf</i> , turismo equestre).

Fonte: *Estratégia Turismo 2027, Turismo de Portugal, Março 2017; análise Blue Shift.*

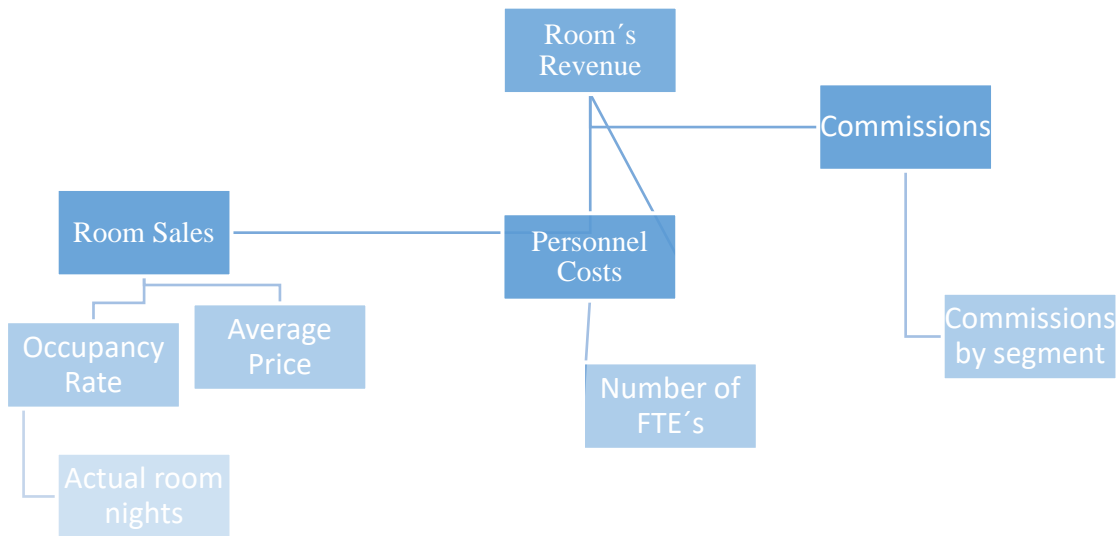
Eixos e linhas de atuação

Afirmar o turismo na economia do mar	
	Reforço do posicionamento de Portugal como um destino de surf de referência internacional, e de atividades náuticas, desportivas e de lazer associadas ao mar, em toda a costa.
	Dinamização e valorização de infraestruturas, equipamentos e serviços de apoio ao turismo náutico, nomeadamente, portos, marinas e centros náuticos.
	Atividades náuticas de usufruto do mar ligadas ao mergulho, vela, canoagem, observação de cetáceos e aves marinhas, pesca, passeios marítimo-turísticos e atividades de praia, que integrem a sustentabilidade na cultura náutica do mar.
	Dinamização de «rotas de experiências» e ofertas turísticas em torno do mar e das atividades náuticas.
➔	Ações de valorização do litoral, incluindo a requalificação das marginais e valorização das praias.
	Projetos de turismo de saúde e bem-estar associado às propriedades terapêuticas do Mar.
	Valorização dos produtos do mar associados à Dieta Mediterrânica.
Potenciar economicamente o património natural e rural e assegurar a sua conservação	
➔	Desenvolvimento do turismo de natureza e em espaço rural através de projetos de valorização económica e de uma gestão ativa do património natural e rural, onde se inclui a rede de nacional áreas protegidas, as reservas da biosfera e os Geoparques reconhecidos pela UNESCO, nomeadamente, no contexto da promoção da marca Natural.PT.
	Infraestruturas e serviços de apoio ao turismo de natureza e/ou ao turismo em espaço rural, sinalética e elementos de interpretação turístico-ambiental.
	Operações de revitalização e dinamização económica de aldeias e centros rurais com vocação turística, nomeadamente em torno de redes temáticas e/ou de recursos endógenos dos territórios, como sendo as Aldeias de Xisto, as Aldeias Históricas e as Aldeias Vinhateiras.
	Ações de valorização turística e de promoção dos lagos e águas interiores, rios, albufeiras, nascentes e águas/estâncias termais.

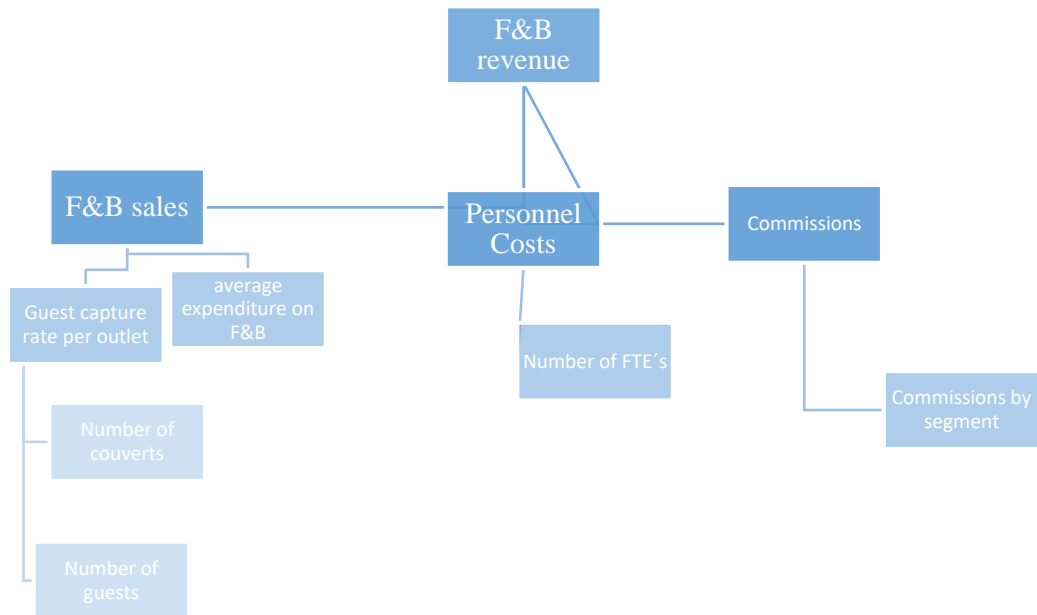
Fonte: *Estratégia Turismo 2027, Turismo de Portugal, março 2017; análise Blue Shift.*

