

Plano de negócios: EasyHotel Oriente

Luís Martins

Projecto de mestrado em Gestão

Orientador:  
Professor Pedro Inácio

Abril de 2011



## 1. Resumo

A EasyHotel é uma empresa pertencente ao grupo EasyJet que actualmente não detém actividade em Lisboa, sendo que permite a criação de um *franchising* nesta área geográfica. Assim, considerei este facto uma oportunidade de negócio, daí o desenvolvimento de um plano de negócios.

O presente trabalho tem como principal finalidade verificar a viabilidade financeira de um EasyHotel em Lisboa, caracterizar a filosofia *low cost* para um negócio hoteleiro, contribuir para um estudo exaustivo do sector hoteleiro em Lisboa para uma envolvente mediata e imediata, criar um documento apresentável a futuros parceiros e por último criar uma ferramenta que possibilite obter dados financeiros alterando indicadores chave, nomeadamente o dimensionamento e a política de preços. Esta ferramenta encontra-se realizada em Excel, sendo parte integrante desta Tese.

A nível metodológico, salienta-se a importância do estudo realizado à procura e à oferta, que permite desde logo, criar um entusiasmo com este sector. Entre outros aspectos, salienta-se que em Lisboa os proveitos do sector hoteleiro ascendem a 420 milhões de euros tendo proporcionado mais de 6 milhões de dormidas<sup>1</sup>.

Outro fenómeno que se salienta foi o “*dynamic packaging*”, trata-se da conjugação electrónica de diversos produtos turísticos provenientes de diferentes fornecedores, nos EUA, onde existem estudos, este fenómeno já representa 20% das vendas de turismo, sendo expectável que não seja diferente na Europa, isto para dizer que o EasyHotel terá as suas vendas 100% online.

A nível operacional do negócio, considerou-se este viável economicamente e recomenda-se o investimento, face a conjuntura actual pensa-se que é um excelente resultado.

**Palavras-passe:** Low cost; Hotelaria, Turismo

**JEL classification system:** M13, M21

---

<sup>1</sup> Dados de 2009.

## 2. Abstract

This work has as main objective to verify the financial viability of an EasyHotel in London, to characterize the low-cost philosophy to a hotel business, contributing to a comprehensive study of the hospitality industry in London for a mediate and immediate surroundings, creating a document presentable to future partners and ultimately create a tool that allows you to get financial data by changing the key indicators, including sizing and pricing. This tool is held in Excel, being part of this thesis.

The EasyHotel is a member company EasyJet currently has no activity in Lisbon, which allows the creation of a franchise in this geographical area. So, I considered this a business opportunity, hence the development of a business plan.

Methodologically, we stress the importance of the study the demand and supply, which allows the outset, creating an enthusiasm for this sector. Among other things, it is noted that in London the hotel sector's income amounted to EUR 420 million as it offered more than 6 million overnight stays.

Another phenomenon that stands out was the "dynamic packaging", it is the conjunction of several electronic tourism products from different suppliers in the U.S., where there are studies, this phenomenon represents 20% of sales from tourism is expected that not different in Europe, that to say that their sales will EasyHotel 100% online.

At the operational level of business, it was considered economically viable and it is recommended the investment, given the current economic climate is thought to be an excellent result.

**Key-Words:** Low cost; Hotelaria, Turismo

**JEL classification system:** M13, M21

## 3. Índice

### 3.1 Índice Geral

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.     | Resumo .....  | 2  |
| 2.     | Abstract .....  | 3  |
| 3.     | Índice .....  | 4  |
| 3.1    | Índice Geral .....                                      | 4  |
| 3.2    | Índice de Gráficos .....                                | 6  |
| 3.3    | Índice de Ilustrações .....                             | 6  |
| 3.4    | Índice de Tabelas .....                                 | 6  |
| 4.     | Sumário Executivo .....                                 | 8  |
| 5.     | Agradecimentos .....                                    | 9  |
| 7.     | Identificação do promotor e a geração da ideia .....    | 10 |
| 8.     | Introdução .....  | 11 |
| 8.1    | Objectivos da tese .....                                | 11 |
| 8.2    | Princípio Orientador .....                              | 11 |
| 8.3    | Estrutura .....   | 11 |
| 9.     | Método de Trabalho .....                                | 12 |
| 9.1    | Comparação de boas práticas – <i>Benchmarking</i> ..... | 12 |
| 9.2    | Revisão Bibliográfica .....                             | 13 |
| 10.    | Descrição da Empresa .....                              | 15 |
| 11.    | Análise da Envolverte .....                             | 18 |
| 11.1   | Envolverte Mediata .....                                | 18 |
| 11.1.1 | Envolverte Política .....                               | 18 |
| 11.1.2 | Envolverte Económica .....                              | 20 |
| 11.1.3 | Envolverte Sociocultural .....                          | 21 |
| 11.1.4 | Envolverte Tecnológica .....                            | 21 |
| 11.2   | Envolverte Imediata .....                               | 22 |
| 11.2.1 | Análise da Oferta .....                                 | 22 |
| 11.2.2 | Análise da procura .....                                | 26 |
| 11.2.3 | Concorrência .....                                      | 29 |
| 11.2.4 | Análise da SWOT (ver anexo 21.4) .....                  | 33 |
| 11.2.5 | Análise das 5 forças de Porter .....                    | 33 |
| 11.3   | Localização .....                                       | 35 |
| 12.    | Dimensionamento .....                                   | 36 |
| 13.    | Segmentação, posicionamento e Target .....              | 37 |
| 14.    | Marketing Mix .....                                     | 41 |
| 14.1   | Serviço Base: .....                                     | 41 |
| 14.2   | Outras funções relacionadas com o serviço base: .....   | 41 |
| 14.3   | Design .....  | 41 |
| 14.4   | Serviço aumentado .....                                 | 41 |
| 14.4.1 | Nome da marca - EasyHotel .....                         | 41 |
| 14.4.2 | Serviços .....  | 41 |
| 14.5   | Política de Preço .....                                 | 43 |
| 14.6   | Distribuição .....                                      | 44 |
| 14.7   | Política de Comunicação .....                           | 45 |
| 14.7.1 | Publicidade .....                                       | 45 |
| 15.    | Organização .....                                       | 46 |
| 15.1   | Organigrama .....                                       | 46 |

|  |    |
|--|----|
| 15.2 Funções.....  | 46 |
| 15.2.1 Director.....   | 46 |
| 15.2.2 Recepcionista.....  | 46 |
| 15.2.3 Cafeteiro/Recepcionista.....  | 47 |
| 15.2.4 Funcionário de limpeza.....   | 47 |
| 16. Planeamento e implementação.....   | 48 |
| 16.1 Mapa de Financiamento.....  | 49 |
| 17. Análise económica e financeira.....  | 50 |
| 18. Conclusões.....  | 56 |
| 19. Anexos.....  | 57 |
| 19.1 Análise Mediata.....  | 57 |
| 19.1.1 Envolvente Económica.....   | 57 |
| 19.2 Análise da Procura.....   | 60 |
| 19.2.1 Qualitativa.....  | 60 |
| 19.2.2 Caracterização da procura.....  | 60 |
| 19.3 Concorrência.....   | 65 |
| 19.4 Seleção das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.....  | 69 |
| 19.5 Localização.....  | 70 |
| 19.6 Limpeza.....  | 72 |
| 19.7 Inquérito realizado (exemplar).....   | 73 |
| 19.7.1 Resultados dos Inquéritos realizados na proximidade dos hotéis de duas e três estrelas na cidade de Lisboa..... | 60 |
| 19.8 Ilustrações elucidativas.....   | 95 |
| 19.9 Actividades e a rede PERT.....  | 95 |

### 3.2 Índice de Gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – As três estratégias genéricas de Michael Porter .....                                     | 15 |
| Gráfico 2 – Proporção de estabelecimentos hoteleiros por tipologia na região de Lisboa, em 2009. .... | 23 |
| Gráfico 3 – Países emissores de turistas para a cidade de Lisboa.....                                 | 27 |
| Gráfico 4 – Idade dos turistas estrangeiros que visitam Lisboa. ....                                  | 28 |
| Gráfico 5 – Principais meios de transporte utilizados por turistas para chegar a Lisboa. ....         | 28 |
| Gráfico 6 - Distribuição etária dos hóspedes em Lisboa.....   | 37 |
| Gráfico 7 - Distribuição dos hóspedes por nível ocupacional.....                                      | 37 |
| Gráfico 8 - Distribuição dos hóspedes por nacionalidade .....   | 38 |
| Gráfico 9 - Distribuição dos hóspedes por motivo de viagem .....                                      | 38 |
| Gráfico 10 - Estadia média dos hóspedes, em Lisboa .....  | 38 |
| Gráfico 11 - Responsável pela organização da viagem .....   | 44 |
| Gráfico 12 - Utilização da internet no planeamento/marcação da viagem, pelos estrangeiros .....       | 45 |
| Gráfico 13 - Evolução da Libra face ao Euro entre o período de Jan de 2008 e Dez de 2010. ....        | 58 |
| Gráfico 14 – Evolução das taxas euribor desde de 1999.....  | 59 |
| Gráfico 15 – Idade dos turistas estrangeiros que viajam para Lisboa.....                              | 60 |
| Gráfico 16 – Estado civil dos turistas estrangeiros que vêm para Lisboa.....                          | 60 |
| Gráfico 17 – Utilização da internet por parte dos turistas estrangeiros que vêm para a Lisboa. ....   | 61 |
| Gráfico 18 – Razão da vinda dos turistas estrangeiros a Lisboa. ....                                  | 61 |
| Gráfico 19 – Idade dos turistas portugueses que vêm a Lisboa. ....                                    | 61 |
| Gráfico 20 – Estado Civil dos turistas portugueses que vêm a Lisboa.....                              | 62 |
| Gráfico 21 – Transporte utilizado por turistas portugueses que vêm a Lisboa.....                      | 62 |
| Gráfico 22 – Utilização da Internet em turista portugueses que vêm a Lisboa. ....                     | 62 |
| Gráfico 23 – Motivo da visita a Lisboa por turistas portugueses. ....                                 | 64 |

### 3.3 Índice de Ilustrações

|  |    |
|--|----|
| Ilustração 1 – Fotografia de um quarto do Star Inn no porto.....         | 12 |
| Ilustração 2 – Planta de um quarto do Hotel Citizen M em Amesterdão..... | 12 |
| Ilustração 3 – Exemplo de máquina de <i>vending</i> . ....               | 95 |

### 3.4 Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Factores Críticos de Sucesso. ....   | 16 |
| Tabela 2 - Estabelecimentos, segundo o tipo dos estabelecimentos, por regiões, em 2009.....         | 23 |
| Tabela 3 – Taxas médias de ocupação, por quarto, na região de Lisboa em alojamentos hoteleiros. .23 |    |
| Tabela 4 - Estadia média, segundo o tipo dos estabelecimentos, por regiões (NUTS II), em 2009. .... | 24 |

|   |    |
|---|----|
| Tabela 5 - Proveitos totais, segundo o tipo dos estabelecimentos, por regiões (NUTS II), em 2009. ...                                   | 24 |
| Tabela 6 – Proveitos por unidade hoteleira, em 2009.....  | 25 |
| Tabela 7 - Capacidade de Aloj. (nº de camas), segundo o tipo dos estabelecimentos, em 2009.....   | 25 |
| Tabela 8 – Número de dormidas em Lisboa.....  | 26 |
| Tabela 9 – Crescimento do número de Dormidas em Lisboa.....   | 27 |
| Tabela 10 - Preços por tarifa no ano de abertura.....   | 43 |
| Tabela 11 - Número de quartos disponível por tarifa, por época.....   | 43 |
| Tabela 12 - Produto Interno Bruto (PIB) - Taxa de Crescimento Real (%) - dos principais países emissores de turistas para Portugal..... | 57 |
| Tabela 13 - PIB <i>per capita</i> tendo em conta o poder de compra (EU=100).....  | 57 |
| Tabela 14 - Nível comparativo dos preços de consumo final por particulares (EU=100).....  | 57 |
| Tabela 15 – Taxa de Inflação em Portugal a preços ao consumidor.....  | 58 |
| Tabela 16 - Taxa de Inflação a preços ao consumidor nos quatro principais emissores de turistas para Portugal.....                      | 58 |
| Tabela 17 – Taxas médias praticadas pela banca para o financiamento de um Hotel.....  | 58 |
| Tabela 18 – Movimentos aeroportuários no período de 2004 a 2009.....  | 60 |
| Tabela 19 – Gasto médio diário por pessoa do turista estrangeiro em Lisboa.....   | 60 |
| Tabela 20 – Gasto médio do turista português em Lisboa.....   | 63 |
| Tabela 21 – Tabela Geral da Concorrência.....   | 65 |
| Tabela 22 - Tabela com os dados obtidos dos hotéis de 2 e 3 estrelas da cidade de Lisboa.....   | 68 |

## 4. Sumário Executivo

A primeira fase é constituída por várias análises que servem de base para o conhecimento do mercado, de forma à tomada da melhor decisão: investir ou abandonar o projecto. De seguida é apresentada uma breve descrição do mesmo:

1. **Denominação da empresa:** EasyHotel Oriente;
2. **Actividade:** Estabelecimento hoteleiro (CAE: 55121);
3. **Forças determinantes do projecto:** Prestar serviços de hotelaria a um preço muito competitivo;
4. **Localização:** Distrito de Lisboa; Concelho de Lisboa; Freguesia de Santa Maria dos Olivais; Avenida de Berlim;
5. **Serviço:** Alojamento hoteleiro;
6. **Dimensionamento:** 100 quartos;
7. **Preços:** 39,90 € – 45,90 € - 55,90 €;
8. **Capital Próprio:** 1.507.419,62 €;
9. **Capital Alheio:** 2.585.751,00 €;
10. **TIR:** 11,30%;
11. **VALA:** 91.179,44 €;
12. **Duração da implementação:** 3 anos e 11 meses;
13. **Valor total do investimento inicial:** 4.093.160,62 €.

## 5. Agradecimentos

Um agradecimento muito especial aos meus pais, ao meu irmão e à minha namorada pelo incentivo e força que me deram ao longo deste percurso.

Ao Professor Pedro Inácio pela ajuda e dedicação que teve à minha pessoa e ao meu projecto.

A todos que participaram e ajudaram a nascer este projecto, ao destaque os seguintes nomes:

- **Dr. Felipe França** pela disponibilidade e apoio prestado em todo o projecto.
- **Eng. José Drumont** pela total ajuda no que concerne a parte da construção.
- **Dr. Miguel Proença** pela percepção de todo o mercado hoteleiro português.
- **Dr. João Silva** pela percepção de todo o mercado hoteleiro português.
- **Arquitecto Gonçalo** por permitir a conclusão das plantas e posteriores alterações.
- **Dr. António Albuquerque** pelo feedback sobre o projecto, tendo 20 anos de experiência de direcção de hotéis.
- **Professor Paulo Dias** pela total disponibilidade e resposta às dúvidas fiscais.
- **Professora Virgínia Trigo:** pela ajuda no método e forma de trabalhar.
- **Dra. Cristina Almeida:** pelas luzes que me deu do mercado de Turismo em Portugal e pela ajuda que me deu para evoluir enquanto pessoa.
- **Dr. Sofia Marques** pelas informações fornecidas sobre o grupo *Accor Hotéis*.
- **Cristina Teodoro** pelas informações prestadas e pelas diversas simulações bancárias.
- **Dr. Bruno Ferreira** pela ajuda nos mapas financeiros.
- **Dr. Sérgio Teodoro Cabral** pela ajuda nos mapas financeiros.
- **Dr. Luís Ribeiro** pela ajuda nos mapas financeiros.

**A todos muito Obrigado!**

## 7. Identificação do promotor e a geração da ideia

A equipa promotora do projecto será constituída por Luís Filipe Martins que possui formação na área da Gestão. Com a constituição deste plano de negócios pretende-se atrair não só investidores, bem como pessoas com formação na área da hotelaria e na construção.

A ideia de um hotel *low cost* surgiu após uma reflexão sobre o contexto da actual crise económica, o que, à partida, leva as pessoas a valorizarem mais o dinheiro, e pela importância que a actividade turística tem em Portugal. De facto, o país apresenta condições excepcionais para o desenvolvimento do turismo, sendo convicção de que este se constitui como uma área de negócio com elevado potencial de crescimento a longo prazo.

Da análise feita foi também possível constatar que tem vindo a aumentar o número de empresas que seguem a filosofia *low cost*. Esta estratégia de redução de custos é cada vez mais utilizada por organizações dos mais distintos negócios, desde cadeias de supermercados a companhias aéreas, e de diversos sectores, como o automóvel, alimentar e, mais recentemente, o hoteleiro. Assim, surgiu a ideia e a oportunidade de criar um plano de negócios sobre um *franchising* de um EasyHotel na cidade de Lisboa como base da minha tese do mestrado em Gestão.

## 8. Introdução

### 8.1 Objectivos da tese

Resumidamente o objectivo da Tese prende-se com as seguintes necessidades:

- Verificar a viabilidade económica de um EasyHotel em Lisboa;
- Permitir um estudo exaustivo de todas as variáveis que possam afectar a oportunidade, procurando o conhecimento necessário para determinar com bastante segurança a viabilidade do projecto.
- Por último, tem como finalidade ser uma carta de apresentação do projecto a potenciais parceiros, nomeadamente bancos, investidores institucionais e privados, sociedades de capital de risco, organismos públicos e outros agentes implicados na altura de pedir qualquer tipo de colaboração e apoio.

### 8.2 Princípio Orientador

Ao longo do plano de negócios houve uma preocupação constante com a realidade empresarial, para isso qualquer dúvida que surgiu procurou-se a ajuda de um Hoteleiro com experiência, nomeadamente o Dr. Miguel Proença e o Dr. João Silva. Do ponto de vista operacional do hotel, procurei a ajuda do Dr. Filipe França.

### 8.3 Estrutura

O plano de negócios do EasyHotel apresenta inicialmente um estudo da envolvente mediata, onde se debruça sobre factores externos que possam afectar a actividade da empresa ou a sua implementação. Em seguida, com o mesmo objectivo analisa a oferta, a procura e a concorrência, para um melhor estudo recorre-se a duas ferramentas, a análise SWOT, bem como às cinco forças de *Porter*.

Depois de analisada a envolvente mediata e imediata, segue-se uma vertente operacional, sendo necessário definir a localização, bem como o seu dimensionamento. Após esta estar concluída elaborou-se o marketing-mix do hotel, onde se definiu entre outras ferramentas a política de preços. Com o intuito de se aproximar o máximo à realidade *low cost*, estrutura-se o modelo organizacional do hotel.

Em suma, é necessário estudar os “números”, ou seja, é necessário calcular todos os custos e todos os proveitos, tendo-se recorrido a uma análise financeira muito rigorosa. Para demonstrar a viabilidade coloca-se ao dispor os mapas das demonstrações financeiras, bem como o mapa de *cash-flow*. Sublinha-se também o documento de excell que se encontra em anexo (no CD) que reúne os mapas financeiros e que permite alterar alguns indicadores chave no projecto, possibilitando alcançar diferentes indicadores financeiros.

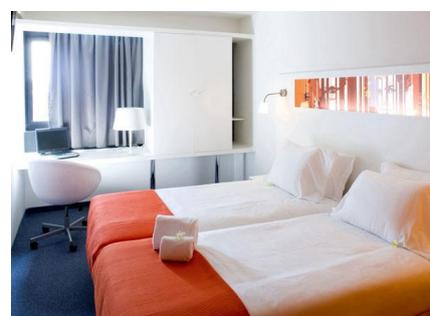
## 9. Método de Trabalho

### 9.1 Comparação de boas práticas – *Benchmarking*

O trabalho de *benchmarking* consistiu em realizar uma pesquisa por diversas cidades da Europa onde se identificou características semelhantes a Lisboa e desta forma seleccionou-se hotéis *low cost* que pudessem ajudar à concepção do hotel a projectar. Assim foram seleccionados 3 hotéis *low cost* que puderam servir de base criativa para o projecto de um EasyHotel em Lisboa. A utilização deste instrumento destina-se a validar possíveis aspectos que elevem o potencial do hotel, desta forma apresentam-se em seguida 3 exemplos de hotéis *low cost*:

**1.º Star inn** – Este hotel, situado no coração da cidade do Porto e aberto desde Outubro de 2008, é o primeiro *low cost* em Portugal. Praticando preços desde os 29,99, alia a simplicidade ao design moderno. Na imagem que se segue apresenta-se um dos seus quartos, os quais, apesar da decoração e do mobiliário mais económicos, asseguram um serviço base de qualidade.

Ilustração 1 – Fotografia de um quarto do Star Inn no Porto.



**2.º Hoxton Hotel, London** – “ It is the first up-market, *low cost*, high quality, no fuss, value for money hotel in town, if not the country”, ou seja um hotel *low cost*, no centro de Londres que contempla um design simples mas arrojado, que cativa e seduz qualquer cliente. Bastante mais sofisticado que o “Star Inn”, como se pode verificar na imagem abaixo, e praticando preços desde os 50, não deixa, ainda assim, de ser um hotel *low cost* tratando-se de um hotel muito bem localizado.

Ilustração 2 – Planta de um quarto do Hotel Citizen M em Amesterdão.

**3.º Citizen M, Amesterdão** – Segundo informação disponível no *booking.com* na área da opinião dos clientes, estes apreciam nele o design, a tecnologia, os produtos de qualidade e a atmosfera sociável. Nos quartos valorizam a cama confortável e, especialmente, as boas almofadas. Gostam de um hotel bem localizado onde não tenham que pagar por serviços que consideram desnecessários. Praticando preços desde os



59, este hotel consegue conciliar modernidade e baixo custo. Note-se que se encontra no centro de Amesterdão, numa localizim por muitos considerados excelentes.

## 9.2 Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica foi realizada ao longo do trabalho, optou-se por esta estratégia por fazer mais sentido as fontes de inspiração estarem junto dos respectivos capítulos fulcrais do plano de negócios, como é exemplo a estratégia do Hotel, o estudo da procura e da oferta, bem como o plano de marketing. No entanto existem alguns aspectos muito relevantes que são importantes desenvolver desde já, para uma melhor compreensão do plano de negócios, é o caso das seguintes fontes de inspiração:

- Conceito de *Low cost*;
- Inovação pelo custo;
- Perspectivas futuras da Hotelaria.