Anexo 13: Modelo Utilizado de acordo com a Blue Shift

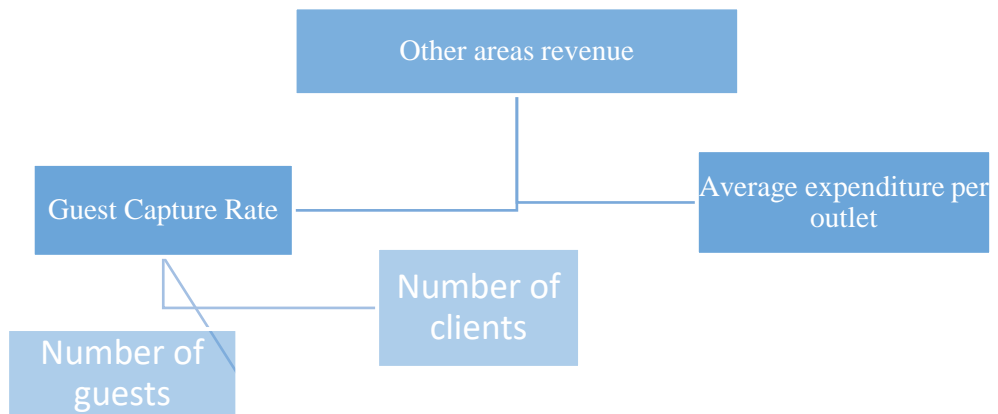
A taxa de ocupação torna-se o indicador mais importante para um hotel. O modelo fornece informações detalhadas das características anuais e mensais dos clientes.



Na parte do F&B os indicadores são detalhados por outlet. Vão ser então considerados o pequeno almoço, restaurante principal, restaurante secundário, bares, room service, minibar e banquetes.



Outras áreas onde retiram receitas:



Anexo 14: Conta de Exploração Geral

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Proveitos Totais	1.903.107	2.426.958	3.009.857	3.785.940	4.571.754	4.984.056	5.247.185	5.435.923	5.470.676	5.505.777
Departamento de Alojamentos										
Vendas Líquidas	1.062.858	1.446.667	1.889.525	2.385.525	2.891.256	3.163.516	3.342.620	3.475.342	3.510.095	3.545.196
Vendas de Quartos	1.031.901	1.404.531	1.834.490	2.316.044	2.807.045	3.071.375	3.245.262	3.374.118	3.407.859	3.441.938
Outras Receitas de Alojamentos	30.957	42.136	55.035	69.481	84.211	92.141	97.358	101.224	102.236	103.258
Custos com Pessoal	214.465	252.711	291.701	368.272	371.955	375.675	379.431	383.226	387.058	390.929
Comissões	92.391	125.754	164.250	207.366	233.455	255.439	228.576	237.652	218.331	220.514
Outros Custos	51.595	70.227	91.725	115.802	140.352	153.569	162.263	168.706	170.393	172.097
Margem Departamento de Alojamentos	704.407	997.976	1.341.849	1.694.085	2.145.494	2.378.834	2.572.349	2.685.758	2.734.313	2.761.656
Margem de Alojamento %	66,3%	69,0%	71,0%	71,0%	74,2%	75,2%	77,0%	77,3%	77,9%	77,9%
Departamento de F&B										
Total de Vendas de F&B	807.339	941.896	1.076.452	1.345.565	1.614.678	1.749.235	1.829.969	1.883.791	1.883.791	1.883.791
Vendas de Alimentação	540.331	630.386	720.441	900.551	1.080.661	1.170.716	1.224.749	1.260.771	1.260.771	1.260.771
Vendas de Bebidas	267.009	311.510	356.011	445.014	534.017	578.518	605.219	623.020	623.020	623.020
Total de Custos de F&B	215.501	251.418	287.335	359.168	431.002	466.919	488.469	502.835	502.835	502.835
Custos de Alimentação	162.099	189.116	216.132	270.165	324.198	351.215	367.425	378.231	378.231	378.231
Custos de Bebidas	53.402	62.302	71.202	89.003	106.803	115.704	121.044	124.604	124.604	124.604
Outros Proveitos	40.367	47.095	53.823	67.278	80.734	87.462	91.498	94.190	94.190	94.190
Custos com Pessoal	684.444	806.503	930.935	1.175.305	1.187.058	1.198.929	1.210.918	1.223.027	1.235.257	1.247.610
Comissões	35.546	41.471	47.395	59.244	71.093	77.017	80.572	82.942	82.942	82.942
Outros Custos	32.294	37.676	43.058	53.823	64.587	69.969	73.199	75.352	75.352	75.352
Margem Departamento de F&B	-120.078	-148.077	-178.448	-234.696	-58.328	23.863	68.310	93.825	81.595	69.242
Margem F&B %	-14,9%	-15,7%	-16,6%	-17,4%	-3,6%	1,4%	3,7%	5,0%	4,3%	3,7%
Departamentos Secundários										