Quanto ao conceito de *Low Cost* este está directamente ligado à classe média ou a classes com baixos rendimentos, com a evolução dos tempos as empresas aperceberam-se que a grande massa de consumidores está nestas classes, e que teriam de ir ao encontro das suas necessidades. Vivemos numa sociedade massificada, onde a classe média tem vindo a diminuir<sup>2</sup>, e onde as empresas de baixo custo têm vindo a ganhar espaço, os consumidores não querem deixar de consumir, procurando antes baixar os seus “patamares de qualidade”, dando espaço a estas empresas. Estas permitem um acesso a bens e serviços outrora reservados a classes mais abastadas, possibilitando o crescimento das vendas às empresas que seguem este “fenómeno”.

Outro aspecto que faz crescer este conceito são as economias asiáticas, começando nos anos 60 a produzirem em grande escala a um baixo custo, nomeadamente os quatro tigres asiáticos<sup>3</sup> (estas facilitaram o investimento estrangeiro, demonstrando terem capacidade para produzir a um baixo custo com elevados níveis de produtividade), ao qual mais tarde se junta a China dando um salto quantitativo neste conceito. O crescimento das empresas que seguem este conceito deve-se essencialmente à deterioração da classe média dos Estados Unidos e da Europa<sup>4</sup> ao longo dos tempos, estes procuram manter o consumo elevado por um preço mais reduzido. Igual aspecto que faz crescer e ao aumenta as perspectivas de crescimento destas empresas são os novos consumidores, que se encontram no Brasil, China, Índia, Turquia e Rússia, *Gaggi*<sup>5</sup> *et al* no âmbito deste tema defende que os “novos consumidores encontram-se aqui”.

---

<sup>2</sup> Wolf, M., *Why Globalization Works*, Yale University Press, New Haven- Londres, 2004.

<sup>3</sup> Hong Kong, Coreia do Sul, Singapura e Taiwan.

<sup>4</sup> C.K. Prahalad, *The fortune at the bottom of the pyramid*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, 2004.

<sup>5</sup> M. Gaggi e E. Narduzzi, *Low cost – o fim da classe média*, Teorema, 2006.

Outro aspecto relevante é a inovação pelo custo. Com a finalidade de se aprofundar esta fonte de inspiração, torna-se indispensável abordar perspectivas futuras no ramo da Hotelaria. Robert Bryant<sup>[1]</sup> acrescenta num artigo da sua autoria que “A transparência da comunicação nos media sociais pode, por um lado, expor as inconsistências de serviço das marcas ou, por outro, ser um rápido e enriquecedor canal de ligação entre a marca e o consumidor. As marcas mais bem-sucedidas serão aquelas que adoptem e utilizem as novas formas de comunicação sem subestimar ou lutar contra a sua influência”, uma ideia que esclarece e reforça a ligação entre a força de uma marca associada a uma vantagem competitiva, adicionando esta última a hotéis temáticos. A título de exemplo, aponta os “Bulgari Hotels”, unidades que são rapidamente associadas à moda e ao design, mencionando os EasyHotel, imediatamente rotulados com um baixo preço devido à marca *EasyJet*.

## 10. Descrição da Empresa

**Produtos e serviços prestados:** O EasyHotel tem como *core business* a prestação de serviços de alojamento pago a curto prazo, complementarmente a este negócio é a venda de bebidas e alimentação em máquinas de *vending*<sup>6</sup>.

**Nome:** EasyHotel Oriente.

**Classificação:** 2 estrelas

**Visão:** Ser e ser reconhecido como o primeiro hotel tendencialmente gratuito.

**Missão:** Prestar serviços de hotelaria a um preço muito competitivo.

**Objectivo principal:** Reduzir custos de toda a natureza para poder praticar preços baixos e assim ser o Hotel mais “barato” da sua classificação.

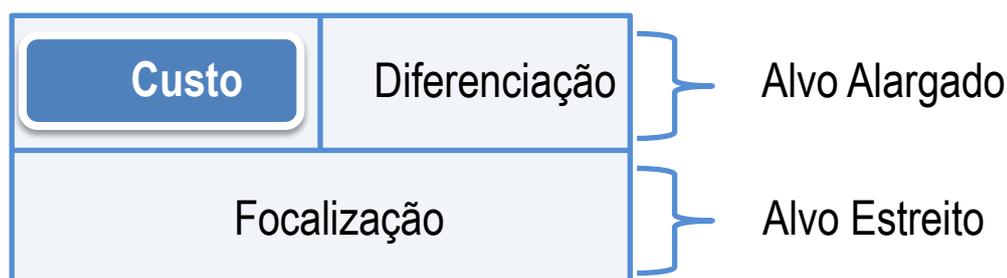
**Valores:** Os valores do hotel basear-se-ão na dedicação, responsabilidade e “incorporação” do espírito *low cost*.

### Estratégia

«A estratégia é o que determina a *framework* de actividades das empresas e proporciona as *guidelines* para a coordenação das actividades de modo que a empresa possa deslocar-se na envolvente, influenciando-a. Mais, a estratégia permite a articulação entre a envolvente preferida e o tipo de organização que a empresa quer ser»<sup>7</sup>. Tendo em conta esta frase, torna-se impreterível definir a estratégia que o EasyHotel Oriente irá seguir, para isso ir-se-á recorrer à metodologia de Porter.

”Incide na capacidade de produzir bens e serviços de forma eficaz e barata, resultante de economias de escala, efeito de aprendizagem, inovação tecnológica, etc.”<sup>8</sup>. Por leitura desta frase pode-se afirmar que a empresa seguirá claramente uma estratégia *pele custo com um mercado alargado*.

Gráfico 1 – As três estratégias genéricas de Michael Porter



<sup>6</sup> Ver anexo 21.8

<sup>7</sup> Hiroyuki Itami

<sup>8</sup> Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing, página 441.

Tabela 1 – Factores Críticos de Sucesso.

| Mercado | Factores chave de compra (valor para o cliente) | Factores de competição    | Factores críticos de sucesso                |
|---------|---|---------------------------|---|
| Hotéis  | Localização                                     | Preço                     | Relação preço/localização                   |
|         | Preço   | Filosofia <i>Low cost</i> | Custos operacionais e financeiros reduzidos |
|         | Serviços disponíveis                            | Design                    | Diferenciação pelo design                   |

Para a realização da tabela anterior, foram tidos em conta factores considerados críticos para o sucesso deste hotel, que passam por conseguir responder à concorrência e satisfazer a procura.

Em primeiro, será muito importante a relação entre o preço e a localização: um hotel que consiga conjugar bem estes dois factores satisfaz os clientes, na medida em que lhes permite estar perto dos locais que pretendem visitar. O cliente vai escolher o hotel que lhe proporciona melhores condições em termos de preço e localização, tal como se concluiu com a realização dos inquéritos, onde foi dada maior relevância a estes dois factores (ver anexo 21.7.1).

Adoptando a filosofia *low cost*, tentar-se-ão reduzir ao máximo os custos operacionais para que se incorra apenas naqueles considerados essenciais para o funcionamento do negócio. O cliente terá, então, um papel mais activo dentro do hotel, pois tudo será feito com o objectivo de atingir preços mais baixos que a concorrência.

Sabendo que o mercado hoteleiro, em Lisboa, se encontra numa fase de maturidade, considera-se ainda importantíssima a diferenciação pelo design, visto que quase todos os hotéis em Lisboa adoptam um estilo mais clássico e tentam, essencialmente, competir pelos preços. Com base nos inquéritos (ver anexo 21.7.1) realizados nas proximidades dos hotéis de 2 e 3 estrelas, verificou-se que a maioria das pessoas tem preferência pela modernidade dos estabelecimentos hoteleiros. Desta forma, este hotel trará frescura ao mercado, mantendo, no entanto, o objectivo partilhado por todos os outros – minimização dos custos.

Outro aspecto preponderante é o facto de este hotel ser um *franchising* de uma grande marca europeia, a Easyjet, isto permitirá uma integração vertical com a actividade de transporte aéreo, bem como um *crosselling* com a mesma.

Por fim, um aspecto estratégico é o “aproveitamento” da marca *Easyjet* esta transmite ao consumidor uma ideia clara de *low cost*, “permite despertar uma resposta, cognitiva, afectiva e comportamental, junto

dos seus públicos alvo”<sup>9</sup> não criando expectativas muito elevadas quanto aos serviços, mas que será muito eficaz no serviço básico, neste caso a dormida.

---

<sup>9</sup> Mercator, pag 166.

## 11. Análise da Envolvente

A análise da envolvente assume um papel preponderante para qualquer organização, pois permite estudar a área de influência para a mesma e, adopta uma função essencial na decisão de investir (ou não), ora “uma análise tão completa quanto possível da componente externa, de onde poderão emergir diversas oportunidades e ameaças, entre outros aspectos, e de onde virão sugestões, para uma parte da resposta à questão “onde estamos?” e sugestões para responder à questão “para onde queremos ir?”<sup>10</sup>, assim é possível comprovar a importância de ser feito um estudo minucioso do envolvente. Tendo por base a sua divisão na envolvente mediata e imediata, note-se que nesta análise só se procurará analisar factores que possam influenciar o investimento ou a actividade hoteleira no país ou nos países emissores de turistas.

### 11.1 Envolvente Mediata

#### 11.1.1 Envolvente Política

Na realização da envolvente política é tido em conta todo o tipo de políticas que estão directa e/ou indirectamente ligadas à actividade hoteleira e que dessa forma possam afectar esta actividade.

Em 2007, foi criado, em Portugal, um plano estratégico para o turismo (PENT) com o objectivo de diminuir a burocracia das instituições públicas na regularização e licenciamento de estabelecimentos hoteleiros e ainda de definir linhas estratégicas para o sector. Para isso, foram criados cinco eixos orientadores através da implementação de onze projectos.

Os 5 eixos orientadores:

- Território, Destinos e Produtos
- Marcas e Mercados
- Qualificação de Recursos
- Distribuição e Comercialização
- Inovação e Conhecimento

A concretização dos 5 eixos requer a implementação de 11 projectos, a vários níveis e englobando múltiplas entidades:

- I. Produtos, Destinos e Pólos
- II. Intervenção em ZTIs<sup>11</sup> (Urbanismo, Ambiente e Paisagem)
- III. Desenvolvimento de Conteúdos distintivos e inovadores
- IV. Eventos
- V. Acessibilidade Aérea
- VI. Marcas, Promoção e Distribuição
- VII. Programa de Qualidade

---

<sup>10</sup> Manual de estratégia, do José Crespo de Carvalho e do José Cruz Filipe, Edições Sílabo.

<sup>11</sup> Zonas Turísticas de Interesse

- VIII. Excelência no Capital Humano
- IX. Conhecimento e Inovação
- X. Eficácia do relacionamento Estado - Empresa
- XI. Modernização Empresarial

Para apoiar estes projectos e conseguir atingir os objectivos traçados no PENT, foi criado o “Pólo de Competitividade e Tecnologia Turismo 2015”, este tem como principal função direccionar os Fundos Estruturais para o desenvolvimento do sector do Turismo, funcionando como alavanca para os seguintes objectivos:

- “Gerar e incorporar o conhecimento na actividade turística, aproximando os centros de investigação e conhecimento das preocupações do sector;
- Dotar o país de recursos humanos detentores de níveis de formação, especialização e qualificação adequados ao desenvolvimento do sector;
- Qualificar a oferta turística através de um programa de qualidade para o turismo; da criação de um sistema de registo de empresas que actuam na actividade turística; da renovação da imagem da rede nacional de informação turística; da dinamização de pólos de desenvolvimento turístico; da aposta no reforço de competitividade dos 10 produtos turísticos prioritários no Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) e da requalificação dos destinos turísticos consolidados;
- Reposicionar a imagem do “Destino Portugal” através da dinamização de uma campanha multi-canal e da intensificação dos contactos internacionais das empresas”<sup>12</sup>;

Assim, o Pólo de Turismo 2015 tem como ambição “obter ganhos de eficiência e de eficácia na utilização dos Fundos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), estimulando parcerias entre os agentes do sector e conduzindo o Turismo a um novo patamar de excelência no horizonte de cinco anos”<sup>13</sup>.

Para o projecto em causa (EasyHotel Oriente), existe um programa do QREN para a região de Lisboa no qual este se poderá enquadrar, denominado “Inovação e Empreendedorismo Qualificado”, onde este informa que “...o QREN apoia a fundo perdido a aquisição de activos corpóreos e incorpóreos, a presença em eventos internacionais e acções de formação; não é apoiada a aquisição ou remodelação de imóveis ou a aquisição de veículos de transporte (com excepções de projectos de Turismo e de Animação Turística)”<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> [www.pofc.qren.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=960&exmenuid=-1&localid=960](http://www.pofc.qren.pt/PresentationLayer/conteudo.aspx?menuid=960&exmenuid=-1&localid=960)

<sup>13</sup> Turismo de Portugal

▪ <sup>14</sup> <http://www.porlisboa.qren.pt/> - regulamento (CE) N.º 1177/2009 de 30 de Novembro de 2009.

Pela análise da envolvente política é possível constatar que existem ferramentas que puderam trazer incentivos ao investimento do hotel na cidade de Lisboa.

### 11.1.2 Envolvente Económica

A flexibilização e liberalização dos mercados a nível interno e nas relações com o exterior imprimem um dinamismo jamais vivido nas economias, sendo um bom exemplo disso, o sector do turismo. Assim, é essencial analisar não só a conjuntura do país, como, também, a dos países emissores, ou seja, daqueles que mais turistas enviam para Portugal. Os principais aspectos a analisar no ambiente económico, por poderem influenciar a actividade hoteleira, em Portugal, são:

- PIB (evolução e PIB *per capita*);
- Evolução cambial;
- Inflação;
- Evolução das taxas de câmbio;
- Taxas de Juro.

A taxa de crescimento real do PIB tem tido períodos de grande volatilidade nos quatro países que mais turistas enviam para Portugal (Anexo 20.1.1 – tabela 12). Apesar de estes crescimentos terem sido quase sempre positivos, houve uma excepção no ano de 2004 para a Alemanha, que teve um crescimento negativo de 0,1%. O crescimento do PIB abrandou em quase todos os países no ano de 2008 e acentuou-se em 2009 o que se deve à actual crise europeia.

Quanto ao PIB *per capita*, que se traduz na riqueza gerada por habitante, verifica-se que, ao longo dos anos, o país com maior poder de compra foi a Holanda seguida do Reino Unido e da Alemanha. Na “outra face” encontra-se Portugal que detém o menor poder de compra dos 7 países em análise (Anexo 20.1.1 – tabela 13).

No que toca à comparação de preços nestes países (Anexo 20.1.1 – tabela 14), verifica-se que é no Reino Unido onde os preços são mais elevados, o que se deve ao poder da libra esterlina e aos níveis de rendimento praticados neste país. Pelos valores observados, conclui-se que este país é seguido de perto pela França, Itália, Holanda e Alemanha, deixando Portugal como o país onde os preços são mais baixos. A taxa de inflação nestes países tem mantido as mesmas taxas de crescimento ao longo do período analisado (2000-2009) (ver anexo 20.1.1 – tabela 15).

Quanto à evolução do câmbio, a principal preocupação é a libra esterlina, visto que o Reino Unido é o principal emissor de turistas para Portugal. Perante o cenário económico actual, a libra tem vindo a sofrer uma depreciação muito elevada face ao Euro (ver anexo 20.1.1 – tabela 16), devido à política monetária seguida pelo Banco de Inglaterra e pelo facto dos bancos ingleses terem sido um dos principais detentores dos ditos “activos tóxicos”, face a esta situação este tem vindo a emitir moeda e a reduzir as taxas de juro, o que provocou uma desvalorização da libra. Além disso, não é expectável que

volte aos níveis de câmbios anteriores<sup>15</sup> (antes de 2008), dependendo, no entanto, da forma como a Grã-Bretanha irá conduzir a sua política monetária e cambial. Deste modo, Portugal tornar-se-á num destino mais caro para os turistas provenientes da Grã-Bretanha, comparativamente aos anos antes de 2008.

Também é necessário analisar as taxas de juros praticados pela banca portuguesa, para isso foi realizado uma pesquisa para saber que taxas (*spreads*) se estão a praticar há actividade hoteleira, conjuntamente foi analisado as taxas euribor. Quanto às taxas de juro (ver anexo 20.1.1 – tabela 17) pode-se verificar que a menor taxa foi do barclays no valor de 4,25%, sendo a média das taxas de 4,93%, sendo que foi indicado que a situação mais complicada é o período real de financiamento, ou seja, o tempo que o processo leva entre ser aprovado e ser disponível o dinheiro, note-se que foi indicado que são meras taxas elucidativas, dependendo sempre do rácio de capitais próprios e de outros aspectos relevantes que cada banco poderá considerar. Quanto às taxas *euribor* é expectável que venham a subir, pois encontram-se em níveis muito baixos, sendo que a recuperação da economia europeia conjuntamente subida da inflação, provocada pela subida das *commodities*, poderá trazer uma subida nas taxas *euribor* (ver anexo 20.1.1 – gráfico 14).

Em conclusão, nem Portugal nem os restantes países europeus estão actualmente a viver um período de prosperidade, dada a situação de crise que abrange a economia global. Perante este cenário, é expectável que no período de 2010 a 2013 a actividade hoteleira sofra uma redução ou estagnação, por consequência da retracção da economia europeia, porém poderemos considerar isto uma oportunidade para um hotel com a filosofia *low cost*.

### 11.1.3 Envoltente Sociocultural

Na actividade hoteleira é essencial analisar as normas sociais de forma a adaptar o estabelecimento hoteleiro à cultura dos clientes. Actualmente vive-se uma crescente uniformização dos estilos de vida, com uma crescente onda de consumismo e satisfação imediata nas sociedades onde as necessidades básicas já foram preenchidas.

### 11.1.4 Envoltente Tecnológica

No caso do mercado hoteleiro as componentes energética e ambiental e a construção são as áreas que mais peso têm no desenvolvimento desta actividade.

Ao nível energético e ambiental existem diversos equipamentos e mecanismos que permitem efectuar, por exemplo, poupanças de energia e de água, reduzindo, conseqüentemente, os custos e beneficiando o ambiente, numa filosofia do *Tripple Botton Line*, trazendo benefícios económicos, ambientais e sociais.

Na área da construção existem equipamentos que, devido às constantes inovações tecnológicas, permitem reduzir os custos (de construção). Por exemplo, certos materiais permitem isolamentos térmicos mais eficientes reduzindo, assim, a factura energética.

---

<sup>15</sup> Segundo o boletim económico do BCE de Junho de 2010.

Estas tecnologias têm evoluído no sentido de se tornarem mais eficientes e modernas, uma vez que cada vez mais as preocupações sociais tendem para a preservação do meio ambiente e da redução de custos.

Quanto a tecnologias opcionais, encontra-se ainda um leque bastante alargado, destacando-se as fechaduras electrónicas, os cofres, o aquecimento de toalhas, a televisão a cores, o sistema de som, os canais por cabo, a internet e a videovigilância.

## 11.2 Envoltente Imediata

### 11.2.1 Análise da Oferta

#### 11.2.1.1 Análise Qualitativa

A oferta em Portugal é caracterizada pelos seguintes tipos de turismo:

1. **Sol e Mar** – Turismo associado a actividades de baixa intensidade cuja principal motivação está associada ao período estival ou ao bom clima. Este tipo de turismo é praticado essencialmente nas zonas do Algarve, Porto Santo e Litoral Alentejano;
2. **“Touring” cultural e paisagístico** – Rotas turísticas de durações variadas com o objectivo de explorar e conhecer as diferentes regiões do país;
3. **City Break** – Este subsector do Turismo está associado ao conhecimento das várias atracções que uma cidade oferece. Entre elas pode-se destacar os monumentos, a arquitectura e a gastronomia. É um tipo de turismo que ocorre num curto período de tempo;
4. **Turismo de Negócios** – Produto que se dirige essencialmente a consumidores com o objectivo de assistir ou participar numa reunião/congresso;
5. **Turismo de Natureza** – Tem como motivação principal interagir e usufruir da Natureza, praticando diversas actividades como desportos, pintura ou fotografia;
6. **Turismo Náutico** – Turismo associado a viagens que têm como principal característica o contacto contínuo com a água quer em actividades de lazer quer de competição.

Esta divisão é definida pelo regulador para a actividade do Turismo, designadamente Turismo de Portugal.

### 11.2.1.2 Análise Quantitativa

A área de influência do *EasyHotel* será a região de Lisboa, desta forma ir-se-á analisar, com especial ênfase, a oferta nesta região.

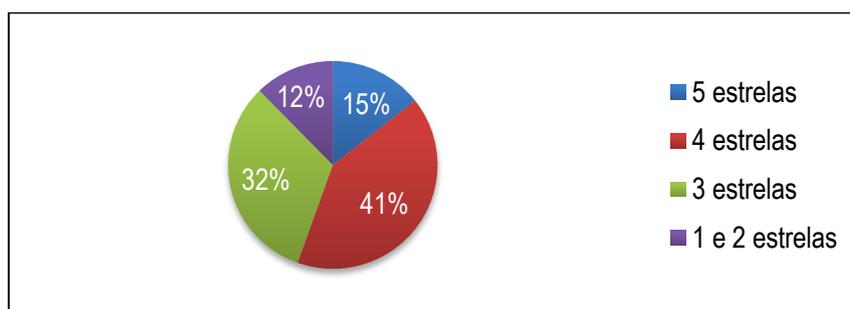
Tabela 2 - Estabelecimentos, segundo o tipo dos estabelecimentos, por regiões (NUTS II), em 2009.

| NUTS              | Hotéis     |            |            |            |                |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|----------------|
|                   | Total      | 5 estrelas | 4 estrelas | 3 estrelas | 1 e 2 estrelas |
| <b>PORTUGAL</b>   | 681        | 56         | 242        | 272        | 111            |
| <b>CONTINENTE</b> | 583        | 45         | 188        | 243        | 107            |
| <b>Norte</b>      | 141        | 7          | 49         | 50         | 35             |
| <b>Centro</b>     | 167        | 4          | 25         | 100        | 38             |
| <b>Lisboa</b>     | <b>146</b> | <b>21</b>  | <b>60</b>  | <b>47</b>  | <b>18</b>      |
| <b>Alentejo</b>   | 38         | 2          | 13         | 17         | 6              |
| <b>Algarve</b>    | 91         | 11         | 41         | 29         | 10             |

Fonte: INE (2010)

Através da análise da tabela anterior pode-se concluir que a região de Lisboa é a que apresenta mais hotéis de cinco estrelas, sendo a terceira região quanto a estabelecimentos com três estrelas.