Vendas Líquidas	32.910	38.395	43.880	54.850	65.820	71.305	74.596	76.790	76.790	76.790
Custo das Vendas	3.490	4.071	4.653	5.816	6.980	7.561	7.910	8.143	8.143	8.143
Custos com Pessoal	23.829	28.079	32.411	40.919	41.328	41.742	42.159	42.581	43.006	43.437
Outros Custos	2.633	3.072	3.510	4.388	5.266	5.704	5.968	6.143	6.143	6.143
Margem Departamentos Secundários	2.958	3.173	3.305	3.726	12.246	16.298	18.559	19.923	19.497	19.067
Margem Secundários %	9,0%	8,3%	7,5%	6,8%	18,6%	22,9%	24,9%	25,9%	25,4%	24,8%
Total Custos Diretos	1.356.187	1.620.981	1.896.973	2.390.104	2.553.076	2.652.523	2.679.465	2.730.606	2.729.460	2.750.001
Resultado Antes de Custos Indiretos	587.287	853.072	1.166.707	1.463.115	2.099.413	2.418.994	2.659.218	2.799.506	2.835.405	2.849.966
Administrativos e Gerais										
Custos com Pessoal	74.893	88.248	101.864	128.603	129.889	131.188	132.500	133.825	135.163	136.515
Outros Custos	82.552	112.363	146.759	185.283	224.564	245.710	259.621	269.929	272.629	275.355
Total Custos Administrativos e Gerais	157.445	200.611	248.623	313.887	354.453	376.898	392.121	403.754	407.792	411.870
Informática										
Custos com Pessoal	9.078	10.697	12.347	15.588	15.744	15.902	16.061	16.221	16.383	16.547
Outros Custos	30.957	42.136	55.035	69.481	84.211	92.141	97.358	101.224	102.236	103.258
Total Custos Informática	40.035	52.833	67.382	85.070	99.955	108.043	113.418	117.445	118.619	119.805
Marketing e Vendas										
Custos com Pessoal	55.602	65.518	75.626	95.478	96.433	97.397	98.371	99.355	100.348	101.352
Outros Custos	51.595	70.227	91.725	115.802	140.352	153.569	162.263	168.706	170.393	172.097
Total Custos Marketing e Vendas	107.197	135.744	167.351	211.280	236.785	250.966	260.634	268.061	270.741	273.449
Manutenção										
Custos com Pessoal	29.503	34.764	40.128	50.662	51.168	51.680	52.197	52.719	53.246	53.779
Outros Custos	20.638	28.091	36.690	46.321	56.141	61.427	64.905	67.482	68.157	68.839
Total Custos Manutenção	50.141	62.855	76.818	96.983	107.309	113.108	117.102	120.201	121.403	122.617
Água, Energia e Combustíveis										

Total Custos Água, Energia e Comb.	51.595	70.227	91.725	115.802	140.352	153.569	162.263	168.706	170.393	172.097
Total Custos Indiretos	406.413	522.270	651.898	823.021	938.855	1.002.583	1.045.539	1.078.167	1.088.949	1.099.838
Resultado de Exploração (GOP)	180.874	330.802	514.809	640.094	1.160.558	1.416.411	1.613.680	1.721.340	1.746.457	1.750.128
Margem GOP %	9,5%	13,6%	17,1%	16,9%	25,4%	28,4%	30,8%	31,7%	31,9%	31,8%
Fees de Gestão	153.419	209.112	273.398	343.479	453.933	510.425	550.078	575.298	580.861	584.310
Resultado Antes de Custos de Estrutura	27.455	121.690	241.411	296.614	706.625	905.987	1.063.601	1.146.042	1.165.596	1.165.818
Margem RACI %	1,4%	5,0%	8,0%	7,8%	15,5%	18,2%	20,3%	21,1%	21,3%	21,2%
Custos Estrutura										
Taxas e Impostos	15.000	15.150	15.302	15.455	15.609	15.765	15.923	16.082	16.243	16.405
Seguros	6.000	6.060	6.121	6.182	6.244	6.306	6.369	6.433	6.497	6.562
Outros	2.500	2.525	2.550	2.576	2.602	2.628	2.654	2.680	2.707	2.734
EBITDAR	3.955	97.955	217.439	272.402	682.171	881.288	1.038.656	1.120.846	1.140.149	1.140.116
Margem EBITDAR %	0,2%	4,0%	7,2%	7,2%	14,9%	17,7%	19,8%	20,6%	20,8%	20,7%
EBITDA	3.955	97.955	217.439	272.402	682.171	881.288	1.038.656	1.120.846	1.140.149	1.140.116
Margem EBITDAR %	0,2%	4,0%	7,2%	7,2%	14,9%	17,7%	19,8%	20,6%	20,8%	20,7%
Amortizações	304.105	307.833	314.770	323.495	334.031	345.517	357.610	370.138	382.745	395.434
EBIT	-300.150	-209.878	-97.331	-51.093	348.140	535.770	681.046	750.709	757.403	744.682
Margem EBIT %	-15,8%	-8,6%	-3,2%	-1,3%	7,6%	10,7%	13,0%	13,8%	13,8%	13,5%
Custos Financeiros	-120.137	-115.133	-101.791	-83.230	-64.115	-47.989	-37.300	-27.037	-16.410	-5.404
EBT	-420.286	-325.012	-199.123	-134.323	284.024	487.781	643.745	723.671	740.993	739.278
Margem EBT %	-22,1%	-13,4%	-6,6%	-3,5%	6,2%	9,8%	12,3%	13,3%	13,5%	13,4%
Imposto sobre Rendimento	0	0	0	0	0	121.945	160.936	180.918	185.248	184.819
Resultado Líquido	-420.286	-325.012	-199.123	-134.323	284.024	365.836	482.809	542.753	555.745	554.458
Margem Res. Líquido %	-22,1%	-13,4%	-6,6%	-3,5%	6,2%	7,3%	9,2%	10,0%	10,2%	10,1%

Anexo 15: Dados sobre o departamento de alojamento

INDICADORES DE RECEITA GLOBAIS										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Número de Quartos</i>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
<i>Roomnights Potenciais</i>	18.250	18.250	18.250	18.250	18.250	18.250	18.250	18.250	18.250	18.250
<i>Taxa de Ocupação</i>	30%	35%	40%	50%	60%	65%	68%	70%	70%	70%
<i>Roomnights</i>	5.475	6.388	7.300	9.125	10.950	11.863	12.410	12.775	12.775	12.775
<i>Preço Médio</i>	188	220	251	254	256	259	262	264	267	269
<i>Número de Hóspedes</i>	9.943	11.600	13.257	16.571	19.885	21.542	22.537	23.199	23.199	23.199
<i>Vendas de Quartos</i>	1.031.901	1.404.531	1.834.490	2.316.044	2.807.045	3.071.375	3.245.262	3.374.118	3.407.859	3.441.938
RevPAR	56,54	76,96	100,52	126,91	153,81	168,29	177,82	184,88	186,73	188,60
INDICADORES DE RECEITA POR SEGMENTO/ CANAL										
% Roomnights										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Tarifas Dinâmicos- Diretos</i>	2%	2%	2%	2%	4%	4%	8%	8%	10%	10%
<i>OTA's</i>	18%	18%	18%	18%	16%	16%	12%	12%	10%	10%
<i>TO's</i>	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
<i>TO's Especializados</i>	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
<i>Golfe</i>	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<i>Grupos MI e Eventos</i>	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<i>Total</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
NºRoomnights										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Segmentos</i>										
<i>Tarifas Dinâmicos- Diretos</i>	110	128	146	183	438	475	993	1.022	1.278	1.278
<i>OTA's</i>	986	1.150	1.314	1.643	1.752	1.898	1.489	1.533	1.278	1.278

<i>TO's</i>	383	447	511	639	767	830	869	894	894	894
<i>TO's Especializados</i>	1.807	2.108	2.409	3.011	3.614	3.915	4.095	4.216	4.216	4.216
<i>Golfe</i>	1.095	1.278	1.460	1.825	2.190	2.373	2.482	2.555	2.555	2.555
<i>Grupos MI e Eventos</i>	1.095	1.278	1.460	1.825	2.190	2.373	2.482	2.555	2.555	2.555
<i>Total</i>	5.475	6.388	7.300	9.125	10.950	11.863	12.410	12.775	12.775	12.775
Número de Hóspedes por Quarto Ocupado										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Segmentos										
<i>Tarifas Dinâmicos- Diretos</i>	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
<i>OTA's</i>	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
<i>TO's</i>	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
<i>TO's Especializados</i>	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<i>Golfe</i>	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
<i>Grupos MI e Eventos</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<i>Média</i>	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816
Número de Hóspedes										
Segmentos										
<i>Tarifas Dinâmicos- Diretos</i>	252	294	336	420	1.007	1.091	2.283	2.351	2.938	2.938
<i>OTA's</i>	2.267	2.644	3.022	3.778	4.030	4.365	3.425	3.526	2.938	2.938
<i>TO's</i>	881	1.028	1.175	1.469	1.763	1.910	1.998	2.057	2.057	2.057
<i>TO's Especializados</i>	2.710	3.162	3.614	4.517	5.420	5.872	6.143	6.324	6.324	6.324
<i>Golfe</i>	1.642,5	1.916	2.190	2.738	3.285	3.559	3.723	3.833	3.833	3.833
<i>Grupos MI e Eventos</i>	2.190	2.555	2.920	3.650	4.380	4.745	4.964	5.110	5.110	5.110
<i>Total</i>	9.943	11.600	13.257	16.571	19.885	21.542	22.537	23.199	23.199	23.199
Preço Médio										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029

Segmentos										
<i>Tarifas Dinâmicos- Diretos</i>	300	350	400	404	408	412	416	420	425	429
<i>OTA's</i>	300	350	400	404	408	412	416	420	425	429
<i>TO's</i>	225	263	300	303	306	309	312	315	318	322
<i>TO's Especializados</i>	158	184	210	212	214	216	219	221	223	225
<i>Golfe</i>	146	171	195	197	199	201	203	205	207	209
<i>Grupos MI e Eventos</i>	158	184	210	212	214	216	219	221	223	225
Total	188	220	251	254	256	259	262	264	267	269
Vendas de Quartos										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Segmentos</i>										
<i>Tarifas Dinâmicos- Diretos</i>	32.850	44.713	58.400	73.730	178.722	195.551	413.245	429.653	542.437	547.861
<i>OTA's</i>	295.650	402.413	525.600	663.570	714.886	782.205	619.867	644.479	542.437	547.861
<i>TO's</i>	86.231	117.370	153.300	193.541	234.572	256.661	271.192	281.960	284.779	287.627
<i>TO's Especializados</i>	284.563	387.322	505.890	638.686	774.088	846.981	894.933	930.467	939.772	949.169
<i>Golfe</i>	160.144	217.973	284.700	359.434	435.634	476.656	503.642	523.639	528.876	534.165
<i>Grupos MI e Eventos</i>	172.463	234.741	306.600	387.083	469.144	513.322	542.384	563.919	569.559	575.254
Total	1.031.901	1.404.531	1.834.490	2.316.044	2.807.045	3.071.375	3.245.262	3.374.118	3.407.859	3.441.938
Outras Receitas de Alojamento										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Outras Receitas em % Vendas de Quartos</i>	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
<i>Outras Receitas de Alojamento</i>	30.957	42.136	55.035	69.481	84.211	92.141	97.358	101.224	102.236	103.258
COMISSÕES										
Comissões % por Segmento/ Canal										

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Segmentos										
<i>Tarifas Dinâmicos- Diretos</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>OTA's</i>	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<i>TO's</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>TO's Especializados</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Golfe</i>	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<i>Grupos MI e Eventos</i>	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<i>Total</i>										
Custos de Comissões por Segmento/ Canal										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Segmentos										
<i>Tarifas Dinâmicos- Diretos</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>OTA's</i>	59.130	80.483	105.120	132.714	142.977	156.441	123.973	128.896	108.487	109.572
<i>TO's</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>TO's Especializados</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Golfe</i>	16.014	21.797	28.470	35.943	43.563	47.666	50.364	52.364	52.888	53.416
<i>Grupos MI e Eventos</i>	17.246	23.474	30.660	38.708	46.914	51.332	54.238	56.392	56.956	57.525
<i>Total</i>	92.391	125.754	164.250	207.366	233.455	255.439	228.576	237.652	218.331	220.514