Gráfico 2 – Proporção de estabelecimentos hoteleiros por tipologia na região de Lisboa, em 2009.



Fonte: INE (2010)

Após a observação do gráfico 1, pode-se verificar a percentagem de hotéis três e quatro estrelas, sendo que estes representam mais de 73% da oferta hoteleira, sendo que os de duas e uma estrela apenas representam 12%. Apesar de existirem dados oficiais do ano de 2010, pois estes são publicados em Junho do ano seguinte, ou seja, Junho de 2011, foi possível encontrar notícias que anunciavam que o ano de 2010 teria sido muito melhor que 2009.

Tabela 3 – Taxas médias de ocupação, por quarto, na região de Lisboa em alojamentos hoteleiros.

| Lisboa      |        |
|-------------|--------|
| <b>2009</b> | 57,20% |
| <b>2008</b> | 64,10% |
| <b>2007</b> | 68,20% |
| <b>2006</b> | 64,10% |
| <b>2005</b> | 58,60% |

Fonte: Turismo de Portugal (2010)

De acordo com a tabela 2, é possível atestar que a taxa média nos últimos dois anos tem vindo a decrescer, sendo que do ano de 2008 para 2009 houve um decréscimo a rondar os 7% e no ano anterior o decréscimo foi na ordem dos 4%.

Tabela 4 - Estadia média, segundo o tipo dos estabelecimentos, por regiões (NUTS II), em 2009.

| NUTS                         | Hotéis     |            |            |            |            |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                              | Total      | *****      | ****       | ***        | ** / *     |
| <b>PORTUGAL</b>              | 2,4        | 2,7        | 2,6        | 2,3        | 1,8        |
| <b>CONTINENTE</b>            | 2,2        | 2,3        | 2,4        | 2,2        | 1,8        |
| <b>Norte</b>                 | 1,8        | 1,7        | 1,8        | 1,8        | 1,6        |
| <b>Centro</b>                | 1,8        | 2,1        | 1,7        | 1,9        | 1,9        |
| <b>Lisboa</b>                | <b>2,1</b> | <b>1,9</b> | <b>2,1</b> | <b>2,3</b> | <b>1,8</b> |
| <b>Alentejo</b>              | 1,6        | 1,7        | 1,7        | 1,5        | 1,4        |
| <b>Algarve</b>               | 3,9        | 3,7        | 4,1        | 3,9        | 2,0        |
| <b>REG. AUTÓNOMA AÇORES</b>  | 3,0        | 0,0        | 2,8        | 3,2        | 2,9        |
| <b>REG. AUTÓNOMA MADEIRA</b> | 4,9        | 5,0        | 5,1        | 4,0        | 3,3        |

Fonte: INE (2010)

Por análise da tabela anterior é possível constatar que o estabelecimento na região de Lisboa que maior tempo o turista permanece é o de três estrelas, sendo seguido pelo de quatro.

Tabela 5 - Proveitos totais, segundo o tipo dos estabelecimentos, por regiões (NUTS II), em 2009.

| NUTS                         | Hotéis         |                |                |               |               |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
|                              | Total          | *****          | ****           | ***           | ** / *        |
| <b>PORTUGAL</b>              | 1 205 939      | 363 167        | 544 457        | 240 452       | 57 863        |
| <b>CONTINENTE</b>            | 1 011 998      | 292 713        | 444 846        | 217 460       | 56 979        |
| <b>Norte</b>                 | 154 445        | 38 165         | 67 816         | 31 260        | 17 205        |
| <b>Centro</b>                | 130 087        | 14 197         | 31 002         | 69 766        | 15 121        |
| <b>Lisboa</b>                | <b>419 025</b> | <b>130 361</b> | <b>202 171</b> | <b>68 992</b> | <b>17 501</b> |
| <b>Alentejo</b>              | 29 606         | 4 363          | 15 098         | 8 090         | 2 055         |
| <b>Algarve</b>               | 278 835        | 105 626        | 128 759        | 39 352        | 5 098         |
| <b>REG. AUTÓNOMA AÇORES</b>  | 41 630         | 0              | 25 901         | 15 052        | 677           |
| <b>REG. AUTÓNOMA MADEIRA</b> | 152 311        | 70 454         | 73 709         | 7 941         | 207           |

Fonte: INE (2010)

Unidade milhares de euros

Quanto aos proveitos a região de Lisboa supera claramente as outras regiões, sendo seguida pelo Algarve e pela região autónoma da Madeira. A categoria que apresenta maiores proveitos é a de quatro estrelas seguida pelas de 5 estrelas, no entanto na tabela seguida será apresentado os proveitos relacionados com o número de estabelecimentos, ou seja, proveitos médio por tipologia.

Tabela 6 – Proveitos por unidade hoteleira, em 2009.

| NUTS          | Hotéis      |             |             |             |                |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
|               | Total       | 5 estrelas  | 4 estrelas  | 3 estrelas  | 1 e 2 estrelas |
| PORTUGAL      | 1771        | 6485        | 2250        | 884         | 521            |
| CONTINENTE    | 1736        | 6505        | 2366        | 895         | 533            |
| Norte         | 1095        | 5452        | 1384        | 625         | 492            |
| Centro        | 779         | 3549        | 1240        | 698         | 398            |
| <b>Lisboa</b> | <b>2870</b> | <b>6208</b> | <b>3370</b> | <b>1468</b> | <b>972</b>     |
| Alentejo      | 779         | 2182        | 1161        | 476         | 343            |
| Algarve       | 3064        | 9602        | 3140        | 1357        | 510            |

Fonte: Autor

Unidade milhares de euros

Através da análise da tabela anterior é possível verificar que a região do Algarve é quem mais proveitos tem face o número de estabelecimentos abertos, sendo de destacar os de 5 estrelas, na categoria de 3 estrelas o valor mais elevado é na região de Lisboa.

Tabela 7 - Capacidade de Alojamento (nº de camas), segundo o tipo dos estabelecimentos, por regiões (NUTS II), em 2009.

| NUTS                  | Hotéis        |              |               |              |              |
|-----------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
|                       | Total         | *****        | ****          | ***          | ** / *       |
| PORTUGAL              | 141 575       | 21 286       | 65 440        | 41 769       | 13 080       |
| CONTINENTE            | 119 082       | 16 320       | 52 130        | 37 807       | 12 825       |
| Norte                 | 23 347        | 2 728        | 10 242        | 6 220        | 4 157        |
| Centro                | 23 859        | 837          | 4 123         | 14 688       | 4 211        |
| <b>Lisboa</b>         | <b>39 465</b> | <b>7 253</b> | <b>20 095</b> | <b>9 321</b> | <b>2 796</b> |
| Alentejo              | 4 355         | 312          | 1 784         | 1 748        | 511          |
| Algarve               | 28 056        | 5 190        | 15 886        | 5 830        | 1 150        |
| REG. AUTÓNOMA AÇORES  | 6 705         | 0            | 4 257         | 2 272        | 176          |
| REG. AUTÓNOMA MADEIRA | 15 788        | 4 966        | 9 053         | 1 690        | 79           |

Fonte: INE (2010)

De acordo com a tabela 7, podemos verificar que na região de Lisboa os hotéis com maior capacidade são os de quatro estrelas, podendo este valor ser explicado, por estes serem em maior número.

## 11.2.2 Análise da procura

Para um melhor estudo do mercado hoteleiro apresenta-se em seguida uma análise da procura.

### 11.2.2.1 Novas tendências

Com o aparecimento das companhias *low cost*, verificou-se que os turistas, incentivados pelos baixos preços, fazem cada vez mais pequenas pausas durante o ano, aproveitando para conhecer outros locais no próprio país ou no estrangeiro. Pela tabela do anexo 20.2.1, tabela 18, verifica-se que, apesar dos voos *low cost* não serem os mais utilizados, estes estão a crescer significativamente, uma vez que os turistas preferem poupar nas suas deslocações para investirem naquilo que efectivamente valorizam, como a estadia e, em particular, a visita a locais de interesse.

Quanto às datas de reserva, dada a disponibilidade de ofertas especiais, os consumidores tendem a adiar as suas decisões de compra enquanto aguardam alguma promoção. Apesar dos operadores turísticos oferecerem descontos para a reserva com antecedência, muitos clientes preferem esperar, sabendo que podem também obter outras promoções quando fazem a compra mais em cima do acontecimento.

Tem vindo a surgir um fenómeno novo na forma como se procede à reserva para férias, denominado “*Dynamic Packaging*”. Trata-se de um pacote “à medida” que combina electronicamente (geralmente através da Internet) os produtos provenientes de diferentes fornecedores (companhias aéreas, hotéis, aluguer de veículos, etc.), conforme um artigo da revista *The Official Journal of the travel institute* “em 2008 as vendas de turismo provenientes do fenómeno “*Dynamic Packaging*” representaram 20%”, é apontado neste artigo que este fenómeno ainda se encontra numa fase de maturidade, podendo ter ainda um crescimento acentuado.

### 11.2.2.2 Análise Quantitativa

Através da tabela abaixo é possível constatar que nos últimos seis anos o número de turistas que visitaram Lisboa tem evoluído favoravelmente, tendo crescido a uma média de 2,2 %. O crescimento foi muito afectado pelo último ano em análise (2009), pois houve uma redução significativa do número de turistas, se retirarmos o ano em questão o crescimento médio rondou os 4,2%.

Tabela 8 – Número de dormidas em Lisboa.

|        | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Hotéis | 5416652 | 5629510 | 6341346 | 6764226 | 6565790 | 6131879 |

Fonte: INE (2010)

Se analisarmos o crescimento de ano para ano podemos constatar que de 2005 para 2006 houve um grande crescimento a rondar os 13%, este crescimento pode resultar do esforço do Turismo de Portugal em divulgar Portugal no estrangeiro, também pode ser justificado pelo fenómeno dos voos *low cost*.

Tabela 9 – Crescimento do número de Dormidas em Lisboa

|               | 2004 | 2005  | 2006   | 2007  | 2008   | 2009   |
|---------------|------|-------|--------|-------|--------|--------|
| <b>Hotéis</b> |      | 3,93% | 12,64% | 6,67% | -2,93% | -6,61% |

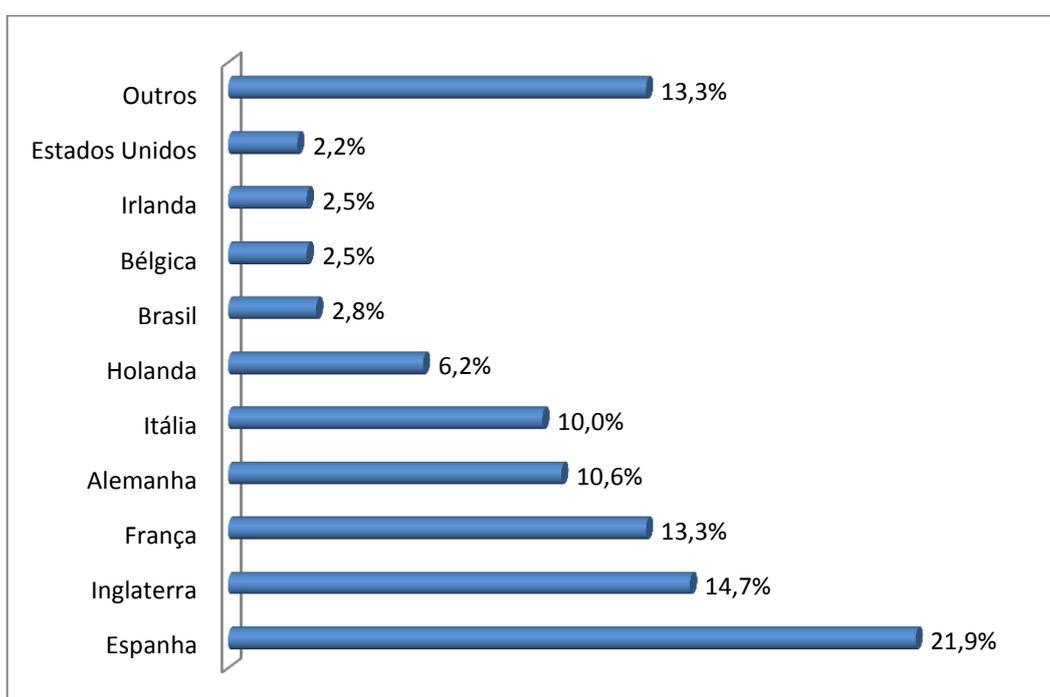
Fonte: INE (2010)

### 11.2.2.3 Caracterização dos turistas que viajam para Lisboa

- **Estrangeiros**

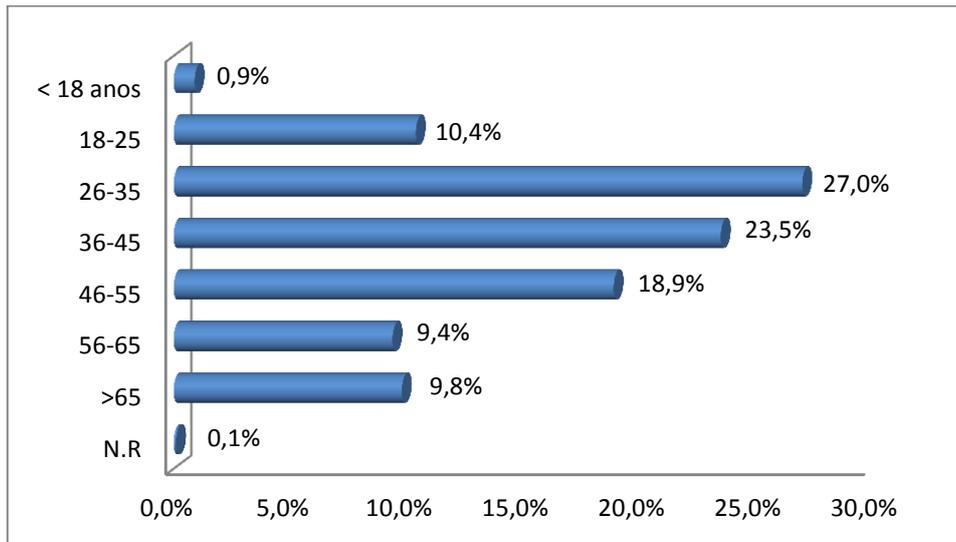
Os turistas estrangeiros, que provêm essencialmente de Espanha, Inglaterra, França, Alemanha e Itália, caracterizam-se por terem idades compreendidas, maioritariamente, entre os 26 e 55 anos e serem casados ou viverem em união de facto (ver anexo 20.2.2 – gráfico 15 e 16).

Gráfico 3 – Países emissores de turistas para a cidade de Lisboa.



Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

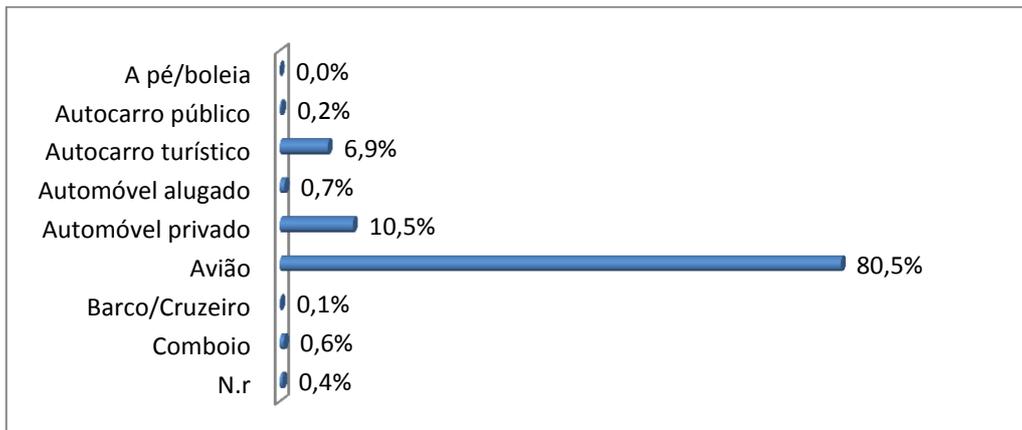
Gráfico 4 – Idade dos turistas estrangeiros que visitam Lisboa.



Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

O meio de transporte que mais utilizam é destacadamente o avião.

Gráfico 5 – Principais meios de transporte utilizados por turistas para chegar a Lisboa.



Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

Em média, os gastos diários realizados em alojamento são de 50,35 (ver anexo 20.2.2 – tabela 19). No entanto, as pessoas que se deslocam por motivos de lazer efectuam menores despesas na sua estadia do que as que viajam em negócios.

Apenas 7,6% dos turistas não utilizam a internet, o que revela o quão utilizado está este meio. Além disso, 35% utilizam-na para fazer a sua reserva de alojamento (ver anexo 20.2.2 – gráfico 15 e 16).

As motivações principais que os trazem à cidade são *touring cultural e paisagístico, sol e mar e city break* (ver anexo 20.2.2 – gráfico 18).

- **Portugueses**

Os turistas portugueses são, na sua maioria, casados ou vivem em união de facto e têm idades compreendidas entre os 26 e 55 anos (ver anexo 20.2.2 – gráfico 19 e 20).

Deslocam-se essencialmente em automóvel próprio.

Em relação à internet, 19,7% não a usa. Dos utilizadores, apenas 13,3% faz as reservas de alojamento via online. Em média, os gastos realizados em alojamento rondam os 36,97 (ver anexo 20.2.2 – tabela 20).

A principal razão pela qual se deslocam a Lisboa relaciona-se com questões profissionais/negócios (ver anexo 20.2.2 – gráfico 23).

### **11.2.3 Concorrência**

A concorrência da actividade hoteleira em Lisboa é extremamente elevada, existem . De facto, quando perante hotéis da mesma classificação, o cliente é extremamente sensível ao preço, tendo também em consideração o factor localização/acessibilidades na sua tomada de decisão.

Os canais de distribuição deste tipo de hotéis são iguais entre si, realizando-se reservas via e-mail, telefone, fax, site próprio, agências de viagem e agências de reserva online (por exemplo o booking.com).

Para analisar a concorrência recorreu-se a dois métodos: em primeiro, a análise dos níveis da concorrência e, em seguida, a matriz da concorrência. No anexo 21.3 encontra-se a tabela geral da concorrência, bem como a tabela com o intervalo de preços praticados pelos concorrentes de primeiro nível (ver anexo 20.3 – tabela 22).

#### **11.2.3.1 Níveis da concorrência**

O esquema apresentado em seguida foi elaborado tendo em conta os factores intervalo de preços praticados, modernidade e localização.

- O **intervalo de preços** a praticar pelo hotel será de 39,9 a 55,9, por noite.
- Tendo em conta o inquérito realizado (Anexo 20.7.1), hotéis que se distingam dos outros pela **modernidade** são mais valorizados pelos clientes, visto que estes prezam os estabelecimentos com um aspecto novo, limpo, arranjado e que se afastam do estilo clássico.
- A **localização/acessibilidades** é um factor que procura relacionar a centralidade do hotel com a proximidade aos principais meios de transporte e locais de interesse. Para quantificar este factor teve-se em conta a distância ao metro (não mais de 5 minutos a pé), centrais de autocarros, estações de comboio, museus, centros comerciais, entre outros.

Os hotéis de segundo nível são concorrentes apenas pelo preço e localização/acessibilidades.

### 11.2.3.2 *Matriz da concorrência*

Para a realização da matriz da concorrência consideraram-se os seguintes factores de diferenciação<sup>16</sup>:

**Localização** – Decidiu-se atribuir a este factor o segundo maior peso tendo em conta os inquéritos realizados (ver anexo 20.7.1).

**Proximidade de transportes** – Quando selecciona um hotel, o cliente tem em conta este factor, na medida em que valoriza a facilidade de acesso aos transportes públicos (nomeadamente o metro) e aos seus locais de interesse.

**Áreas de negócios / Áreas de turismo e lazer** – Representam as principais motivações de visita à cidade de Lisboa, quer por portugueses quer por estrangeiros.

**Preços** – Os clientes dos hotéis de duas e três estrelas são muito sensíveis ao preço, pelo que ter preços mais baixos do que a concorrência durante o ano (principalmente na época alta) é um factor de diferenciação. Decidiu-se atribuir um peso muito significativo a este dado a extrema sensibilidade do cliente a ele.

**Serviços** – Por estarem presentes em todos os hotéis concorrentes foi-lhes atribuído um menor peso na matriz.

- **Estacionamento** – Dos serviços é o factor mais valorizado pelos clientes nacionais. As razões para tal relacionam-se com a dificuldade de estacionamento na capital e/ou com o receio de deixar o veículo no exterior por, assim, se sujeitar mais facilmente a ser danificado ou roubado.
- **Salas de reuniões** – Importantes para pequenos grupos que precisam de fazer reuniões privadas e que valorizam o conforto dos hotéis.
- **Internet** – O acesso à internet é cada vez mais valorizado pelos hóspedes que, por motivos de trabalho ou de lazer, necessitam de a usar.

**Conservação do hotel** – Normalmente, para a sua tomada de decisão, o cliente tem em conta o “aspecto” do hotel. Isto pode fazer com que seja tentado a entrar para saber informações acerca do mesmo ou, no caso em que a apresentação não seja a melhor, a ignorar completamente o estabelecimento. Este factor é, no entanto, algo relativo visto que cada cliente escolhe os hotéis de forma diferente. Um exemplo disso será um homem de negócios interno que, ao ter mais conhecimento dos alojamentos hoteleiros, em Portugal, do que um turista externo, decide ficar num hotel que, não sendo muito apelativo exteriormente, conhece as boas condições interiores.

**Notoriedade** – A notoriedade de um hotel é também, na grande maioria das vezes, uma condicionante importante na escolha do cliente. Um hotel que esteja com a sua marca consolidada no

mercado e que seja conhecido por ter um serviço que satisfaz os seus hóspedes será uma das primeiras escolhas. Os hotéis da cadeia Ibis são um exemplo disso mesmo.

| Factores de Diferenciação  | Peso        | EasyHotel Oriente | Concorrentes              |                             |                          |                            |                |                       |                       |                 |                   |
|----------------------------|-------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
|                            |             |                   | Hotel Holiday Inn express | Hotel Ibis Lisboa Liberdade | Hotel Ibis Lisboa Malhoa | Hotel Ibis Lisboa Saldanha | Hotel Portugal | Hotel Príncipe Lisboa | Hotel Suiço Atlântico | Hotel Vip Berna | Hotel Vip Zurique |
| Proximidade de transportes | 10%         | 3                 | 2                         | 3                           | 3                        | 3                          | 3              | 2                     | 3                     | 3               | 3                 |
| Áreas de negócios          | 7%          | 3                 | 3                         | 3                           | 2                        | 3                          | 1              | 2                     | 1                     | 3               | 3                 |
| Áreas de turismo/lazer     | 8%          | 2                 | 2                         | 3                           | 2                        | 2                          | 3              | 2                     | 3                     | 1               | 1                 |
| Preços                     | 28%         | 5                 | 4                         | 4                           | 4                        | 4                          | 4              | 3                     | 5                     | 4               | 3                 |
| Internet                   | 4%          | 1                 | 1                         | 1                           | 1                        | 1                          | 1              | 1                     | 1                     | 1               | 1                 |
| Estacionamento             | 4%          | 1                 | 1                         | 0                           | 1                        | 1                          | 0              | 1                     | 0                     | 1               | 1                 |
| Sala de reuniões           | 4%          | 1                 | 1                         | 0                           | 1                        | 1                          | 0              | 1                     | 0                     | 1               | 1                 |
| Estado de conservação      | 20%         | 4                 | 2                         | 3                           | 3                        | 3                          | 2              | 3                     | 3                     | 3               | 3                 |
| Notoriedade                | 15%         | 3                 | 2                         | 3                           | 3                        | 3                          | 2              | 2                     | 2                     | 3               | 3                 |
| <b>Total</b>               | <b>100%</b> | <b>3,44</b>       | <b>2,51</b>               | <b>2,96</b>                 | <b>2,88</b>              | <b>2,96</b>                | <b>2,47</b>    | <b>2,36</b>           | <b>2,95</b>           | <b>2,88</b>     | <b>2,6</b>        |

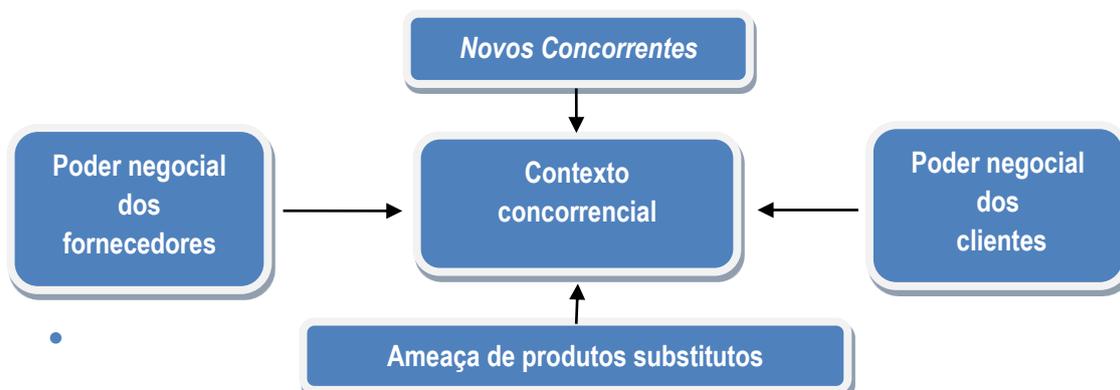
Para a elaboração da matriz da concorrência recorreu-se a uma análise à concorrência (através do anexo 21.3).

| Escala Serviços           |              | Preços |       | Estado de conservação |              | Notoriedade |       |
|---------------------------|--------------|--------|-------|-----------------------|--------------|-------------|-------|
| 0                         | Não existe   | 5      | <50   | 1                     | Mau          | 1           | Baixa |
| 1                         | Existe       | 4      | 51-65 | 2                     | Satisfatória | 2           | Média |
| <b>Escala Localização</b> |              | 3      | 66-80 | 3                     | Bom          | 3           | Alta  |
| 1                         | Má           | 2      | 81-95 | 4                     | Muito Bom    |             |       |
| 2                         | Satisfatória | 1      | >95   |                       |              |             |       |
| 3                         | Boa          |        |       |                       |              |             |       |

### 11.2.4 Análise da SWOT (ver anexo 21.4)

|   | Probabilidade de ocorrência |        |          | Impacto no Hotel |       |         |
|---|-----------------------------|--------|----------|------------------|-------|---------|
|   | Fraca                       | Média  | Elevada  | Fraco            | Médio | Elevado |
| <b>Oportunidades</b>  |                             |        |          |                  |       |         |
| Consumidores cada vez mais conscientes e “educados”   |                             | *      |          |                  | *     |         |
| Realização de mais viagens, mas mais curtas   |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Aumento do número de companhias aéreas de baixo custo   |                             | *      |          |                  | *     |         |
| Criação de uma plataforma aérea da Easyjet no terminal 2 do aeroporto de Lisboa                     |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Factores climatéricos   |                             |        | *        |                  |       | *       |
| <b>Ameaças</b>  |                             |        |          |                  |       |         |
| Domínio do Euro face à libra  |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Domínio do Euro face ao dólar   |                             |        | *        | *                |       |         |
| Dificuldades de financiamento no mercado nacional   |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Envelhecimento da população e consequentemente a diminuição da população na Europa                  |                             | *      |          |                  | *     |         |
| Tendência para a compra/ reserva a curto prazo  |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Concorrência extremamente feroz e consolidada   |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Dificuldade de encontrar um terreno/prédio “barato” na cidade de cidade com boas acessibilidades    |                             |        | *        |                  |       | *       |
|   | Tendência                   |        |          | Impacto no Hotel |       |         |
|   | Piorar                      | Manter | Melhorar | Fraco            | Médio | Elevado |
| <b>Pontos Fortes</b>  |                             |        |          |                  |       |         |
| Adopção do conceito <i>low cost</i> associado a baixo custo do hotel – notoriedade da marca Easyjet |                             | *      |          |                  |       | *       |
| Relação entre o preço e a localização bastante boa  |                             | *      |          |                  |       | *       |
| Conceito <i>low cost</i> associado ao baixo preço e à marca Easyjet                                 |                             | *      |          |                  | *     |         |
| <b>Pontos Fracos</b>  |                             |        |          |                  |       |         |
| Classificação de 2 estrelas associada à qualidade menor   |                             | *      |          |                  | *     |         |
| Última tarifa de preços ligeiramente superior aos concorrentes                                      |                             | *      |          |                  | *     |         |
| Baixa notoriedade para os turistas nacionais  |                             |        | *        |                  |       | *       |

### 11.2.5 Análise das 5 forças de Porter



- **Contexto concorrencial**

No sector hoteleiro, nomeadamente em Lisboa, a intensidade concorrencial é **elevada**, na medida em que existe um número significativo de hotéis (12 de 5 estrelas, 46 hotéis de 4 estrelas, 28 de 3 estrelas e 6 hotéis de 2 estrelas). Este facto não é, no entanto, necessariamente negativo, pois as falhas da concorrência vão traduzir-se em possíveis clientes para o hotel.

A diferenciação entre os serviços prestados por hotéis da mesma categoria é, na maioria das vezes, reduzida, sendo, por isso, nos factores preço/localização onde se evidencia a maior rivalidade entre os diversos hotéis.

- **Novos concorrentes**

A entrada de concorrentes no mercado constitui geralmente uma ameaça para uma empresa, visto que podem reduzir a rentabilidade do negócio por acréscimo da rivalidade na conquista de quota de mercado. O mercado hoteleiro em Lisboa encontra-se numa fase de maturidade, o que pode constituir uma barreira à entrada de novos concorrentes. Além disso, os hotéis já bem posicionados no mercado beneficiam da sua experiência para obter custos operacionais mais reduzidos. Uma outra barreira relaciona-se com a dificuldade em encontrar um terreno/ prédio com uma boa localização e um preço por m<sup>2</sup> relativamente baixo. No entanto, considerou-se que o conceito *low cost* que se pretende implementar no sector hoteleiro, em Lisboa, pode constituir um estímulo à entrada de novos concorrentes. Tendo em conta esta análise considera-se que a ameaça de entrada de novos concorrentes é **média**.

- **Poder negocial dos clientes**

Os clientes que viajam de forma independente têm um poder negocial **baixo**, traduzido apenas na opção de escolha do hotel. Contudo, o seu poder é **elevado** quando se deslocam em grupos.

É uma situação algo complicada para qualquer hotel visto que se este não ceder às pressões dos grupos corre o risco de perder um grande número de hóspedes. Apesar deste tipo de consumidor não

fazer parte especificamente do *target* previsto, também poderá afectar, visto que os grupos não hesitarão em procurar uma alternativa melhor se a política de descontos do hotel não os satisfizer.

- **Poder negocial dos fornecedores**

O poder negocial dos fornecedores deriva essencialmente da possibilidade destes aumentarem os preços, alterarem prazos de entrega, reduzirem a qualidade dos serviços prestados e/ou deixarem de fornecer determinado cliente.

Neste mercado há vários fornecedores para o mesmo tipo de produtos. À excepção da água (EPAL) e da electricidade (EDP), que detêm o monopólio do respectivo sector, todos os demais não têm grande poder negocial. Consideram-se, como exemplos, as construtoras, os fornecedores de alimentos, mobiliários, empresas de tecnologia, entre outros. Desta forma, conclui-se que o poder negocial dos fornecedores é baixo, à excepção da EDP e da EPAL. Existe ainda a possibilidade de beneficiar do hotelshop, uma cooperativa criada pelos hotéis de forma a aumentar o poder negocial com os fornecedores.

- **Ameaça de produtos substitutos**

O serviço substituto mais próximo do alojamento em hotéis, em Lisboa, é a casa de familiares ou de amigos, uma vez que, desta forma, se obtém o mesmo serviço (dormida) sem necessidade de pagamento. Todos os outros serviços extra que os estabelecimentos hoteleiros oferecem não se diferenciam muito daqueles que uma pessoa pode ter em casa. Conclui-se, deste modo, que a ameaça de produtos substitutos é **baixa**.

### **Conclusão: Atractividade do sector**

Analisando a oferta em Lisboa verifica-se que existe um grande número de hotéis, o que, como referido anteriormente, pode reduzir a atractividade do sector. Particularmente os hotéis de 2 e 3 estrelas adoptam estratégias sobretudo *Red Ocean*, porque, sendo os serviços pouco diferenciados, tentam sempre competir pelos preços com o objectivo de obterem taxas de ocupação o mais alto possível. Tendo em conta estes factos, considera-se que a atractividade do sector hoteleiro em Lisboa é **média**.

| <b>Forças</b>                   | <b>Classificação</b> | <b>Valor</b> |
|---------------------------------|----------------------|--------------|
| Contexto Concorrencial          | Alta                 | 1            |
| Novos concorrentes              | Média                | 3            |
| Poder negocial dos clientes     | Média-Baixa          | 4            |
| Poder negocial dos fornecedores | Média-Baixa          | 4            |
| Ameaça de produtos substitutos  | Baixa                | 5            |
| <b>Atractividade do sector</b>  | <b>Média</b>         | <b>3</b>     |

## 11.3 Localização

A Localização do Hotel foi tida em conta pelos seguintes factores:

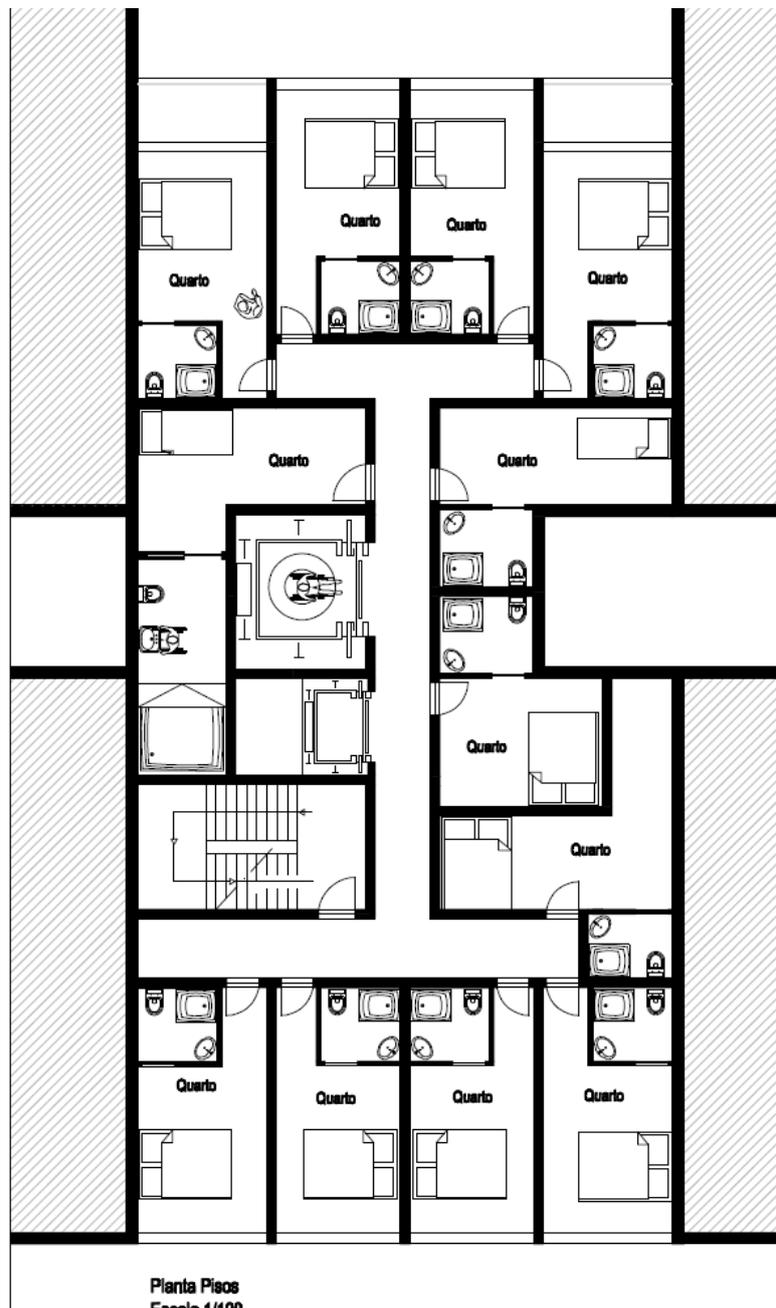
Factores:

1. **Acessibilidades** – Dentro destas a proximidade do metro é a mais valorizada pelos visitantes, ou porque não têm transporte próprio, ou porque tendo-o não o querem utilizar durante a sua estadia. Procuram alojamento em hotéis próximos de meios de transporte públicos, por forma a se deslocarem entre as diversas afectividades.
2. **Custo do terreno** – A instalação do hotel pressupõe a compra ou aluguer de um espaço físico. Há que considerar o custo médio por m<sup>2</sup> de cada terreno em diversas áreas da região de Lisboa.
3. **Atractividade do local** – A proximidade de espaços comerciais e de lazer constitui um outro factor de selecção dos visitantes, não só dos que se deslocam por motivos de lazer, mas também daqueles que o fazem por razões profissionais.
4. **Área hoteleira** – A existência de concorrentes na mesma área é de extrema importância, uma vez que, assim, o hotel beneficia não só da experiência de quem actua no mercado há mais tempo, como também dos clientes que se deslocam para zonas hoteleiras.

A construção dos mapas financeiros teve em consideração uma possível alteração do local, bem como a possibilidade de variarem o número de quartos e variar o valor de construção. Desta forma, e através da ferramenta do excell, é possível que com a mudança destas variáveis encontrar diferentes indicadores de viabilidade financeira. No anexo 20.5 é possível visualizar o terreno, bem como a sua envolvente.

## 12. Dimensionamento

As plantas apresentadas são um esboço, tendo em conta que não tive meios para fazer um projecto de arquitectura, procurei a ajuda de um amigo me fez um pequeno esboço, para poder ter noção de quantos quartos poderão existir no Hotel.



## 13. Segmentação, posicionamento e Target

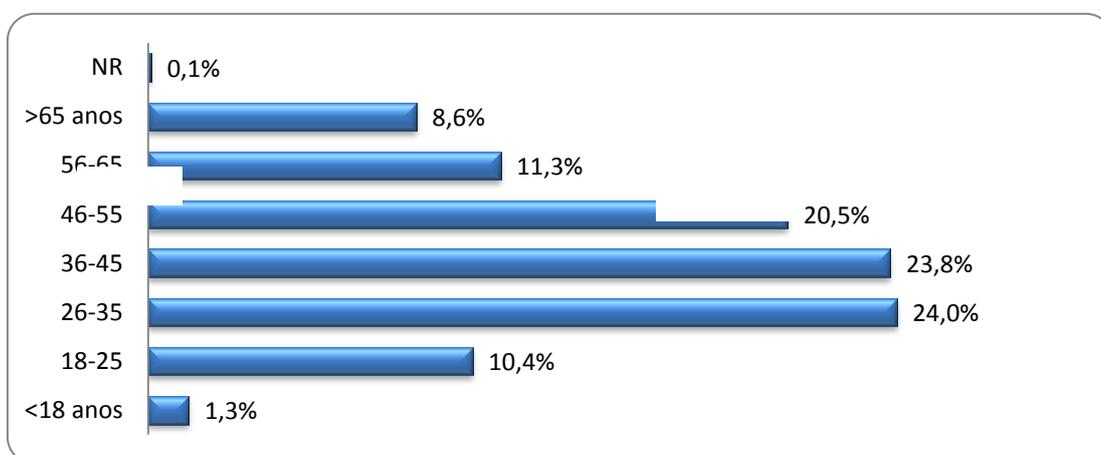
### 13.1.1.1 Segmentação:

Procedeu-se à segmentação do mercado hoteleiro tendo em conta as variáveis que seguidamente se apresentam. De referir que, para esta análise, tiveram-se por base os resultados do inquérito elaborado (efectuados na proximidade de hotéis de 2 e 3 estrelas e que constam do anexo 20.7.1) e de um outro realizado pelo Observatório da ATL.

#### Sócio - demográfica descritivo:

##### Idade

Gráfico 6 - Distribuição etária dos hóspedes em Lisboa.

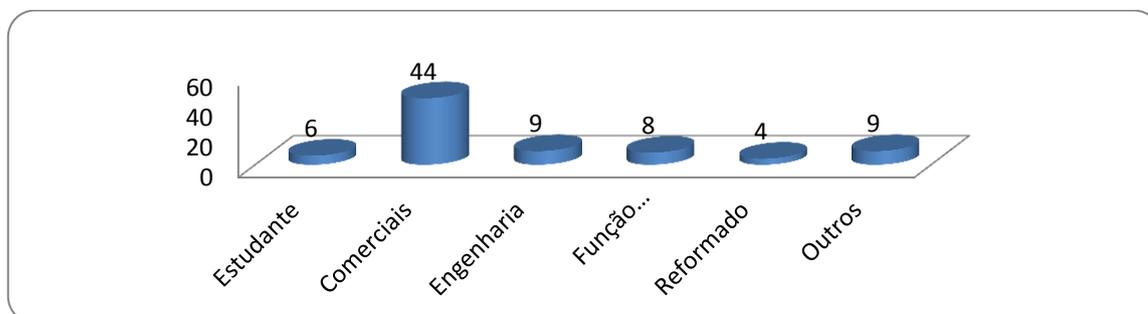


Fonte: Inquérito Motivacional da ATL

A grande maioria dos hóspedes de hotéis, em Lisboa, tem idade compreendida entre os 18 e os 65 anos.

##### Ocupação

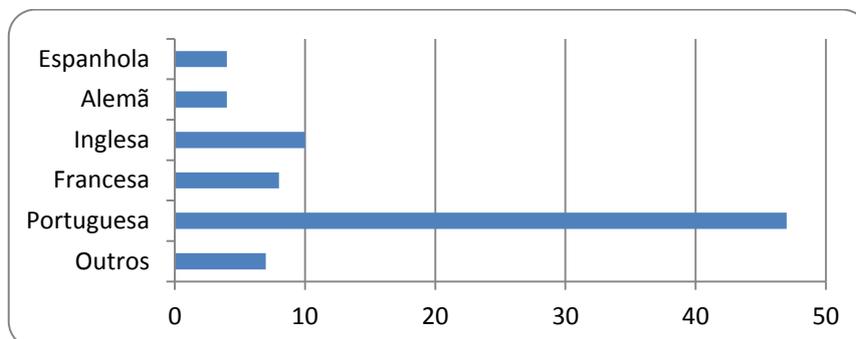
Gráfico 7 - Distribuição dos hóspedes por nível ocupacional (Fonte: anexo CVB – inquérito realizado).



A nível ocupacional, constatou-se que dos clientes portugueses inquiridos (junto a hotéis de 2 e 3 estrelas) e que exercem uma actividade profissional, era significativo o número de vendedores, administrativos, quadros da administração pública e quadros de empresas.

## Nacionalidade

Gráfico 8 - Distribuição dos hóspedes por nacionalidade



Fonte: Anexo CVB – inquérito realizado.