CUSTOS COM PESSOAL									
Pessoal Fixo por Secção									
Portaria	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total	
Bagageiro	5	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	65.538	
Total/Média	5	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	65.538	
Recepção	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total	
Chefe de recepção/Front-Office	1	1.250	14	17.500	23,75%	10%	23.406	23.406	
Rececionista 1ª	2	900	14	12.600	23,75%	10%	16.853	33.705	
Rececionista 2ª	3	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	44.940	
Total/Média	6	908	14	12.717	23,75%	10%	17.009	102.051	
Andares	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total	
Governanta da Limpeza	1	1.250	14	17.500	23,75%	10%	23.406	23.406	
Empregada de Andares	5	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	65.538	
Total/Média	6	792	14	11.083	23,75%	10%	14.824	88.944	
Reservas	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total	
Agente de Reservas	1	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	13.108	
Total/Média	1	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	13.108	
Limpezas	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total	
Empregada de Limpeza	5	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	65.538	
Total/Média	5	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	65.538	
Outros	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total	
Auditor de Noite	1	1.000	14	14.000	23,75%	10%	18.725	18.725	
Total/Média	1	1.000	14	14.000	23,75%	10%	18.725	18.725	
Total	24								
Custo com Pessoal Total									

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
% do Custo em Ano Cruzeiro	60%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Custos com Pessoal Fixo	214.465	252.711	291.701	368.272	371.955	375.675	379.431	383.226	387.058	390.929
Custos com Pessoal Extra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Custos com Pessoal Total	214.465	252.711	291.701	368.272	371.955	375.675	379.431	383.226	387.058	390.929
OUTROS CUSTOS DE ALOJAMENTOS										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Outros Custos em % Vendas de Quartos	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Outros Custos de Alojamentos	51.595	70.227	91.725	115.802	140.352	153.569	162.263	168.706	170.393	172.097

Anexo 16: Dados sobre o departamento de F&B

INDICADORES DE RECEITA GLOBAIS										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Número de Hóspedes	9.943	11.600	13.257	16.571	19.885	21.542	22.537	23.199	23.199	23.199
Número de Couverts	36.887	43.035	49.183	61.478	73.774	79.922	83.611	86.070	86.070	86.070
Taxa de Captação	371%	371%	371%	371%	371%	371%	371%	371%	371%	371%
Despesa Média em Alimentação por Couvert	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6
Despesa Média em Bebidas por Couvert	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Despesa Média por Couvert	21,9	21,9	21,9	21,9	21,9	21,9	21,9	21,9	21,9	21,9
Vendas de Alimentos	540.331	630.386	720.441	900.551	1.080.661	1.170.716	1.224.749	1.260.771	1.260.771	1.260.771
Vendas de Bebidas	267.009	311.510	356.011	445.014	534.017	578.518	605.219	623.020	623.020	623.020
Vendas de F&B	807.339	941.896	1.076.452	1.345.565	1.614.678	1.749.235	1.829.969	1.883.791	1.883.791	1.883.791
INDICADORES DE RECEITA POR OUTLET										
Taxa de Captação										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Pequeno-Almoço	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Restaurante Principal	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Restaurante Secundário	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Bares	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Room Service	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Minibar	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Banquetes	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Total	371%	371%	371%	371%	371%	371%	371%	371%	371%	371%
Nº de Couverts										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029

Pequeno-Almoço	9.843	11.484	13.124	16.405	19.686	21.327	22.311	22.967	22.967	22.967
Restaurante Principal	7.954	9.280	10.605	13.257	15.908	17.234	18.029	18.560	18.560	18.560
Restaurante Secundário	7.954	9.280	10.605	13.257	15.908	17.234	18.029	18.560	18.560	18.560
Bares	8.451	9.860	11.268	14.085	16.902	18.311	19.156	19.719	19.719	19.719
Room Service	497	580	663	829	994	1.077	1.127	1.160	1.160	1.160
Minibar	199	232	265	331	398	431	451	464	464	464
Banquetes	1.989	2.320	2.651	3.314	3.977	4.308	4.507	4.640	4.640	4.640
Total	36.887	43.035	49.183	61.478	73.774	79.922	83.611	86.070	86.070	86.070
Despesa Média em Alimentação										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Pequeno-Almoço	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Restaurante Principal	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0
Restaurante Secundário	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Bares	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Room Service	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
Minibar	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Banquetes	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0
Média	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6	14,6
Despesa Média em Bebidas										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Pequeno-Almoço	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Restaurante Principal	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Restaurante Secundário	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Bares	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
Room Service	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Minibar	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Banquetes	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Média	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2

Vendas de Alimentação										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Pequeno-Almoço	98.432	114.837	131.242	164.053	196.863	213.269	223.112	229.674	229.674	229.674
Restaurante Principal	278.393	324.792	371.190	463.988	556.786	603.184	631.024	649.583	649.583	649.583
Restaurante Secundário	71.587	83.518	95.449	119.311	143.173	155.105	162.263	167.036	167.036	167.036
Bares	16.902	19.719	22.537	28.171	33.805	36.622	38.312	39.439	39.439	39.439
Room Service	5.220	6.090	6.960	8.700	10.440	11.310	11.832	12.180	12.180	12.180
Minibar	199	232	265	331	398	431	451	464	464	464
Banquetes	69.598	81.198	92.798	115.997	139.196	150.796	157.756	162.396	162.396	162.396
Total	540.331	630.386	720.441	900.551	1.080.661	1.170.716	1.224.749	1.260.771	1.260.771	1.260.771
Vendas de Bebidas										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Pequeno-Almoço	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Restaurante Principal	119.311	139.196	159.082	198.852	238.622	258.508	270.439	278.393	278.393	278.393
Restaurante Secundário	47.724	55.679	63.633	79.541	95.449	103.403	108.175	111.357	111.357	111.357
Bares	67.610	78.878	90.146	112.683	135.219	146.488	153.249	157.756	157.756	157.756
Room Service	746	870	994	1.243	1.491	1.616	1.690	1.740	1.740	1.740
Minibar	1.790	2.088	2.386	2.983	3.579	3.878	4.057	4.176	4.176	4.176
Banquetes	29.828	34.799	39.770	49.713	59.656	64.627	67.610	69.598	69.598	69.598
Total	267.009	311.510	356.011	445.014	534.017	578.518	605.219	623.020	623.020	623.020
OUTROS PROVEITOS										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Outros Proveitos em % Vendas de F&B	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Outros Proveitos	40.367	47.095	53.823	67.278	80.734	87.462	91.498	94.190	94.190	94.190
CUSTOS DE F&B										