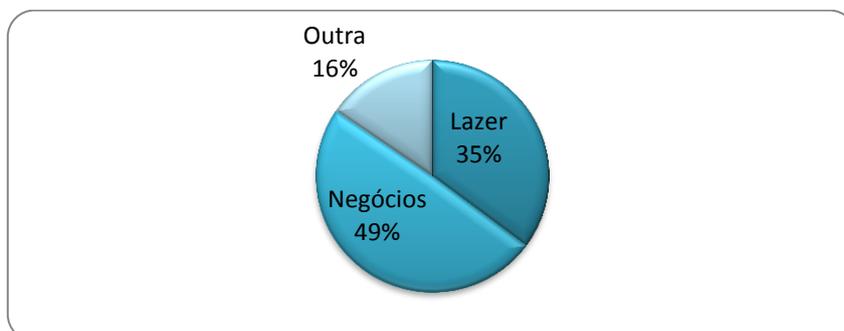
Os hóspedes de Lisboa têm diferentes nacionalidades, destacando-se a portuguesa, espanhola, alemã, inglesa e francesa.

## Sócio – cultural / estilos de vida

### Interesses

Dos diferentes motivos para a deslocação a Lisboa destacam-se o “Negócios” seguido do “Lazer”.

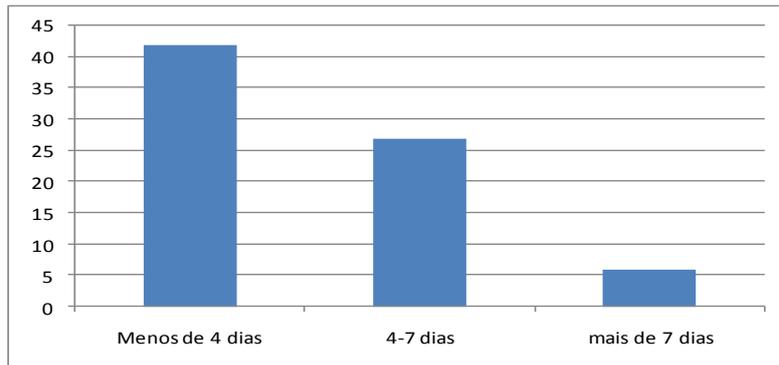
Gráfico 9 - Distribuição dos hóspedes por motivo de viagem



Fonte: Inquérito Motivacional da ATL

## Duração da estadia

Gráfico 10 - Estadia média dos hóspedes, em Lisboa



Fonte: Inquérito Motivacional da ATL

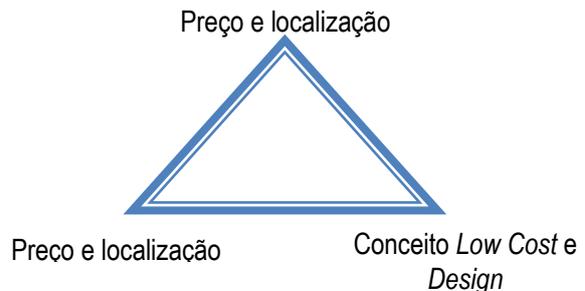
A estadia em hotéis é, em geral, inferior a 4 dias.

### 13.1.1.2 Target:

Analisando toda a informação disponível, considerou-se que o hotel, apesar de não seleccionar os seus clientes, se dirige principalmente a indivíduos com idades entre os **18 e os 64 anos, estudantes ou com uma actividade profissional** (desempenhando cargos, nomeadamente, na área comercial, na administração pública e em empresas), que se deslocam a **Lisboa** principalmente com o intuito de a conhecerem em pouco tempo ("**city break**" e "**touring**") ou por **razões profissionais**, permanecendo na cidade menos de 4 dias. São hóspedes que procuram uma estadia a **baixo preço**, onde **os serviços** considerados essenciais sejam prestados eficazmente (cama e almofadas confortáveis, duche com pressão e de água quente e limpeza). A **centralidade** e boas **acessibilidades** aos locais de interesse são também consideradas no acto da escolha.

### 13.1.1.3 Posicionamento:

*Triângulo de ouro do posicionamento:*



**Expectativas do cliente:** Tendo por base o inquérito realizado, os atributos a que os clientes dão mais valor são o preço e a localização do hotel.

**Posicionamento da concorrência:** Os concorrentes posicionam-se procurando essencialmente uma boa relação preço/localização.

**Trunfos potenciais do serviço:** Conforme o inquérito realizado (Anexo 20.7.1) considerou-se como trunfo potencial a atracção pelo conceito *Low Cost*. Considerou-se também o design inovador, já que a concorrência assenta num estilo tradicional e conservador.

**Identificação:** Estabelecimento hoteleiro *low cost*.

**Diferenciação:** O hotel difere dos restantes por ser um *low cost*, *inexistente em Lisboa*.

**Slogan:** O conforto por tão pouco!

## 14. Marketing Mix

### 14.1 Serviço Base:

A função base do serviço é o alojamento pago.

### 14.2 Outras funções relacionadas com o serviço base:

*Facilitador* – reserva online, através do site próprio do hotel ([www.easyhotel.com](http://www.easyhotel.com)) .

Tendo em conta a política de *low cost*, o hotel deve reduzir ao máximo todos os custos, o que não implica que descure no design e no estilo, pois, hoje em dia, com orçamentos reduzidos conseguem fazer-se projectos esteticamente brilhantes.

Assim, apostar-se-á num design inovador, de forma a comunicar uma imagem de modernidade e a captar o interesse dos clientes. Tudo isto sempre a um baixo custo que se traduza, conseqüentemente, em baixos preços para o cliente.

### 14.3 Design

**Quartos:** com mobiliário simples, mas arrojado, seguindo linhas modernas.

Cada quarto vai ser equipado com um LCD de 19 polegadas e um telefone, cada um destes será um serviço extra pago.

A casa de banho incluirá duche, sanita e um lavatório. A ausência de banheiras e bidés permite poupar espaço no restante quarto. As cores vão ser as mesmas que as dos quartos: os azulejos nos tons de vermelho e branco e o chão todo preto. A casa de banho inclui um sabonete para lavar as mãos. Caso o cliente se esqueça de algum artigo de higiene, poderá comprá-lo na recepção.

Todos os quartos serão para não fumadores, tal como todos os espaços do hotel.

### 14.4 Serviço aumentado

#### 14.4.1 Nome da marca - EasyHotel

A marca é extremamente importante para a captação de clientes, neste caso irá haver uma sinergia de uma marca já implementada no mercado, a EasyHotel e conseqüentemente a associação desta à filosofia *low cost*. Desta forma o EasyHotel Oriente beneficiará de uma marca já com um grau elevado de notoriedade.

#### 14.4.2 Serviços

- **Kits casa de banho:** *amenities*, disponíveis na recepção. Este serviço inclui diversos artigos de higiene, tais como, *shampoo*, sabonete e gel de banho. Os artigos são vendidos por 1,5/kit.

- **Estacionamento subterrâneo:** O hotel vai dispor de estacionamento subterrâneo pago, utilizado apenas por clientes do hotel. Este serviço terá um custo adicional de 8 euros diários, pressupondo-se, para efeito do cálculo das vendas, que os clientes que dele usufruam pagarão sempre a tarifa diária completa.

- **Limpeza:** O serviço de limpeza fica menos dispendioso por recurso ao outsourcing.

- **Recepção** (atendimento 24h): A recepção funcionará 24h por dia. O check-in será feito mediante apresentação do documento da reserva, e o check-out até as 12h do dia da saída.

- **Sala de reuniões:** Este espaço, com capacidade para 25 pessoas, será ideal para pequenas conferências, reuniões ou congressos. O preço (120/dia), fixo, incluirá não só o aluguer do espaço, como também da tela, do videoprojector e da internet.

- **Cafeteria.** Será um conjunto de máquinas de *vending*, os clientes poderão servir-se de bebidas quentes como café, chocolate, leite ou chá, bem como de alguns bolos, sandes, chocolates e fofos.

## 14.5 Política de Preço

O estabelecimento dos preços a praticar teve por base a análise actual da concorrência de primeiro nível.

Os preços praticados serão independentes do tipo (se *twin* ou *double*) e do número de pessoas, por uma questão de redução de processos.

Conforme já referido, a oferta hoteleira em Lisboa é muito elevada. Perante hotéis igualmente bem localizados, com bons acessos e a mesma classificação (o que geralmente indica um certo grau de indiferenciação dos serviços prestados), um preço inferior surge como factor determinante no momento da escolha.

Os preços praticados têm como definição três tarifas fixas (A, B, C) ao longo de todo o ano, conforme se apresenta na tabela abaixo.

Tabela 10 - Preços por tarifa no ano de abertura.

|          | 2013  |
|----------|-------|
| Tarifa A | 39,90 |
| Tarifa B | 45,90 |
| Tarifa C | 55,90 |

O objectivo da estrutura de preços apresentada é entrar no mercado com uma estratégia de penetração ao disponibilizar uma tarifa mais baixa que a concorrência. Desta forma poder-se-á captar rapidamente a atenção, conseguindo assim elevadas taxas de ocupação.

As duas tarifas seguintes (B e C) encontram-se próximas dos valores praticados pela concorrência.

Tabela 11 - Número de quartos disponível por tarifa, por época

| Tarifa | Janeiro a Março | Abril a Outubro | Novembro a Dezembro |
|--------|-----------------|-----------------|---------------------|
| A      | 20              | 15              | 20                  |
| B      | 60              | 45              | 60                  |
| C      | 20              | 40              | 20                  |

A cada tarifa estará associado um determinado número de quartos, variável consoante a época (se alta ou baixa), conforme se demonstra na tabela acima apresentada. Pretende-se, assim, assegurar que, apesar dos preços mais baixos que a concorrência, é possível praticar um preço médio não inferior ao dos concorrentes.

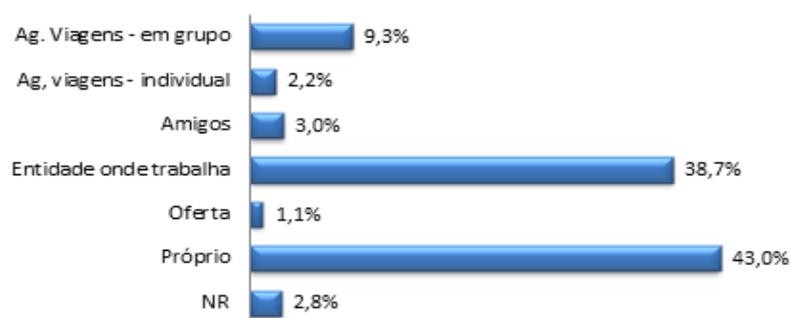
Quanto ao pagamento, poderá ser efectuado no acto da reserva, caso seja feito online através do site do hotel ou da easyjet. Considerou-se um dia de prazo médio de recebimento. Assim, qualquer alteração de datas, como o cancelamento da reserva, não dará lugar a qualquer reembolso. Com esta política pretende-se privilegiar a antecipação na reserva assim como precaver possíveis incertezas.

Relativamente à reacção da concorrência perante a entrada do hotel no mercado, não é expectável, principalmente por parte dos Ibis, que se verifique uma redução dos seus preços. Estes hotéis do grupo Accor detêm a liderança do sector hoteleiro de duas estrelas, em Lisboa (o que se comprova pelo seu número, dimensão e elevadas taxas de ocupação). Para além disto têm um posicionamento bem definido comparativamente com outros hotéis do mesmo grupo. No entanto, admite-se que possam acentuar as suas acções promocionais de acordo com a época e com possíveis eventos que ocorram.

## 14.6 Distribuição

A população portuguesa tendencialmente utiliza pouco as agências de viagens quando quer viajar no próprio país, optando por contactar directamente o hotel através do seu site, via telefónica, etc., por ser mais económico. No gráfico seguinte, é possível observar ainda que a entidade empregadora tem a segunda maior quota de responsabilidade na organização da viagem.

Gráfico 11 - Responsável pela organização da viagem



Fonte: Observatório Turismo de Lisboa

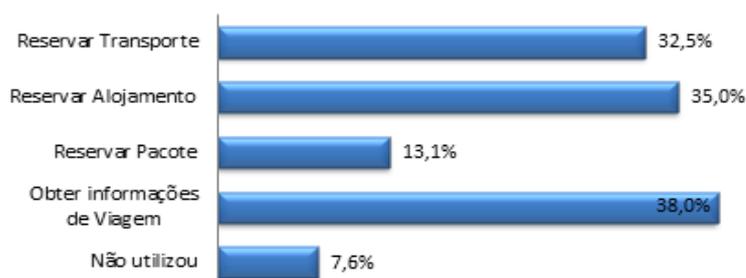
As centrais de reserva online, como o Booking.com, são bastante utilizadas pelos turistas estrangeiros. Estes websites multilingues, cujo sistema comercial se baseia em comissões, chegam a milhões de clientes no mundo inteiro, disponibilizando uma alargada selecção de cadeias de hotéis e de hotéis independentes.

O hotel irá dispor de um site “próprio” (easyhotel.com), onde os clientes podem fazer as suas reservas e conhecer um pouco mais de Lisboa, ver fotografias e obter contactos.

Existem assim dois tipos de canais de distribuição:

- Canal curto: Hotel (site próprio)→Clientes
- Canal indirecto curto: Hotel→Central de reserva: *Booking*→Cliente

Gráfico 12 - Utilização da internet no planeamento/marcação da viagem, pelos estrangeiros



Fonte: Observatório Turismo de Lisboa

O site tem ao dispor de um sistema de reservas online, que permitirá ao cliente a marcação de uma forma rápida, segura e cómoda. Sobre a cidade poderá ser consultada informação relativa a locais de comércio, lazer e cultura (como monumentos, espectáculos, restaurantes, entre outros).

## 14.7 Política de Comunicação

De seguida é proposto um plano de comunicação, onde se descrevem as várias acções a realizar para promover o hotel.

### 14.7.1 Publicidade

#### 14.7.1.1 Internet

A forte aposta na internet justifica-se pelo facto de ser um meio de comunicação relativamente barato e por facultar informações sobre viagens e reserva de alojamento, a uma escala mundial.

**Site próprio:** Site com possibilidade de reserva online e com informação relevante para turistas. Serve também para divulgar eventos importantes.

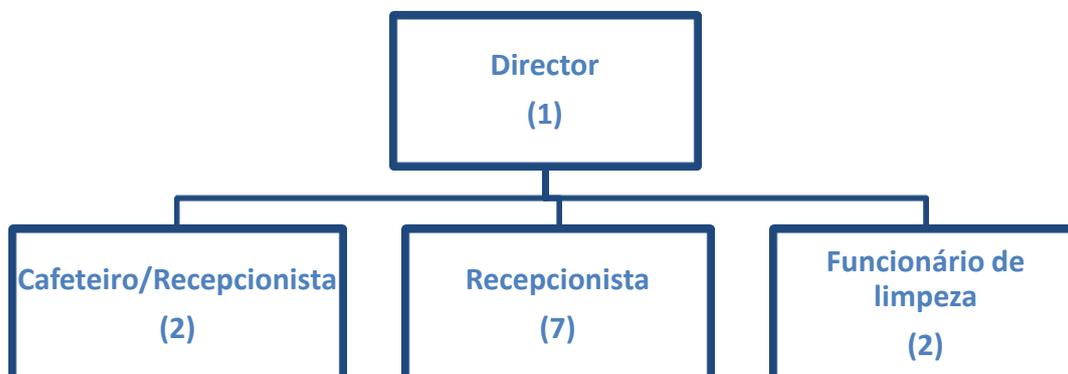
**Centrais de Reserva:** A divulgação do hotel a nível mundial será efectuada através da central de reserva mais utilizada (Booking), conseguindo, desta forma, chegar a um maior número de pessoas. Desta forma, será mais fácil efectuar as reservas, já que é um site disponível em mais de vinte e um idiomas.

#### 14.7.1.2 Outdoors

O hotel irá dispor de um outdoor na fachada do edifício e na auto-estrada (AE) para evidenciar preços “desde 29,90”. Com estas iniciativas pretende-se captar a atenção de possíveis clientes nacionais e assim aumentar a notoriedade da marca.

## 15. Organização

### 15.1 Organigrama



O modelo de estrutura organizacional basear-se-á na divisão do trabalho, com a delegação de responsabilidades a partir das funções consideradas imprescindíveis (administração e operações) para o funcionamento de um hotel com um conceito de *low cost*.

Ao optar-se por esta estrutura funcional estabelecer-se-á uma linha hierárquica bastante simples, com um número suficiente de funcionários que assegure a prestação eficaz e eficiente dos serviços essenciais. Desta forma, promove-se a rápida comunicação e um elevado controlo por parte do director que centralizará em si as decisões e conseguirá actuar numa perspectiva global da organização.

### 15.2 Funções

Para a descrição das tarefas dos funcionários do hotel, teve-se por base o Boletim do Trabalho e Emprego, n.º26, de 15/07/2008 (BTE).

#### 15.2.1 Director

O director é quem dirige, orienta e fiscaliza o funcionamento das diversas secções e serviços do hotel. É ainda responsável pela organização e gestão do pessoal pertencente ao quadro, fazendo a gestão de férias, folgas, turnos e o pagamento de salários. Faz ainda parte das suas competências fiscalizar os serviços de outsourcing (lavandaria e limpeza), fazer o controlo financeiro, económico e comercial, tal como a realização de encomendas, pagamentos a fornecedores e estabelecimento de contactos, nomeadamente com entidades do turismo, como o Instituto de Turismo de Portugal.

#### 15.2.2 Recepcionista

O recepcionista é responsável pelos serviços da recepção e portaria, acolhendo os hóspedes e restantes clientes, acompanhando-os na sua estadia. Fazem parte das suas competências efectuar reservas; atender pedidos e reclamações; dirigir a recepção de correio e assegurar a sua distribuição; executar as tarefas necessárias à regularização das contas com os clientes; operar com os equipamentos

informáticos, de comunicações e telecomunicações quando instalados na secção; zelar pela segurança dos hóspedes.

No período nocturno, assegura a prestação dos serviços das máquinas de vending.

### **15.2.3 Cafeteiro/Recepcionista**

Empregado que garante o bom funcionamento das máquinas de vending, bem como pela fiscalização da limpeza.

### **15.2.4 Funcionário de limpeza**

O funcionário da limpeza encarrega-se da lavagem, limpeza, arrumação e conservação das instalações, nomeadamente bar, cafetaria, copa, lobby, casas de banho e corredores. Quando necessário, pode também participar na arrumação dos quartos.

## 16. Planeamento e implementação

Os períodos das actividades encontram-se descritos no anexo 20.9, bem com a rede PERT.

| Actividades  | Custos   | Semanas             |            |                   |                   |                 |                   |                   |                   |                   |                     |                  |           |                  |
|--------------|--|---------------------|------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|-----------|------------------|
|              |  | 1-17                | 17-40      | 40-96             | 96-104            | 104-109         | 109-121           | 121-144           | 144-167           | 167-182           | 182-186             | 186-202          | 202-204   |                  |
| A            | Geração da ideia, realização do estudo económico e tomada da decisão | -                   | -          |                   |                   |                 |                   |                   |                   |                   |                     |                  |           |                  |
| B            | Constituição da sociedade  | 5.537,36            | 5.537,36   |                   |                   |                 |                   |                   |                   |                   |                     |                  |           |                  |
| C            | Seleção e negociação do terreno                                      | 902.913,30          | 902.913,30 |                   |                   |                 |                   |                   |                   |                   |                     |                  |           |                  |
| D            | Projectos de arquitectura  | 25.000,00           | 25.000,00  |                   |                   |                 |                   |                   |                   |                   |                     |                  |           |                  |
| E            | Escritura e registo da propriedade                                   | 36.804,39           |            | 2.219,13          | 5.495,00          |                 |                   |                   | 5.495,00          |                   |                     |                  | 23.595,26 |                  |
| F            | Licenciamento Municipal  | 110.285,16          |            | 110.285,16        |                   |                 |                   |                   |                   |                   |                     |                  |           |                  |
| G            | Obtenção do financiamento  | 139.510,71          |            |                   |                   | 31.698,45       |                   |                   |                   | 107.812,25        |                     |                  |           |                  |
| H            | Adjudicação da construção  | 334.312,65          |            |                   |                   | 334.312,65      |                   |                   |                   |                   |                     |                  |           |                  |
| I            | C. Civil - Escavação e contenção                                     | 334.312,65          |            |                   |                   |                 | 334.312,65        |                   |                   |                   |                     |                  |           |                  |
| J            | C. Civil - Estrutura   | 334.312,65          |            |                   |                   |                 |                   | 334.312,65        |                   |                   |                     |                  |           |                  |
| K            | C. Civil - Alvenarias  | 557.187,75          |            |                   |                   |                 |                   |                   | 557.187,75        |                   |                     |                  |           |                  |
| L            | C. Civil - Infra-estrutura e acabamentos                             | 1.025.625,30        |            |                   |                   |                 |                   |                   |                   | 1.025.625,30      |                     |                  |           |                  |
| M            | Adjudicação aos fornecedores de equipamentos                         | 33.838,66           |            |                   |                   |                 |                   |                   |                   | 33.838,66         |                     |                  |           |                  |
| N            | Fornecimento e montagem de diversos de equipamentos                  | 78.956,88           |            |                   |                   |                 |                   |                   |                   |                   | 78.956,88           |                  |           |                  |
| O            | Recrutamento, selecção e contratação de pessoal                      | 2.400,00            |            |                   |                   |                 |                   |                   |                   |                   | 2.400,00            |                  |           |                  |
| P            | Organização e formação do pessoal                                    | -                   |            |                   |                   |                 |                   |                   |                   |                   |                     | -                |           |                  |
| Q            | Vistoria e alvará para o início de actividade                        | -                   |            |                   |                   |                 |                   |                   |                   |                   |                     | -                |           |                  |
| R            | Início da actividade   | 24.093,92           |            |                   |                   |                 |                   |                   |                   |                   |                     |                  | 24.093,92 |                  |
| <b>Total</b> |  | <b>3.945.091,37</b> | <b>-</b>   | <b>933.450,66</b> | <b>112.504,29</b> | <b>5.495,00</b> | <b>366.011,10</b> | <b>334.312,65</b> | <b>334.312,65</b> | <b>562.682,75</b> | <b>1.167.276,22</b> | <b>81.356,88</b> | <b>-</b>  | <b>47.689,17</b> |

(todos os valores são em euros)

## 16.1 Mapa de Financiamento

Note-se que foi informado que a banca só financiaria a construção do edifício, sendo que as restantes necessidades teriam de ser capitais próprios.

| Semanas                | 1-17         | 17-40        | 40-96      | 96-104     | 104-109      | 109-121      | 121-144      | 144-167      | 167-182      | 182-186    | 186-202   | 202-204   |
|------------------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|-----------|-----------|
| Despesas               | -            | 933.450,66   | 112.504,29 | 5.495,00   | 366.011,10   | 334.312,65   | 334.312,65   | 562.682,75   | 1.167.276,22 | 81.356,88  | -         | 47.689,17 |
| <b>Capital Próprio</b> |              |              |            |            |              |              |              |              |              |            |           |           |
| Início                 | 1.359.340,37 | 1.359.340,37 | 425.889,71 | 313.385,42 | 307.890,42   |              |              |              |              |            |           |           |
| Fim                    | 1.359.340,37 | 425.889,71   | 313.385,42 | 307.890,42 | -            |              |              |              |              |            |           |           |
| <b>Capital Alheio</b>  |              |              |            |            |              |              |              |              |              |            |           |           |
| Início                 |              |              |            |            | 2.585.751,00 | 2.527.630,32 | 2.193.317,67 | 1.859.005,02 | 1.296.322,27 | 129.046,05 | 47.689,17 | 47.689,17 |
| Capital utilizado      |              |              |            |            | 58.120,68    | 334.312,65   | 334.312,65   | 562.682,75   | 1.167.276,22 | 81.356,88  | -         | 47.689,17 |
| Fim                    |              |              |            |            | 2.527.630,32 | 2.193.317,67 | 1.859.005,02 | 1.296.322,27 | 129.046,05   | 47.689,17  | 47.689,17 | 0,00      |

(todos os valores são em euros)

### Dados sobre o financiamento

| <b>FINANCIAMENTO (Empréstimo Bancário, em )</b>         |              |
|---|--------------|
| Montante do Empréstimo                                  | 2.585.751,00 |
| Taxa de Juro (Nominal)- após período de construção      | 5,000%       |
| Taxa de Juro (Nominal)- durante o período de construção | 5,000%       |
| Duração do Contrato (em Anos)                           | 10           |
| Renda (semestral)                                       | 165.868,50   |
| Imposto de Selo sobre Abertura de Crédito               | 0,4%         |
| Imposto de Selo sobre Juros                             | 4%           |

(todos os valores são em euros)

## 17. Análise económica e financeira

### Mapa de Investimentos

Pressuposto - Não se reinveste a não ser quando acaba a vida útil dos equipamentos.

|   | Ano                 |           |           | 2011                | 2012     | 2013                | 2014                | 2015     | 2016     | 2017     | 2018            | 2019             | 2020             | 2021            | 2022             | 2023             | 2024            | 2025             | 2026             | 2027     | 2028             | 2029      |
|---|---------------------|-----------|-----------|---------------------|----------|---------------------|---------------------|----------|----------|----------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|----------|------------------|-----------|
|   | Período             |           |           | -3                  | -2       | -1                  | 0                   | 1        | 2        | 3        | 4               | 5                | 6                | 7               | 8                | 9                | 10              | 11               | 12               | 13       | 14               | 15        |
|   | Custo de Aquisição  | Vida Útil | Taxa (QC) |                     |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| <b>Activo Fixo Tangível</b>                                     |                     |           |           |                     |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| <b>Terrenos e Outras Construções</b>                            |                     |           |           |                     |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| Terreno   | 902.913,30          | 50        | 2,00%     | 902.913,30          |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| <b>Sub-Total</b>  | <b>902.913,30</b>   | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>902.913,30</b>   | <b>-</b> | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>        | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>        | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>  |
| <b>Edifícios e Outras Construções</b>                           |                     |           |           |                     |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| Edifício  | 2.228.751,00        | 20        | 5,00%     |                     |          | 1.560.125,70        | 668.625,30          |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| Instalações de Água, Electricidade e Saneamento                 | 357.000,00          | 10        | 10,00%    |                     |          |                     | 357.000,00          |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| Licenciamento, alvará e TRIU                                    | 110.285,16          | 20        | 5,00%     | 110.285,16          |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| Projectos   | 25.000,00           | 20        | 5,00%     | 25.000,00           |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| <b>Sub-Total</b>  | <b>2.721.036,16</b> | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>135.285,16</b>   | <b>-</b> | <b>1.560.125,70</b> | <b>1.025.625,30</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>        | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>        | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>  |
| <b>Equipamentos de hotelaria</b>                                |                     |           |           |                     |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| Decoração de interiores   | 15.150,83           | 4         | 25,00%    |                     |          |                     | 16.078,18           |          |          |          |                 | 17.751,61        |                  |                 |                  | 19.214,91        |                 |                  |                  |          | 20.798,84        |           |
| Mobiliário  | 19.499,52           | 8         | 12,50%    |                     |          |                     | 20.693,04           |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  | 24.730,10        |                 |                  |                  |          |                  |           |
| Louças e objectos de vidro decorativos                          | 176,52              | 3         | 33,33%    |                     |          |                     | 187,32              |          |          |          | 202,77          |                  |                  | 215,18          |                  |                  | 228,35          |                  |                  |          | 242,32           |           |
| Talheres e utensílios de cozinha                                | 123,56              | 4         | 25,00%    |                     |          |                     | 131,12              |          |          |          |                 | 144,77           |                  |                 |                  | 156,71           |                 |                  |                  |          | 169,62           |           |
| Máquinas, aparelhos, utensílios e instalações de uso específico | 5.701,21            | 7         | 14,28%    |                     |          |                     | 6.050,17            |          |          |          |                 |                  |                  |                 | 7.088,74         |                  |                 |                  |                  |          |                  | 8.142,73  |
| <b>Sub-Total</b>  | <b>40.651,64</b>    | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>            | <b>-</b> | <b>-</b>            | <b>43.139,84</b>    | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>202,77</b>   | <b>17.896,38</b> | <b>-</b>         | <b>215,18</b>   | <b>7.088,74</b>  | <b>44.101,72</b> | <b>228,35</b>   | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b> | <b>21.210,79</b> | <b>-</b>  |
| <b>Equipamento Básico</b>                                       |                     |           |           |                     |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| Televisores   | 14.973,98           | 7         | 14,28%    |                     |          |                     | 15.890,51           |          |          |          |                 |                  |                  |                 | 18.618,27        |                  |                 |                  |                  |          |                  | 21.386,54 |
| Computadores  | 2.508,13            | 3         | 33,33%    |                     |          |                     | 2.661,65            |          |          |          | 2.881,05        |                  |                  | 3.057,40        |                  |                  | 3.244,53        |                  |                  |          | 3.443,13         |           |
| Máquinas electrónicas   | 20.237,89           | 5         | 20,00%    |                     |          |                     | 21.476,61           |          |          |          |                 |                  | 24.186,15        |                 |                  |                  |                 | 26.703,47        |                  |          |                  |           |
| Ferramentas e Utensílios  | 2.359,64            | 4         | 25,00%    |                     |          |                     | 2.504,07            |          |          |          |                 | 2.764,70         |                  |                 |                  | 2.992,60         |                 |                  |                  |          | 3.239,28         |           |
| <b>Sub-Total</b>  | <b>40.079,65</b>    | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>            | <b>-</b> | <b>-</b>            | <b>42.532,84</b>    | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>2.881,05</b> | <b>2.764,70</b>  | <b>24.186,15</b> | <b>3.057,40</b> | <b>18.618,27</b> | <b>2.992,60</b>  | <b>3.244,53</b> | <b>26.703,47</b> | <b>-</b>         | <b>-</b> | <b>6.682,41</b>  | <b>-</b>  |
| <b>Elementos diversos</b>                                       |                     |           |           |                     |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| Centrais telefónicas privadas                                   | 10.935,26           | 10        | 10,00%    |                     |          |                     | 11.604,59           |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  | 14.428,84        |          |                  |           |
| <b>Sub-Total</b>  | <b>10.935,26</b>    | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>            | <b>-</b> | <b>-</b>            | <b>11.604,59</b>    | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>        | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b>        | <b>-</b>         | <b>14.428,84</b> | <b>-</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>  |
| <b>Equipamentos Administrativos</b>                             |                     |           |           |                     |          |                     |                     |          |          |          |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |                  |          |                  |           |
| Material de Escritório  | 248,21              | 3         | 33,33%    |                     |          |                     | 263,40              |          |          |          | 285,12          |                  |                  | 302,57          |                  |                  | 321,09          |                  |                  |          | 340,74           |           |
| <b>Sub-Total</b>  | <b>248,21</b>       | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>            | <b>-</b> | <b>-</b>            | <b>263,40</b>       | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>285,12</b>   | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>302,57</b>   | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>321,09</b>   | <b>-</b>         | <b>-</b>         | <b>-</b> | <b>340,74</b>    | <b>-</b>  |
| <b>Total Activo fixo tangível</b>                               | <b>3.715.864,21</b> | <b>-</b>  | <b>-</b>  | <b>1.038.198,46</b> | <b>-</b> | <b>1.560.125,70</b> | <b>1.123.165,98</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>3.368,94</b> | <b>20.661,08</b> | <b>24.186,15</b> | <b>3.575,14</b> | <b>25.707,01</b> | <b>47.094,32</b> | <b>3.793,97</b> | <b>41.132,31</b> | <b>-</b>         | <b>-</b> | <b>28.233,94</b> | <b>-</b>  |

| Activo Intangível                                 |                     |    |        |                     |   |                     |                     |   |   |   |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |               |                  |                  |
|---|---------------------|----|--------|---------------------|---|---------------------|---------------------|---|---|---|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|---------------|------------------|------------------|
| <b>Activo Intangível</b>                          |                     |    |        |                     |   |                     |                     |   |   |   |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |               |                  |                  |
| <b>Juros Intercalares</b>                         |                     |    |        |                     |   |                     |                     |   |   |   |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |               |                  |                  |
| Juros Intercalares                                | 138.610,71          | 3  | 33,33% | -                   | - | 30.798,45           | 107.812,25          | - | - | - | -               | -                | -                | -               | -                | -                | -               | -                | -             | -                | -                |
| <b>Sub-Total</b>                                  | <b>138.610,71</b>   |    |        | -                   | - | <b>30.798,45</b>    | <b>107.812,25</b>   | - | - | - | -               | -                | -                | -               | -                | -                | -               | -                | -             | -                | -                |
| <b>Despesas de Investigação e Desenvolvimento</b> |                     |    |        |                     |   |                     |                     |   |   |   |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |               |                  |                  |
| Programas de computador                           | 14.375,00           | 3  | 33,33% | -                   | - | -                   | 15.254,87           | - | - | - | -               | -                | -                | -               | -                | -                | -               | -                | -             | -                | -                |
| <b>Sub-Total</b>                                  | <b>14.375,00</b>    |    |        | -                   | - | -                   | <b>15.254,87</b>    | - | - | - | -               | -                | -                | -               | -                | -                | -               | -                | -             | -                | -                |
| <b>Propriedade Industrial</b>                     |                     |    |        |                     |   |                     |                     |   |   |   |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |               |                  |                  |
| Site  | 100,00              | 10 | 10,00% | 100,00              | - | -                   | -                   | - | - | - | -               | -                | -                | -               | -                | -                | -               | -                | 131,95        | -                | -                |
| <b>Sub-Total</b>                                  | <b>100,00</b>       |    |        | <b>100,00</b>       | - | -                   | -                   | - | - | - | -               | -                | -                | -               | -                | -                | -               | -                | <b>131,95</b> | -                | -                |
| <b>Imprevistos</b>                                |                     |    |        |                     |   |                     |                     |   |   |   |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |               |                  |                  |
| Imprevistos em activos fixos (7% do valor)        |                     |    |        |                     |   |                     |                     |   |   |   |                 |                  |                  |                 |                  |                  |                 |                  |               |                  |                  |
|   | <b>224.210,70</b>   |    |        | 62.297,91           | - | 93.607,54           | 68.305,25           | - | - | - | -               | -                | -                | -               | -                | -                | -               | -                | -             | -                | -                |
| <b>Sub-Total</b>                                  | <b>224.210,70</b>   |    |        | 62.297,91           | - | 93.607,54           | 68.305,25           | - | - | - | -               | -                | -                | -               | -                | -                | -               | -                | -             | -                | -                |
| <b>Total activo intangível</b>                    | <b>377.296,41</b>   |    |        | <b>62.397,91</b>    | - | <b>124.405,99</b>   | <b>191.372,37</b>   | - | - | - | -               | -                | -                | -               | -                | -                | -               | -                | <b>131,95</b> | -                | -                |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>4.093.160,62</b> |    |        | <b>1.100.596,36</b> | - | <b>1.684.531,69</b> | <b>1.314.538,34</b> | - | - | - | <b>3.368,94</b> | <b>20.661,08</b> | <b>24.186,15</b> | <b>3.575,14</b> | <b>25.707,01</b> | <b>47.094,32</b> | <b>3.793,97</b> | <b>41.264,26</b> | -             | <b>28.233,94</b> | <b>29.529,27</b> |

(todos os valores são em euros)

## Mapa das Vendas

| Mapa de vendas em volume |      |      |      |      |            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|--------------------------|------|------|------|------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Anos                     | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015       | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         | 2026         | 2027         | 2028         | 2029         |
| Período                  | -3   | -2   | -1   | 0    | 1          | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           | 11           | 12           | 13           | 14           | 15           |
| Quartos                  |      |      |      |      | 19.635     | 22.530       | 24.355       | 27.000       | 26.935       | 26.935       | 26.935       | 26.935       | 26.935       | 26.935       | 26.935       | 26.935       | 26.935       | 26.935       | 26.935       |
| Vendas em Valor          |      |      |      |      |            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Anos                     | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015       | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         | 2026         | 2027         | 2028         | 2029         |
| Período                  | -3   | -2   | -1   | 0    | 1          | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           | 11           | 12           | 13           | 14           | 15           |
| Quartos                  |      |      |      |      | 822.730,00 | 969.663,81   | 1.080.825,51 | 1.209.040,00 | 1.230.383,48 | 1.230.383,48 | 1.290.015,56 | 1.293.141,58 | 1.315.815,87 | 1.315.815,87 | 1.342.132,19 | 1.345.384,50 | 1.368.974,83 | 1.368.974,83 | 1.396.354,33 |
| Sala de reuniões         |      |      |      |      | 13.865,96  | 14.104,63    | 14.386,72    | 14.674,46    | 15.008,96    | 15.267,31    | 15.572,65    | 15.884,11    | 16.246,18    | 16.525,82    | 16.856,34    | 17.193,47    | 17.585,38    | 17.888,08    | 18.245,85    |
| Máquinas de Vending      |      |      |      |      | 10.691,39  | 11.123,32    | 11.572,71    | 12.040,24    | 12.526,67    | 13.032,75    | 13.559,27    | 14.107,06    | 14.676,99    | 15.269,94    | 15.886,85    | 16.528,67    | 17.196,43    | 17.891,17    | 18.613,97    |
| Amenities                |      |      |      |      | 5.325,57   | 6.218,74     | 6.856,92     | 7.734,96     | 7.908,70     | 8.047,45     | 8.438,49     | 8.607,26     | 8.801,60     | 8.954,99     | 9.134,09     | 9.316,77     | 9.527,13     | 9.693,17     | 9.887,03     |
| Internet                 |      |      |      |      | 8.855,65   | 10.364,56    | 11.428,20    | 12.922,71    | 13.149,44    | 13.412,42    | 14.064,15    | 14.381,70    | 14.632,34    | 14.924,99    | 15.223,49    | 15.567,21    | 15.838,52    | 16.155,29    | 16.478,39    |
| Garagem                  |      |      |      |      | 10.995,60  | 12.616,80    | 13.911,58    | 15.422,40    | 15.692,98    | 15.692,98    | 16.455,52    | 16.497,12    | 16.784,63    | 16.784,63    | 17.120,32    | 17.163,60    | 17.462,72    | 17.462,72    | 17.811,98    |
| Total                    |      |      |      |      | 872.464,16 | 1.024.091,86 | 1.138.981,65 | 1.271.834,78 | 1.294.670,22 | 1.295.836,39 | 1.358.105,64 | 1.362.618,82 | 1.386.957,60 | 1.388.276,24 | 1.416.353,27 | 1.421.154,22 | 1.446.585,03 | 1.448.065,27 | 1.477.391,55 |

(todos os valores são em euros)

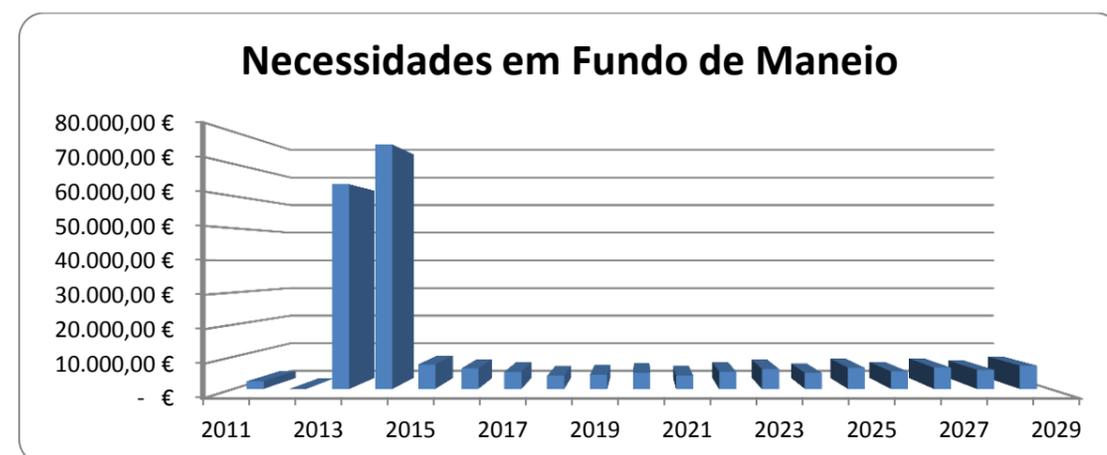
## Mapa de Cash-Flow

| MAPA SÍNTESE DO CASH-FLOW OPERACIONAL             | 2011                | 2012                | 2013                | 2014                | 2015                | 2016                | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                | 2021              | 2022              | 2023              | 2024                | 2025                | 2026                | 2027                | 2028                | 2029                |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>RECURSOS FINANCEIROS</b>                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Meios Libertos do Projecto                        | -                   | -                   | -                   | -                   | 307.193,64          | 433.826,32          | 498.554,15          | 565.631,43          | 577.504,41          | 575.950,08          | 610.537,42        | 609.699,59        | 616.492,88        | 613.269,20          | 616.681,99          | 613.162,50          | 623.871,40          | 617.786,89          | 630.907,66          |
| Desinvestimento em Fundo de Maneio                | -                   | 2.359,15            | -                   | -                   | 68.424,67           | 1.282,15            | 1.036,88            | 1.247,26            | -                   | -                   | 871,92            | -                 | -                 | 1.269,88            | -                   | 1.131,12            | -                   | 671,97              | -                   |
| Valor residual do investimento em capital fixo    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     | 5.175.892,21        |
| Valor residual do investimento em fundo de maneio |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     | 7.275,83            |
| <b>TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS</b>             | <b>-</b>            | <b>2.359,15</b>     | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>375.618,31</b>   | <b>435.108,47</b>   | <b>499.591,02</b>   | <b>566.878,69</b>   | <b>577.504,41</b>   | <b>575.950,08</b>   | <b>611.409,34</b> | <b>609.699,59</b> | <b>616.492,88</b> | <b>614.539,08</b>   | <b>616.681,99</b>   | <b>614.293,63</b>   | <b>623.871,40</b>   | <b>618.458,85</b>   | <b>5.814.075,71</b> |
| <b>NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                   |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Investimento em Capital Fixo                      | 1.100.596,36        | -                   | 1.684.531,69        | 1.314.538,34        | -                   | -                   | -                   | 3.368,94            | 20.661,08           | 24.186,15           | 3.575,14          | 25.707,01         | 47.094,32         | 3.793,97            | 41.264,26           | -                   | 28.233,94           | -                   | 29.529,27           |
| Investimento em Fundo de Maneio                   | 2.359,15            | -                   | 63.689,14           | 12.369,33           | -                   | -                   | -                   | -                   | 385,20              | 575,76              | -                 | 1.235,08          | 829,40            | -                   | 1.599,93            | -                   | 1.207,19            | -                   | 1.320,64            |
| <b>TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>         | <b>1.102.955,52</b> | <b>-</b>            | <b>1.748.220,84</b> | <b>1.326.907,68</b> | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>3.368,94</b>     | <b>21.046,28</b>    | <b>24.761,91</b>    | <b>3.575,14</b>   | <b>26.942,08</b>  | <b>47.923,72</b>  | <b>3.793,97</b>     | <b>42.864,19</b>    | <b>-</b>            | <b>29.441,13</b>    | <b>-</b>            | <b>30.849,91</b>    |
| <b>CASH-FLOW LÍQUIDO DO PROJECTO</b>              | <b>-</b>            | <b>2.359,15</b>     | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>375.618,31</b>   | <b>435.108,47</b>   | <b>499.591,02</b>   | <b>563.509,76</b>   | <b>556.458,14</b>   | <b>551.188,17</b>   | <b>607.834,20</b> | <b>582.757,50</b> | <b>568.569,17</b> | <b>610.745,11</b>   | <b>573.817,80</b>   | <b>614.293,63</b>   | <b>594.430,27</b>   | <b>618.458,85</b>   | <b>5.783.225,80</b> |
| <b>CASH-FLOW ACUMULADO</b>                        | <b>1.102.955,52</b> | <b>1.100.596,36</b> | <b>2.848.817,20</b> | <b>4.175.724,88</b> | <b>3.800.106,58</b> | <b>3.364.998,10</b> | <b>2.865.407,08</b> | <b>2.301.897,33</b> | <b>1.745.439,19</b> | <b>1.194.251,02</b> | <b>586.416,82</b> | <b>3.659,32</b>   | <b>564.909,85</b> | <b>1.175.654,96</b> | <b>1.749.472,76</b> | <b>2.363.766,38</b> | <b>2.958.196,66</b> | <b>3.576.655,51</b> | <b>9.359.881,31</b> |

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Montante de Investimento | 4.175.724,88 |
|--------------------------|--------------|

(todos os valores são em euros)