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Custos de Alimentos										
Rácio de Alimentos	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Custos de Alimentos	162.099	189.116	216.132	270.165	324.198	351.215	367.425	378.231	378.231	378.231
Custos de Bebidas										
Rácio de Bebidas	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Custos de Bebidas	53.402	62.302	71.202	89.003	106.803	115.704	121.044	124.604	124.604	124.604
COMISSÕES										
Comissões em % por Segmento/Canal										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Individuais	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Grupos	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Média	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Número de Couverts										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Individuais	6.094	7.109	8.125	10.156	12.187	13.203	13.812	14.219	14.219	14.219
Grupos	8.125	9.479	10.833	13.542	16.250	17.604	18.416	18.958	18.958	18.958
Total	14.219	16.588	18.958	23.698	28.437	30.807	32.229	33.177	33.177	33.177
Vendas de F&B										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Individuais	304.684	355.464	406.245	507.806	609.368	660.148	690.617	710.929	710.929	710.929
Grupos	406.245	473.953	541.660	677.075	812.490	880.198	920.822	947.905	947.905	947.905
Total	710.929	829.417	947.905	1.184.881	1.421.858	1.540.346	1.611.439	1.658.834	1.658.834	1.658.834

Comissões por Segmento/Canal										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Individuais	15.234	17.773	20.312	25.390	30.468	33.007	34.531	35.546	35.546	35.546
Grupos	20.312	23.698	27.083	33.854	40.625	44.010	46.041	47.395	47.395	47.395
Total	35.546	41.471	47.395	59.244	71.093	77.017	80.572	82.942	82.942	82.942
CUSTOS COM PESSOAL										
Pessoal Fixo										
Direção de F&B	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Diretor de Produção	1	2.000	14	28.000	23,75%	10%	37.450	37.450		
Total/ Média	1	2.000	14	28.000	23,75%	10%	37.450	37.450		
Restaurante Principal	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Chefe de Mesa	1	1.250	14	17.500	23,75%	10%	23.406	23.406		
Subchefe de Mesa/Escanção	1	1.000	14	14.000	23,75%	10%	18.725	18.725		
Empregado de Mesa 1ª	4	900	14	12.600	23,75%	10%	16.853	67.410		
Empregado de Mesa 2ª	4	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	59.920		
Total / Média	10	905	14	12.670	23,75%	10%	12.733	127.330		
Cozinha Principal	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Chefe de Cozinha	1	2.000	14	28.000	23,75%	10%	37.450	37.450		
Cozinheiro 1ª	2	1.250	14	17.500	23,75%	10%	23.406	46.813		
Cozinheiro 2ª	3	1.000	14	14.000	23,75%	10%	18.725	56.175		
Cozinheiro 3ª	3	900	14	12.600	23,75%	10%	16.853	50.558		
Total / Média	9	1.133	14	15.867	23,75%	10%	21.222	190.995		
Copa Principal	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Copeiro	3	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	39.323		
Total / Média	3	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	39.323		
Restaurante Secundário	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		

Chefe de sala	1	1.250	14	17.500	23,75%	10%	23.406	23.406		
Subchefe de sala	1	1.000	14	14.000	23,75%	10%	18.725	18.725		
Empregado de mesa 1ª	3	900	14	12.600	23,75%	10%	16.853	50.558		
Empregado de mesa 2ª	3	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	44.940		
Total / Média	8	919	14	12.863	23,75%	10%	17.204	137.629		
Cozinha Secundária	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Sub Chefe cozinha	1	1.500	14	21.000	23,75%	10%	28.088	28.088		
Cozinheiro 1ª	1	1.250	14	17.500	23,75%	10%	23.406	23.406		
Cozinheiro 2ª	3	1.000	14	14.000	23,75%	10%	18.725	56.175		
Cozinheiro 3ª	3	900	14	12.600	23,75%	10%	16.853	50.558		
Total / Média	8	1.056	14	14.788	23,75%	10%	19.778	158.226		
Copa Secundária	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Copeiro	3	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	39.323		
Total / Média	3	700	14	9.800	23,75%	10%	13.108	39.323		
Bar	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Supervisor de Bares	1	1.250	14	17.500	23,75%	10%	23.406	23.406		
Barman 1º	1	900	14	12.600	23,75%	10%	16.853	16.853		
Barman 2º	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
Total / Média	3	983	14	13.767	23,75%	10%	18.413	55.239		
Room Service	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Empregado de Mesa 1º	1	900	14	12.600	23,75%	10%	16.853	16.853		
Empregado de Mesa 2º	2	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	29.960		
Total / Média	3	833	14	11.667	23,75%	10%	15.604	46.813		
Pastelaria	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Chefe de Pastelaria	1	1.250	14	17.500	23,75%	10%	23.406	23.406		