### Necessidades de Fundo de Maneio



**Plano Financeiro**

| PLANO FINANCEIRO                                    |                     |                   |                     |                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                     |                 |
|---|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------|
|   | 2011                | 2012              | 2013                | 2014                | 2015              | 2016              | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              | 2024              | 2025              | 2026              | 2027              | 2028              | 2029                |                 |
| <b>RECURSOS FINANCEIROS</b>                         |                     |                   |                     |                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                     |                 |
| EBITDA (Ajustado em 2015)                           | -                   | -                 | -                   | -                   | 376.976,07        | 506.123,68        | 594.188,74        | 703.911,31        | 719.889,47        | 717.579,35        | 764.612,17        | 763.278,27        | 772.185,39        | 767.773,13        | 785.003,31        | 780.214,89        | 794.590,75        | 786.312,49        | 803.967,02          |                 |
| Desinvestimento em Fundo de Maneio                  | -                   | 2.359,15          | -                   | -                   | 68.424,67         | 1.282,15          | 1.036,88          | 1.247,26          | -                 | -                 | 871,92            | -                 | -                 | 1.269,88          | -                 | 1.131,12          | -                 | 671,97            | -                   |                 |
| Capital Social                                      | 1.359.340,37        | -                 | -                   | -                   | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                   |                 |
| Suprimentos   | -                   | -                 | 287.899,84          | -                   | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                   |                 |
| Empréstimo Bancário em Euros                        | -                   | -                 | 1.289.428,73        | 1.296.322,27        | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                   |                 |
| Recuperação de Aplicações Financeiras               | -                   | -                 | -                   | -                   | 14.124,58         | 59.632,28         | -                 | 126.270,20        | 264.023,06        | 189.846,16        | 127.077,96        | 124.537,95        | 42.552,22         | -                 | -                 | 61.814,70         | -                 | 35.926,93         | 227.295,34          |                 |
| Rendimentos de Aplicações Financeiras               | -                   | -                 | -                   | -                   | 494,36            | 2.087,13          | -                 | 4.419,46          | 9.240,81          | 6.644,62          | 4.447,73          | 4.358,83          | 1.489,33          | -                 | -                 | 2.163,51          | -                 | 1.257,44          | 7.955,34            |                 |
| <b>TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS</b>               | <b>1.359.340,37</b> | <b>2.359,15</b>   | <b>1.577.328,57</b> | <b>1.296.322,27</b> | <b>460.019,68</b> | <b>569.125,24</b> | <b>595.225,62</b> | <b>835.848,22</b> | <b>993.153,33</b> | <b>914.070,13</b> | <b>897.009,78</b> | <b>892.175,05</b> | <b>816.226,94</b> | <b>769.043,01</b> | <b>785.003,31</b> | <b>845.324,23</b> | <b>794.590,75</b> | <b>824.168,83</b> | <b>1.039.217,70</b> |                 |
| <b>NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>                     |                     |                   |                     |                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                     |                 |
| Investimento em Imobilizado                         | 1.100.596,36        | -                 | 1.684.531,69        | 1.314.538,34        | -                 | -                 | -                 | 3.368,94          | 20.661,08         | 24.186,15         | 3.575,14          | 25.707,01         | 47.094,32         | 3.793,97          | 41.264,26         | -                 | 28.233,94         | -                 | 29.529,27           |                 |
| Investimento em Fundo de Maneio                     | 2.359,15            | -                 | 63.689,14           | 12.369,33           | -                 | -                 | -                 | -                 | 385,20            | 575,76            | -                 | 1.235,08          | 829,40            | -                 | 1.599,93          | -                 | 1.207,19          | -                 | 1.320,64            |                 |
| Distribuição de Dividendos                          | -                   | -                 | -                   | -                   | -                 | -                 | 83.443,26         | 168.198,30        | 285.151,11        | 306.548,56        | 311.308,24        | 349.708,83        | 357.643,67        | 370.721,40        | 376.959,57        | 420.168,13        | 418.431,75        | 426.154,14        | 421.509,87          |                 |
| Dividendos extraordinários                          | -                   | -                 | -                   | -                   | -                 | -                 | -                 | -                 | 50.000,00         | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | 400.000,00        | -                 | -                 | 500.000,00          |                 |
| Estado e Outros Entes Públicos - IRC                | -                   | -                 | -                   | -                   | -                 | 131,01            | 43.940,84         | 67.381,03         | 113.061,72        | 120.355,97        | 122.950,72        | 138.916,35        | 142.118,64        | 148.118,06        | 151.011,77        | 168.321,32        | 167.052,39        | 170.719,34        | 168.525,61          |                 |
| Juros de suprimentos (diferidos)                    | -                   | -                 | -                   | -                   | 3.821,35          | 20.178,96         | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                   |                 |
| Reembolso de suprimentos                            | -                   | -                 | -                   | -                   | 63.689,14         | 224.210,70        | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                   |                 |
| Reembolso do Empréstimo Bancário em Euros           | -                   | -                 | -                   | -                   | 204.980,07        | 215.357,19        | 226.259,65        | 237.714,04        | 249.748,31        | 262.391,82        | 275.675,41        | 289.631,48        | 304.294,07        | 319.698,96        | -                 | -                 | -                 | -                 | -                   |                 |
| Reembolso do Financiamento de Curto Prazo           | -                   | -                 | -                   | -                   | -                 | -                 | 8.524,95          | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | 68.577,05         | 159.532,02        | -                 | 149.911,22        | -                 | -                   |                 |
| Juros do Empréstimo Bancário em Euros               | -                   | -                 | -                   | -                   | 127.896,83        | 117.519,72        | 106.617,26        | 95.162,86         | 83.128,59         | 70.485,08         | 57.201,50         | 43.245,43         | 28.582,83         | 13.177,95         | -                 | -                 | -                 | -                 | -                   |                 |
| Imposto sobre Rendimentos de Aplicações Financeiras | -                   | -                 | -                   | -                   | -                 | 131,01            | 553,09            | -                 | 1.171,16          | 2.448,81          | 1.760,82          | 1.178,65          | 1.155,09          | 394,67            | -                 | -                 | 573,33            | -                 | 333,22              |                 |
| Diferimentos  | 7.656,50            | 5.495,00          | 6.395,00            | 23.595,26           | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                   |                 |
| <b>TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>           | <b>1.110.612,01</b> | <b>5.495,00</b>   | <b>1.754.615,84</b> | <b>1.350.502,94</b> | <b>400.387,40</b> | <b>577.266,57</b> | <b>469.339,05</b> | <b>571.825,16</b> | <b>803.307,16</b> | <b>786.992,16</b> | <b>772.471,83</b> | <b>849.622,82</b> | <b>881.718,03</b> | <b>924.482,05</b> | <b>730.367,56</b> | <b>988.489,45</b> | <b>765.409,83</b> | <b>596.873,48</b> | <b>1.121.218,60</b> |                 |
| <b>SALDO DESEJADO</b>                               | <b>248.728,36</b>   | <b>-</b>          | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>            |                 |
| <b>SALDO A FINANCIAR</b>                            | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>8.141,33</b>   | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>65.491,09</b>  | <b>152.353,08</b> | <b>-</b>          | <b>143.165,22</b> | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>82.000,90</b>    |                 |
| <b>SALDO A APLICAR</b>                              | <b>-</b>            | <b>-</b>          | <b>-</b>            | <b>14.124,58</b>    | <b>59.632,28</b>  | <b>-</b>          | <b>126.270,20</b> | <b>264.023,06</b> | <b>189.846,16</b> | <b>127.077,96</b> | <b>124.537,95</b> | <b>42.552,22</b>  | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>61.814,70</b>  | <b>-</b>          | <b>35.926,93</b>  | <b>227.295,34</b> | <b>-</b>            |                 |
| Financiamento de Curto Prazo                        | -                   | -                 | -                   | -                   | -                 | 8.524,95          | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | 68.577,05         | 159.532,02        | -                 | 149.911,22        | -                 | -                 | 85.864,82           |                 |
| Juros do Financiamento de Curto Prazo               | -                   | -                 | -                   | -                   | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                   |                 |
| <b>DISPONIBILIDADES FINAIS</b>                      | <b>248.728,36</b>   | <b>3.135,85</b>   | <b>177.287,26</b>   | <b>68.305,25</b>    | <b>0,00</b>       | <b>383,62</b>     | <b>383,62</b>     | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>       | <b>3.085,97</b>   | <b>4.092,97</b>   | <b>7.178,94</b>   | <b>6.746,01</b>   | <b>6.746,01</b>   | <b>0,00</b>         | <b>3.863,92</b> |
| <b>SALDO ACUMULADO</b>                              | <b>248.728,36</b>   | <b>245.592,51</b> | <b>68.305,25</b>    | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>       | <b>383,62</b>     | <b>0,00</b>       | <b>3.085,97</b>   | <b>7.178,94</b>   | <b>0,00</b>       | <b>6.746,01</b>   | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>         | <b>3.863,92</b> |
| Saldo Acumulado + RST                               | 248.728,36          | 245.592,51        | 68.305,25           | 26.493,92           | 26.493,92         | 27.407,42         | 27.564,27         | 28.115,56         | 28.677,87         | 29.244,24         | 29.829,13         | 30.425,71         | 34.127,81         | 38.833,85         | 32.288,01         | 39.679,77         | 33.592,44         | 34.264,29         | 38.813,49           |                 |

(todos os valores são em euros)

## Demonstrações de Resultados

| DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS              |                    |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|   | 2015               | 2016                | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                | 2025                | 2026                | 2027                | 2028                | 2029                |
| Vendas e serviços prestados             | 872.464,16         | 1.024.091,86        | 1.138.981,65        | 1.271.834,78        | 1.294.670,22        | 1.295.836,39        | 1.358.105,64        | 1.362.618,82        | 1.386.957,60        | 1.388.276,24        | 1.416.353,27        | 1.421.154,22        | 1.446.585,03        | 1.448.065,27        | 1.477.391,55        |
| C.M.V.M.C.                              | 7.423,50           | 7.793,12            | 8.093,43            | 8.463,59            | 8.638,22            | 8.805,52            | 9.046,32            | 9.227,24            | 9.418,03            | 9.600,02            | 9.792,02            | 9.987,86            | 10.194,38           | 10.391,37           | 10.599,20           |
| <b>MARGEM BRUTA</b>                     | <b>865.040,66</b>  | <b>1.016.298,74</b> | <b>1.130.888,21</b> | <b>1.263.371,19</b> | <b>1.286.032,00</b> | <b>1.287.030,87</b> | <b>1.349.059,32</b> | <b>1.353.391,58</b> | <b>1.377.539,58</b> | <b>1.378.676,22</b> | <b>1.406.561,25</b> | <b>1.411.166,36</b> | <b>1.436.390,65</b> | <b>1.437.673,89</b> | <b>1.466.792,35</b> |
| Fornecimentos e Serviços Externos       | 248.141,48         | 269.529,82          | 288.958,51          | 310.045,82          | 309.346,09          | 310.968,72          | 318.284,81          | 322.141,05          | 329.334,47          | 333.058,00          | 338.626,85          | 342.832,68          | 348.389,69          | 352.553,95          | 358.512,72          |
| Gastos com Pessoal                      | 217.227,86         | 217.049,98          | 224.145,70          | 225.818,80          | 233.201,19          | 234.887,55          | 242.567,09          | 244.377,00          | 252.424,46          | 254.249,83          | 259.335,83          | 264.523,53          | 269.814,96          | 275.212,20          | 280.717,36          |
| Ajustamentos de inventários             | -                  | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Outros gastos e perdas                  | 65.837,01          | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           | 23.595,26           |
| <b>EBITDA</b>                           | <b>333.834,31</b>  | <b>506.123,68</b>   | <b>594.188,74</b>   | <b>703.911,31</b>   | <b>719.889,47</b>   | <b>717.579,35</b>   | <b>764.612,17</b>   | <b>763.278,27</b>   | <b>772.185,39</b>   | <b>767.773,13</b>   | <b>785.003,31</b>   | <b>780.214,89</b>   | <b>794.590,75</b>   | <b>786.312,49</b>   | <b>803.967,02</b>   |
| Depreciações do Exercício               | 233.303,46         | 233.303,46          | 233.303,46          | 182.100,46          | 182.587,39          | 183.129,29          | 183.198,03          | 183.736,08          | 184.666,49          | 184.739,43          | 149.828,52          | 149.828,52          | 150.366,81          | 150.366,81          | 150.912,85          |
| <b>EBIT</b>                             | <b>100.530,85</b>  | <b>272.820,21</b>   | <b>360.885,28</b>   | <b>521.810,85</b>   | <b>537.302,08</b>   | <b>534.450,05</b>   | <b>581.414,14</b>   | <b>579.542,19</b>   | <b>587.518,90</b>   | <b>583.033,69</b>   | <b>635.174,79</b>   | <b>630.386,38</b>   | <b>644.223,94</b>   | <b>635.945,68</b>   | <b>653.054,17</b>   |
| Juros e rendimentos obtidos             | 494,36             | 2.087,13            | -                   | 4.419,46            | 9.240,81            | 6.644,62            | 4.447,73            | 4.358,83            | 1.489,33            | -                   | -                   | 2.163,51            | -                   | 1.257,44            | 7.955,34            |
| Juros e gastos suportados               | 131.718,18         | 137.698,68          | 106.617,26          | 95.162,86           | 83.128,59           | 70.485,08           | 57.201,50           | 43.245,43           | 28.582,83           | 13.177,95           | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>RESULTADO DE EXPLORAÇÃO</b>          | <b>- 30.692,97</b> | <b>137.208,66</b>   | <b>254.268,02</b>   | <b>431.067,44</b>   | <b>463.414,30</b>   | <b>470.609,59</b>   | <b>528.660,37</b>   | <b>540.655,59</b>   | <b>560.425,39</b>   | <b>569.855,74</b>   | <b>635.174,79</b>   | <b>632.549,89</b>   | <b>644.223,94</b>   | <b>637.203,13</b>   | <b>661.009,51</b>   |
| Prejuízos a Deduzir                     | -                  | - 30.692,97         | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Matéria Colectável                      | - 30.692,97        | 167.901,63          | 254.268,02          | 431.067,44          | 463.414,30          | 470.609,59          | 528.660,37          | 540.655,59          | 560.425,39          | 569.855,74          | 635.174,79          | 632.549,89          | 644.223,94          | 637.203,13          | 661.009,51          |
| Imposto sobre o Rendimento do Exercício | -                  | 44.493,93           | 67.381,03           | 114.232,87          | 122.804,79          | 124.711,54          | 140.095,00          | 143.273,73          | 148.512,73          | 151.011,77          | 168.321,32          | 167.625,72          | 170.719,34          | 168.858,83          | 175.167,52          |
| <b>RESULTADO LÍQUIDO</b>                | <b>- 30.692,97</b> | <b>92.714,73</b>    | <b>186.887,00</b>   | <b>316.834,57</b>   | <b>340.609,51</b>   | <b>345.898,05</b>   | <b>388.565,37</b>   | <b>397.381,86</b>   | <b>411.912,66</b>   | <b>418.843,97</b>   | <b>466.853,47</b>   | <b>464.924,17</b>   | <b>473.504,60</b>   | <b>468.344,30</b>   | <b>485.841,99</b>   |
| Prejuízos Acumulados                    | - 30.692,97        | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Resultados a distribuir                 | -                  | 83.443,26           | 168.198,30          | 285.151,11          | 306.548,56          | 311.308,24          | 349.708,83          | 357.643,67          | 370.721,40          | 376.959,57          | 420.168,13          | 418.431,75          | 426.154,14          | 421.509,87          | 437.257,79          |
| <b>RESULTADOS RETIDOS</b>               | <b>- 30.692,97</b> | <b>9.271,47</b>     | <b>18.688,70</b>    | <b>31.683,46</b>    | <b>34.060,95</b>    | <b>34.589,80</b>    | <b>38.856,54</b>    | <b>39.738,19</b>    | <b>41.191,27</b>    | <b>41.884,40</b>    | <b>46.685,35</b>    | <b>46.492,42</b>    | <b>47.350,46</b>    | <b>46.834,43</b>    | <b>48.584,20</b>    |

(todos os valores são em euros)