Pastelaria 1ª	1	1.000	14	14.000	23,75%	10%	18.725	18.725		
Pastelaria 2ª	1	1.500	14	21.000	23,75%	10%	28.088	28.088		
Total / Média	3	1.250	14	17.500	23,75%	10%	23.406	70.219		
Total	51									
Custos com Pessoal Total										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
% do Custo em Ano Cruzeiro	60%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Custos com Pessoal Fixo	546.942	644.480	743.914	939.192	948.584	958.070	967.650	977.327	987.100	996.971
Custos com Pessoal Extra	137.501	162.022	187.020	236.113	238.474	240.859	243.268	245.700	248.157	250.639
Custos com Pessoal Total	684.444	806.503	930.935	1.175.305	1.187.058	1.198.929	1.210.918	1.223.027	1.235.257	1.247.610
OUTROS CUSTOS DE F&B										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Outros Custos em % Vendas de F&B	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Outros Custos de F&B	32.294	37.676	43.058	53.823	64.587	69.969	73.199	75.352	75.352	75.352

Extras														
Restaurante Secundário	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Custo/ FTE	Custo Total
Empregado de Mesa 1º	3	3	3	6	6	6	6	6	6	6	3	3	900	51.300
Empregado de Mesa 2ª	3	3	3	6	6	6	6	6	6	6	3	3	800	45.600
Total/ Média	186	168	180	372	360	372	372	372	360	372	180	186	28	96.900
Extras														
Cozinha Secundária	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Custo/ FTE	Custo Total
Cozinheiro 2ª	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1.000	43.000
Cozinheiro 3ª	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	900	38.700
Total/ Média	186	168	180	248	240	248	248	248	240	248	180	186	31	81.700
Extras														
Copa Secundária	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Custo/ FTE	Custo Total

Copeiro	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	700	30.100
Total/ Média	93	84	90	124	120	124	124	124	120	124	90	93	23	30.100
Extras														
Bar	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Custo/ FTE	Custo Total
Barman 2 ^a	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	700	18.200
Total/ Média	31	28	30	93	90	93	93	93	90	93	30	31	23	18.200

Anexo 17: Dados dos departamentos secundários

INDICADORES DE RECEITA GLOBAIS										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Número de Hóspedes	9.943	11.600	13.257	16.571	19.885	21.542	22.537	23.199	23.199	23.199
Número de Clientes	1.094	1.276	1.458	1.823	2.187	2.370	2.479	2.552	2.552	2.552
Vendas Líquidas	32.910	38.395	43.880	54.850	65.820	71.305	74.596	76.790	76.790	76.790
INDICADORES DE RECEITA POR OUTLET										
Taxa de Captação										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Spa	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Ginásio	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Lavandaria clientes	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Número de Clientes por Outlet										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Spa	795	928	1.061	1.326	1.591	1.723	1.803	1.856	1.856	1.856
Ginásio	199	232	265	331	398	431	451	464	464	464
Lavandaria clientes	99	116	133	166	199	215	225	232	232	232
Despesa Média por Outlet										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Spa	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Ginásio	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Lavandaria clientes	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Vendas Líquidas										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Spa	31.816	37.119	42.422	53.027	63.633	68.935	72.117	74.238	74.238	74.238
Ginásio	795	928	1.061	1.326	1.591	1.723	1.803	1.856	1.856	1.856
Lavandaria clientes	298	348	398	497	597	646	676	696	696	696

Total	32.910	38.395	43.880	54.850	65.820	71.305	74.596	76.790	76.790	76.790
CUSTO DAS VENDAS										
Custo em % das Vendas Líquidas										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Spa	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ginásio	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Lavandaria clientes	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Custo das Vendas										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Spa	3.182	3.712	4.242	5.303	6.363	6.894	7.212	7.424	7.424	7.424
Ginásio	159	186	212	265	318	345	361	371	371	371
Lavandaria clientes	149	174	199	249	298	323	338	348	348	348
Total	3.490	4.071	4.653	5.816	6.980	7.561	7.910	8.143	8.143	8.143
CUSTOS COM PESSOAL										
Pessoal Fixo										
Spa	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU %	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Terapeuta	2	700	14	9.800	23,75 %	10%	13.108	26.215		
Total/ Média	2	700	14	9.800	23,75 %	10%	13.108	26.215		
Ginásio	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU %	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
PT	1	700	14	9.800	23,75 %	10%	13.108	13.108		
Total/ Média	1	700	14	9.800	23,75 %	10%	13.108	13.108		
total	3									

Custos com Pessoal Total										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
% do Custo em Ano Cruzeiro	60%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Custos com Pessoal Fixo	23.829	28.079	32.411	40.919	41.328	41.742	42.159	42.581	43.006	43.437
Custos com Pessoal Extra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Custos com Pessoal Total	23.829	28.079	32.411	40.919	41.328	41.742	42.159	42.581	43.006	43.437
OUTROS CUSTOS DE DEPARTAMENTOS SECUNDÁRIOS										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Outros Custos em % Vendas Líquidas	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
Outros Custos	2.633	3.072	3.510	4.388	5.266	5.704	5.968	6.143	6.143	6.143

Anexo 18: Dados do departamento de administrativos

CUSTOS COM PESSOAL										
Pessoal Fixo										
Direção	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Diretor financeiro	1	2.000	14	28.000	23,75%	10%	37.450	37.450		
Diirtor Geral	1	3.000	14	42.000	23,75%	10%	56.175	56.175		
Total/ Média	2	2.500	14	35.000	23,75%	10%	46.813	93.625		
Controlo Gestão	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Controller	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
Total/ Média	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
Contabilidade	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Contabilista Geral	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
Total/ Média	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
total	4									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
% do Custo em Ano Cruzeiro	60%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Custos com Pessoal Total	74.893	88.248	101.864	128.603	129.889	131.188	132.500	133.825	135.163	136.515
OUTROS CUSTOS										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Outros Custos em % Receitas de Alojamento	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
Outros Custos	82.552	112.363	146.759	185.283	224.564	245.710	259.621	269.929	272.629	275.355

Anexo 19: Dados dos departamentos informática

CUSTOS COM PESSOAL										
Pessoal Fixo										
Informática	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Técnico Informático	1	800	14	11.200	23,75 %	10%	14.980	14.980		
Total/ Média	1	800	14	11.200	23,75 %	10%	14.980	14.980		
Custos com Pessoal Total										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
% do Custo em Ano Cruzeiro	60%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Custos com Pessoal Total	9.078	10.697	12.347	15.588	15.744	15.902	16.061	16.221	16.383	16.547
OUTROS CUSTOS										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Outros Custos em % Receitas de Alojamento	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Outros Custos	30.957	42.136	55.035	69.481	84.211	92.141	97.358	101.224	102.236	103.258

Anexo 20: Dados dos departamentos de Marketing e Vendas

CUSTOS COM PESSOAL										
Pessoal Fixo										
Direção	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Diretor de Marketing e Vendas	1	2.500	14	35.000	23,75%	10%	46.813	46.813		
Total/ Média	1	2500	14	35.000	23,75%	10%	46.813	46.813		
Vendas										
Vendas	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Sales Manager	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
Total/ Média	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
Marketing										
Marketing	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Gestor Marketing	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
Total/ Média	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
Gestor Eventos										
Gestor Eventos	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Gestor	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
Total/ Média	1	800	14	11.200	23,75%	10%	14.980	14.980		
total	4									
Custos com Pessoal Total										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
% do Custo em Ano Cruzeiro	60%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Custos com Pessoal Total	55.602	65.518	75.626	95.478	96.433	97.397	98.371	99.355	100.348	101.352
OUTROS CUSTOS										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Outros Custos em % Receitas de Alojamento	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Outros Custos	51.595	70.227	91.725	115.802	140.352	153.569	162.263	168.706	170.393	172.097

Anexo 21: Dados do departamento de Manutenção

CUSTOS COM PESSOAL										
Pessoal Fixo										
Manutenção	Nº FTEs	Sal. Médio	Nº Meses	Rem. Bruta	TSU%	Outros %	Custo/ FTE	Custo Total		
Chefe	1	1.000	14	14.000	23,75 %	10%	18.725	18.725		
Operários	2	800	14	11.200	23,75 %	10%	14.980	29.960		
Total/ Média	3	867	14	12.133	23,75 %	10%	16.228	48.685		
Custos com Pessoal Total										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
% do Custo em Ano Cruzeiro	60%	70%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Custos com Pessoal Total	29.503	34.764	40.128	50.662	51.168	51.680	52.197	52.719	53.246	53.779
OUTROS CUSTOS										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Outros Custos em % Receitas de Alojamento	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Outros Custos	20.638	28.091	36.690	46.321	56.141	61.427	64.905	67.482	68.157	68.839

Anexo 22: Total de FTE's

Nº FTE's		Nº FTE's fixos		Nº FTE's extras	
Alojamentos	24	Alojamentos	24	Alojamentos	0
F&B	320	F&B	51	F&B	269
Secundários	3	Secundários	3	Secundários	0
Administrativos	4	Administrativos	4	Total	269
Informática_Telecom	1	Informática_Telecom	1		
Marketing e Vendas	4	Marketing e Vendas	4		
Manutenção	3	Manutenção	3		
Total	359	Total	90		

Anexo 23: Mapa do Financiamento Global com Leasing e Plano Pagamento Constantes Resumo

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Capital em dívida (início período)	3.682.000	3.682.000	3.403.460	3.119.916	2.586.445	2.034.754	1.434.303	1.167.135	890.465	603.954	307.254
Juro Anual	0	120.137	115.133	101.791	83.230	64.115	47.989	37.300	27.037	16.410	5.404
Reembolso Anual	0	278.540	283.544	533.472	551.691	600.451	267.168	276.670	286.510	296.701	307.254
Imposto Selo (0,4%)											
Serviço da dívida	0	398.677	398.677	635.263	634.921	664.567	315.157	313.970	313.548	313.111	312.658
Valor em dívida	3.682.000	3.403.460	3.119.916	2.586.445	2.034.754	1.434.303	1.167.135	890.465	603.954	307.254	0

Anexo 24: Avaliação de Projeto

Mapa de Cash Flows Operacionais															
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Meios Libertos do Projecto															
Resultados Operacionais (EBIT)	0	- 8.207	0	0	- 300.150	- 209.878	- 97.331	- 51.093	348.140	535.770	681.046	750.709	757.403	744.682	
Depreciações e amortizações	0	0	0	0	304.105	307.833	314.770	323.495	334.031	345.517	357.610	370.138	382.745	395.434	
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	- 8.207	0	0	3.955	97.955	217.439	272.402	682.171	881.288	1.038.656	1.120.846	1.140.149	1.140.116	
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio															
Fundo de Maneio	0	0	0	0	- 70.415	- 19.382	- 21.567	- 28.715	- 29.075	- 15.255	- 9.736	- 6.983	- 1.286	- 1.299	
CASH FLOW de Exploração	0	- 8.207	0	0	- 66.460	78.573	195.872	243.687	653.096	866.033	1.028.920	1.113.863	1.138.863	1.138.817	
Investim./Desinvest. em Capital Fixo															
Capital Fixo	0	- 950.000	- 510.000	- 3.379.635	- 19.031	- 48.539	- 90.296	- 113.578	- 137.153	- 149.522	- 157.416	- 163.078	- 164.120	- 165.173	
Free cash-flow	0	- 958.207	- 510.000	- 3.379.635	- 85.491	30.034	105.576	130.109	515.943	716.511	871.504	950.785	974.742	973.644	
CASH FLOW acumulado	0	- 958.207	- 1.468.207	- 4.847.842	- 4.933.333	- 4.903.299	- 4.797.724	- 4.667.614	- 4.151.672	- 3.435.161	- 2.563.656	- 1.612.871	- 638.128	335.516	