## Balanço

|  | 2011                | 2012                | 2013                | 2014                | 2015                | 2016                | 2017                | 2018                | 2019                | 2020                | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                | 2025                | 2026                | 2027                | 2028                | 2029                |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Activo intangível</b>                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Juros Intercalares                           | -                   | -                   | 30.798,45           | 138.610,71          | 92.407,14           | 46.203,57           | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Programas de computador                      | -                   | -                   | -                   | 15.254,87           | 10.169,91           | 5.084,96            | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Propriedade Industrial                       | 100,00              | 100,00              | 100,00              | 100,00              | 90,00               | 80,00               | 70,00               | 60,00               | 50,00               | 40,00               | 30,00               | 20,00               | 10,00               | -                   | 118,75              | 105,56              | 92,36               | 79,17               | 65,97               |
| Imprevistos                                  | 62.297,91           | 62.297,91           | 155.905,45          | 224.210,70          | 213.000,16          | 201.789,63          | 190.579,09          | 179.368,56          | 168.158,02          | 156.947,49          | 145.736,95          | 134.526,42          | 123.315,88          | 112.105,35          | 100.894,81          | 89.684,28           | 78.473,74           | 67.263,21           | 56.052,67           |
| <b>Sub-Total</b>                             | <b>62.397,91</b>    | <b>62.397,91</b>    | <b>186.803,90</b>   | <b>378.176,27</b>   | <b>315.667,21</b>   | <b>253.158,15</b>   | <b>190.649,09</b>   | <b>179.428,56</b>   | <b>168.208,02</b>   | <b>156.987,49</b>   | <b>145.766,95</b>   | <b>134.546,42</b>   | <b>123.325,88</b>   | <b>112.105,35</b>   | <b>101.013,57</b>   | <b>89.789,84</b>    | <b>78.566,11</b>    | <b>67.342,38</b>    | <b>56.118,65</b>    |
| <b>Activo fixo tangível</b>                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Terrenos e Recursos Naturais                 | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          | 902.913,30          |
| Edifícios e Outras                           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Construções                                  | 135.285,16          | 135.285,16          | 1.695.410,86        | 2.721.036,16        | 2.567.134,35        | 2.413.232,54        | 2.259.330,73        | 2.105.428,93        | 1.951.527,12        | 1.797.625,31        | 1.643.723,50        | 1.489.821,69        | 1.335.919,89        | 1.182.018,08        | 1.063.816,27        | 945.614,46          | 827.412,65          | 709.210,85          | 591.009,04          |
| Equipamento Hoteleiro                        | -                   | -                   | -                   | 43.139,84           | 35.574,14           | 28.008,43           | 20.442,72           | 13.074,63           | 22.978,39           | 14.985,76           | 7.204,18            | 6.147,79            | 41.230,94           | 32.436,33           | 23.413,37           | 14.390,41           | 26.174,36           | 16.747,53           | 15.312,87           |
| Equipamento Básico                           | -                   | -                   | -                   | 42.532,84           | 34.454,21           | 26.375,58           | 18.296,95           | 13.026,24           | 7.574,02            | 23.001,34           | 17.241,13           | 26.652,11           | 20.380,44           | 14.298,33           | 31.171,69           | 21.341,58           | 18.066,02           | 8.108,04            | 19.141,14           |
| Outros activos fixos tangíveis               | -                   | -                   | -                   | 11.604,59           | 10.444,13           | 9.283,67            | 8.123,21            | 6.962,75            | 5.802,29            | 4.641,83            | 3.481,38            | 2.320,92            | 1.160,46            | -                   | 12.985,96           | 11.543,07           | 10.100,19           | 8.657,31            | 7.214,42            |
| Equipamentos Administrativos                 | -                   | -                   | -                   | 263,40              | 175,60              | 87,80               | -                   | 190,08              | 95,04               | -                   | 201,71              | 100,86              | -                   | 214,06              | 107,03              | -                   | 227,16              | 113,58              | -                   |
| <b>Sub-Total</b>                             | <b>1.038.198,46</b> | <b>1.038.198,46</b> | <b>2.598.324,16</b> | <b>3.721.490,13</b> | <b>3.550.695,73</b> | <b>3.379.901,32</b> | <b>3.209.106,92</b> | <b>3.041.595,93</b> | <b>2.890.890,16</b> | <b>2.743.167,55</b> | <b>2.574.765,20</b> | <b>2.427.956,66</b> | <b>2.301.605,03</b> | <b>2.131.880,09</b> | <b>2.034.407,62</b> | <b>1.895.802,83</b> | <b>1.784.893,69</b> | <b>1.645.750,61</b> | <b>1.535.590,76</b> |
| Inventários                                  | -                   | -                   | -                   | -                   | 733,21              | 784,22              | 823,65              | 871,98              | 892,73              | 909,69              | 938,52              | 954,67              | 977,46              | 995,96              | 1.015,88            | 1.033,37            | 1.056,83            | 1.078,06            | 1.099,62            |
| Clientes                                     | -                   | -                   | -                   | -                   | 2.366,76            | 2.789,44            | 3.109,22            | 3.468,56            | 3.539,46            | 3.539,46            | 3.711,00            | 3.709,83            | 3.785,22            | 3.785,22            | 3.860,93            | 3.859,71            | 3.938,15            | 3.938,15            | 4.016,91            |
| Diferimentos                                 | 7.656,50            | 13.151,50           | 19.546,50           | 43.141,75           | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Estado e outros Entes Públicos               | 2.359,15            | -                   | 63.689,14           | 49.564,56           | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Aplicações Financeiras                       | -                   | -                   | -                   | 14.124,58           | 59.632,28           | -                   | 126.270,20          | 264.023,06          | 189.846,16          | 127.077,96          | 124.537,95          | 42.552,22           | -                   | -                   | 61.814,70           | -                   | 35.926,93           | 227.295,34          | -                   |
| Caixa e depósitos bancários                  | 248.728,36          | 245.592,51          | 68.305,25           | 26.493,92           | 26.493,92           | 27.407,42           | 27.564,27           | 28.115,56           | 28.677,87           | 29.244,24           | 29.829,13           | 30.425,71           | 34.127,81           | 38.833,85           | 32.288,01           | 39.679,77           | 33.592,44           | 34.264,29           | 38.813,49           |
| <b>Sub-Total</b>                             | <b>258.744,01</b>   | <b>258.744,01</b>   | <b>151.540,89</b>   | <b>133.324,81</b>   | <b>89.226,16</b>    | <b>30.981,09</b>    | <b>157.767,35</b>   | <b>296.479,15</b>   | <b>222.956,23</b>   | <b>160.771,36</b>   | <b>159.016,60</b>   | <b>77.642,44</b>    | <b>38.890,50</b>    | <b>43.615,04</b>    | <b>98.979,52</b>    | <b>44.572,85</b>    | <b>74.514,35</b>    | <b>266.575,85</b>   | <b>43.930,03</b>    |
| <b>TOTAL DO ACTIVO</b>                       | <b>1.359.340,37</b> | <b>1.359.340,37</b> | <b>2.936.668,95</b> | <b>4.232.991,22</b> | <b>3.955.589,10</b> | <b>3.664.040,56</b> | <b>3.557.523,36</b> | <b>3.517.503,64</b> | <b>3.282.054,41</b> | <b>3.060.926,40</b> | <b>2.879.548,75</b> | <b>2.640.145,52</b> | <b>2.463.821,41</b> | <b>2.287.600,48</b> | <b>2.234.400,70</b> | <b>2.030.165,52</b> | <b>1.937.974,14</b> | <b>1.979.668,83</b> | <b>1.635.639,44</b> |
| <b>CAPITAL PRÓPRIO</b>                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Capital realizado                            | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        | 1.359.340,37        |
| Resultados transitados                       | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | 30.692,97           | 26.057,23           | 16.712,88           | 50.871,16           | 33.840,68           | 16.545,78           | 2.882,49            | 22.751,58           | 43.347,22           | 64.289,41           | 312.367,91          | 289.121,70          | 265.446,47          | 742.029,26          |
| Resultados líquidos do período               | -                   | -                   | -                   | -                   | 30.692,97           | 92.714,73           | 186.887,00          | 316.834,57          | 340.609,51          | 345.898,05          | 388.565,37          | 397.381,86          | 411.912,66          | 418.843,97          | 466.853,47          | 464.924,17          | 473.504,60          | 468.344,30          | 485.841,99          |
| Reservas Legais                              | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | 4.635,74            | 13.980,09           | 29.821,81           | 46.852,29           | 64.147,19           | 83.575,46           | 103.444,55          | 124.040,19          | 144.982,39          | 168.325,06          | 191.571,27          | 215.246,50          | 238.663,71          |
| <b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>              | <b>1.359.340,37</b> | <b>1.359.340,37</b> | <b>1.359.340,37</b> | <b>1.359.340,37</b> | <b>1.328.647,40</b> | <b>1.421.362,13</b> | <b>1.524.805,87</b> | <b>1.673.442,14</b> | <b>1.678.900,54</b> | <b>1.718.250,03</b> | <b>1.795.507,16</b> | <b>1.843.180,19</b> | <b>1.897.449,17</b> | <b>1.945.571,75</b> | <b>2.035.465,65</b> | <b>1.680.221,69</b> | <b>1.735.294,54</b> | <b>1.777.484,70</b> | <b>1.341.816,82</b> |
| <b>Passivo não corrente</b>                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Financiamento obtido de longo prazo          | -                   | -                   | 1.289.428,73        | 2.380.770,93        | 2.165.413,74        | 1.939.154,09        | 1.701.440,05        | 1.451.691,74        | 1.189.299,91        | 913.624,50          | 623.993,03          | 319.698,96          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| <b>Sub-Total</b>                             | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>1.289.428,73</b> | <b>2.380.770,93</b> | <b>2.165.413,74</b> | <b>1.939.154,09</b> | <b>1.701.440,05</b> | <b>1.451.691,74</b> | <b>1.189.299,91</b> | <b>913.624,50</b>   | <b>623.993,03</b>   | <b>319.698,96</b>   | <b>0,00</b>         |
| <b>Passivo corrente</b>                      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Fornecedores                                 | -                   | -                   | -                   | -                   | 12.908,45           | 14.012,81           | 15.159,28           | 16.711,20           | 17.623,33           | 17.676,70           | 17.932,51           | 18.124,60           | 18.619,29           | 18.861,21           | 19.128,06           | 19.341,01           | 19.671,41           | 19.946,92           | 20.235,42           |
| Estado e Outros Entes Públicos               | -                   | -                   | -                   | -                   | 9.051,62            | 10.233,00           | 11.023,09           | 11.677,37           | 11.034,01           | 10.988,21           | 12.389,58           | 11.573,98           | 10.964,21           | 12.623,73           | 11.485,68           | 13.065,87           | 12.288,86           | 13.378,39           | 12.554,86           |
| IRC  | -                   | -                   | -                   | -                   | 44.493,93           | 67.381,03           | 114.232,87          | 122.804,79          | 124.711,54          | 140.095,00          | 143.273,73          | 148.512,73          | 151.011,77          | 168.321,32          | 167.625,72          | 170.719,34          | 168.858,83          | 175.167,52          | -                   |
| Financiamento obtido de curto prazo          | -                   | -                   | -                   | 204.980,07          | 215.357,19          | 226.259,65          | 237.714,04          | 249.748,31          | 262.391,82          | 275.675,41          | 289.631,48          | 304.294,07          | 319.698,96          | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Financiamento obtido (Suprimentos)           | -                   | -                   | 287.899,84          | 287.899,84          | 224.210,70          | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| Financiamento de Curto Prazo                 | -                   | -                   | -                   | -                   | 8.524,95            | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | 68.577,05           | 159.532,02          | -                   | 149.911,22          | -                   | -                   | 85.864,82           |
| <b>Sub-Total</b>                             | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>287.899,84</b>   | <b>492.879,92</b>   | <b>461.527,96</b>   | <b>303.524,34</b>   | <b>331.277,44</b>   | <b>392.369,76</b>   | <b>413.853,95</b>   | <b>429.051,86</b>   | <b>460.048,56</b>   | <b>477.266,38</b>   | <b>566.372,24</b>   | <b>342.028,73</b>   | <b>198.935,05</b>   | <b>349.943,83</b>   | <b>202.679,61</b>   | <b>202.184,14</b>   | <b>293.822,62</b>   |
| <b>TOTAL DO PASSIVO</b>                      | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>1.577.328,57</b> | <b>2.873.650,84</b> | <b>2.626.941,70</b> | <b>2.242.678,43</b> | <b>2.032.717,49</b> | <b>1.844.061,49</b> | <b>1.603.153,87</b> | <b>1.342.676,37</b> | <b>1.084.041,59</b> | <b>796.965,34</b>   | <b>566.372,24</b>   | <b>342.028,73</b>   | <b>198.935,05</b>   | <b>349.943,83</b>   | <b>202.679,61</b>   | <b>202.184,14</b>   | <b>293.822,62</b>   |
| <b>TOTAL DO PASSIVO E DO CAPITAL PRÓPRIO</b> | <b>1.359.340,37</b> | <b>1.359.340,37</b> | <b>2.936.668,95</b> | <b>4.232.991,22</b> | <b>3.955.589,10</b> | <b>3.664.040,56</b> | <b>3.557.523,36</b> | <b>3.517.503,64</b> | <b>3.282.054,41</b> | <b>3.060.926,40</b> | <b>2.879.548,75</b> | <b>2.640.145,52</b> | <b>2.463.821,41</b> | <b>2.287.600,48</b> | <b>2.234.400,70</b> | <b>2.030.165,52</b> | <b>1.937.974,14</b> | <b>1.979.668,83</b> | <b>1.635.639,44</b> |
| <b>CONTROLO DE ERROS</b>                     | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>-</b>            | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>-</b>            | <b>0,00</b>         |

## 18. Conclusões

Da aplicação de métodos de avaliação como o VAL, a TIR e o Payback period conclui-se que o projecto é economicamente viável. Tendo em conta os efeitos da decisão de financiamento, verifica-se que este projecto é globalmente viável.

Face a estas conclusões a decisão final é de investir neste projecto.

Com esta Tese foi possível consolidar e relacionar os diversos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da licenciatura e do Mestrado, com uma aplicação à realidade empresarial. O seu desenvolvimento exigiu uma elevada pesquisa de informação, cuja análise estimulou o sentido crítico e permitiu o conhecimento aprofundado do sector hoteleiro.

Relativamente ao presente projecto, após a sua análise económico-financeira, conclui-se que o mesmo é globalmente viável, sendo a decisão final de investir.

Em suma, trata-se de um negócio estável, inserido num mercado maduro, onde os *cash-flows* gerados a longo prazo podem permitir aos accionistas a constituição de outro Hotel futuramente.

## 19. Anexos

### 19.1 Análise Mediata

#### 19.1.1 Envolvente Económica

Tabela 12 - Produto Interno Bruto (PIB) - Taxa de Crescimento Real (%) - dos principais países emissores de turistas para Portugal.

| Ano  | Alemanha | Espanha | França | Reino Unido |
|------|----------|---------|--------|-------------|
| 2000 | 1.5      | 3.6     | 2.7    | 1.9         |
| 2001 | 3        | 4       | 3.1    | 3           |
| 2002 | 0.4      | 2       | 1.1    | 1.6         |
| 2003 | 0.4      | 2       | 1      | 1.6         |
| 2004 | -0.1     | 2.4     | 0.5    | 2.2         |
| 2005 | 1.7      | 2.6     | 2.1    | 3.2         |
| 2006 | 0.9      | 3.5     | 1.2    | 1.9         |
| 2007 | 2.7      | 3.9     | 2.1    | 2.8         |
| 2008 | 2.5      | 3.8     | 2.1    | 3.1         |
| 2009 | 1        | 1.2     | 0.3    | 0.7         |

Fonte: IndexMundi

Tabela 13 - PIB *per capita* tendo em conta o poder de compra (EU=100).

|                | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2001  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| UE (27 países) | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| UE (25 países) | 104,9 | 105,0 | 105,0 | 105,0 | 104,8 | 104,6 | 104,4 | 104,2 | 104,1 | 103,9 | 103,7 | 103,7 |
| Alemanha       | 124,3 | 122,4 | 122,1 | 118,5 | 116,6 | 115,2 | 116,5 | 116,4 | 116,9 | 115,7 | 114,7 | 116,0 |
| Espanha        | 93,3  | 95,3  | 96,3  | 97,4  | 98,1  | 100,5 | 101,0 | 101,0 | 102,0 | 104,0 | 105,4 | 104,3 |
| França         | 114,6 | 115,0 | 114,7 | 115,4 | 115,7 | 116,0 | 111,8 | 110,1 | 110,8 | 109,4 | 109,1 | 108,5 |
| Itália         | 119,0 | 119,7 | 117,5 | 116,9 | 117,8 | 111,9 | 110,7 | 106,7 | 104,8 | 103,8 | 101,9 | 99,1  |
| Holanda        | 127,0 | 128,6 | 130,8 | 134,3 | 133,7 | 133,4 | 129,3 | 129,2 | 130,8 | 130,8 | 130,9 | 129,0 |
| Portugal       | 76,1  | 76,6  | 78,3  | 78,0  | 77,3  | 77,0  | 76,7  | 74,6  | 76,9  | 76,3  | 76,2  | 75,4  |
| Reino Unido    | 118,2 | 117,6 | 117,8 | 119,0 | 119,8 | 120,6 | 121,8 | 123,5 | 121,8 | 120,3 | 119,1 | 117,8 |

Fonte: Eurostat

Tabela 14 - Nível comparativo dos preços de consumo final por particulares (EU=100)

|                | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| UE (27 países) | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| UE (25 países) | 101,5 | 101,3 | 101,1 | 101,1 | 101,0 | 101,1 | 101,1 | 101,1 | 101,2 | 101,1 | 101,1 | 101,1 |
| Alemanha       | 114,1 | 109,6 | 108,7 | 107,3 | 106,5 | 106,9 | 106,6 | 106,1 | 104,7 | 103,3 | 103,0 | 103,1 |
| Espanha        | 90,7  | 86,9  | 85,5  | 86,0  | 85,0  | 85,3  | 84,6  | 88,4  | 90,9  | 91,1  | 91,8  | 92,4  |
| França         | 117,1 | 112,0 | 110,7 | 109,3 | 105,8 | 104,0 | 103,5 | 110,0 | 109,9 | 108,2 | 108,8 | 108,3 |
| Itália         | 99,3  | 99,7  | 97,9  | 98,2  | 97,5  | 99,7  | 102,7 | 103,6 | 104,9 | 104,7 | 104,3 | 103,9 |
| Holanda        | 107,4 | 103,4 | 102,1 | 102,7 | 100,0 | 102,9 | 102,9 | 107,8 | 106,1 | 104,7 | 104,1 | 103,4 |
| Portugal       | 83,0  | 82,5  | 84,0  | 83,3  | 83,0  | 84,3  | 86,3  | 86,0  | 87,3  | 85,1  | 84,9  | 84,6  |
| Reino Unido    | 92,7  | 107,6 | 112,2 | 115,5 | 119,9 | 116,8 | 117,1 | 107,8 | 108,5 | 109,7 | 110,3 | 110,3 |

Fonte: Eurostat

Tabela 15 – Taxa de Inflação em Portugal a preços ao consumidor.

| Ano  | Taxa de inflação<br>(preços ao consumidor) |
|------|--|
| 2003 | 3,70 %                                     |
| 2004 | 3,30 %                                     |
| 2005 | 2,10 %                                     |
| 2006 | 2,30 %                                     |
| 2007 | 2,50 %                                     |
| 2008 | 2,40 %                                     |
| 2009 | 2,60 %                                     |

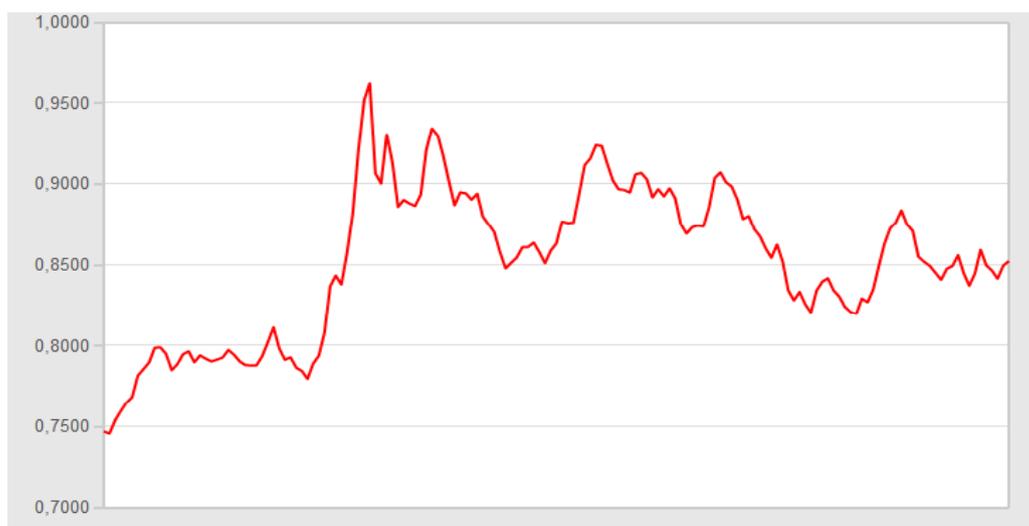
Fonte: Eurostat

Tabela 16 - Taxa de Inflação a preços ao consumidor nos quatro principais emissores de turistas para Portugal.

| Ano  | Espanha | Reino Unido | França | Espanha |
|------|---------|-------------|--------|---------|
| 2003 | 3.00 %  | 2.10 %      | 1.80 % | 3.00 %  |
| 2004 | 3.00 %  | 1.40 %      | 2.10 % | 3.00 %  |
| 2005 | 3.20 %  | 1.40 %      | 2.30 % | 3.20 %  |
| 2006 | 3.40 %  | 2.10 %      | 1.70 % | 3.40 %  |
| 2007 | 3.50 %  | 3.00 %      | 1.50 % | 3.50 %  |
| 2008 | 2.80 %  | 2.30 %      | 1.50 % | 2.80 %  |
| 2009 | 4.10 %  | 3.60 %      | 2.80 % | 4.10 %  |

Fonte: IndexMundi

Gráfico 13 - Evolução da Libra face ao Euro entre o período de Janeiro de 2008 e Dezembro de 2010.



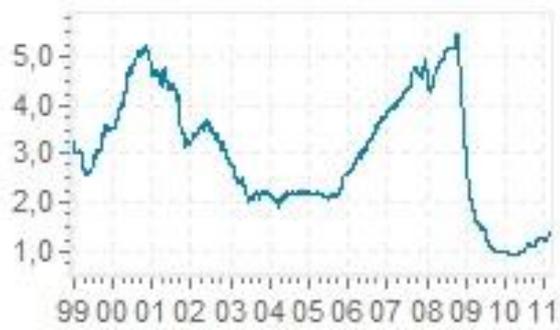
Fonte: www.oanda.com

Tabela 17 – Taxas médias praticadas pela banca para o financiamento de um Hotel.

|  | <b>Spread</b> |
|--|---------------|
| <b>Banco Comercial Português</b>       | 5,00%         |
| <b>Banco Espírito Santo</b>            | 4,50%         |
| <b>Banif</b>                           | 5,25%         |
| <b>Banco Português de Investimento</b> | 6,00%         |
| <b>Montepio</b>                        | 5,00%         |
| <b>Barclays</b>                        | 4,25%         |
| <b>Santander - Totta</b>               | 4,50%         |
| <b>Média</b>                           | 4,93%         |

Fonte: Inquérito realizado à banca nacional.

Gráfico 14 – Evolução das taxas euribor desde de 1999.



Fonte: Global-rates.com

## 19.2 Análise da Procura

### 19.2.1 Qualitativa

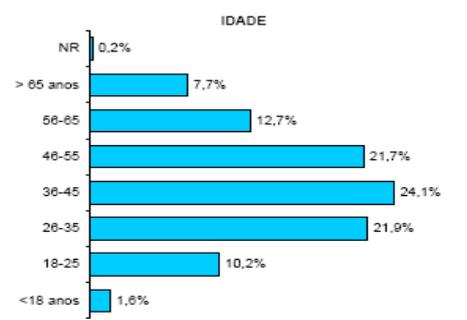
Tabela 18 – Movimentos aeroportuários no período de 2004 a 2009.

| <b>Aeroporto de Lisboa</b> | <b>5.243.954</b> | <b>5.511.918</b> | <b>6.063.532</b> | <b>6.611.223</b> | <b>6.752.828</b> | <b>6.598.383</b> |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Tradicionais</b>        | <b>4.713.205</b> | <b>4.880.298</b> | <b>5.119.313</b> | <b>5.410.785</b> | <b>5.401.101</b> | <b>5.450.140</b> |
| Internacionais             | 3.666.469        | 3.836.867        | 4.085.264        | 4.409.696        | 4.462.696        | 4.467.656        |
| Domésticos                 | 1.046.736        | 1.043.431        | 1.034.049        | 1.001.089        | 938.405          | 982.484          |
| <b>Low-cost c)</b>         | <b>194.530</b>   | <b>303.483</b>   | <b>649.384</b>   | <b>929.373</b>   | <b>1.104.240</b> | <b>947.523</b>   |
| Internacionais             | 194.530          | 303.483          | 649.384          | 929.373          | 1.089.693        | 855.054          |
| Domésticos                 |                  |                  |                  |                  | 14.547           | 92.469           |
| <b>Charters</b>            | <b>336.219</b>   | <b>328.137</b>   | <b>294.835</b>   | <b>271.065</b>   | <b>247.487</b>   | <b>200.720</b>   |
| Internacionais             | 327.135          | 322.820          | 290.760          | 263.756          | 241.470          | 193.873          |
| Domésticos                 | 9.084            | 5.317            | 4.075            | 7.309            | 6.017            | 6.847            |

Fonte: Turismo de Portugal

### 19.2.2 Caracterização da procura

Gráfico 15 – Idade dos turistas estrangeiros que viajam para Lisboa.



Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

Gráfico 16 – Estado civil dos turistas estrangeiros que vêm para Lisboa.



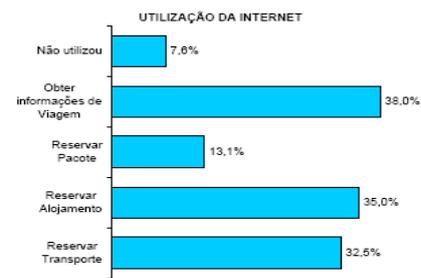
Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

Tabela 19 – Gasto médio diário por pessoa do turista estrangeiro em Lisboa.

| <b>GASTO MÉDIO DIÁRIO POR PESSOA</b> |                 |                 |                    |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
|                                      | <b>TOTAL</b>    | <b>EM LAZER</b> | <b>EM NEGÓCIOS</b> |
| Alojamento                           | 50,35 €         | 43,35 €         | 71,29 €            |
| Alimentação                          | 37,79 €         | 33,82 €         | 48,62 €            |
| Atracções                            | 7,75 €          | 9,12 €          | 4,34 €             |
| Transportes                          | 8,67 €          | 8,09 €          | 10,72 €            |
| Outras                               | 30,89 €         | 24,73 €         | 45,23 €            |
| <b>Total</b>                         | <b>135,45 €</b> | <b>119,11 €</b> | <b>180,20 €</b>    |
| Nº respostas                         | 3.785           | 2.504           | 931                |

Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

Gráfico 17 – Utilização da internet por parte dos turistas estrangeiros que vêm para a Lisboa.

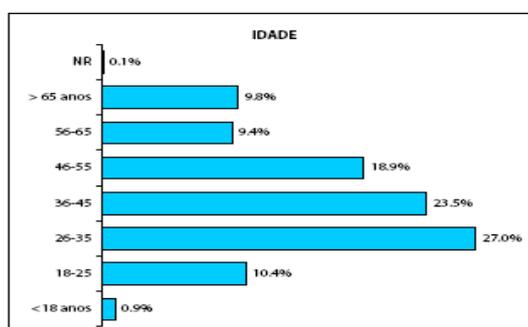


Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

Gráfico 18 – Razão da vinda dos turistas estrangeiros a Lisboa.

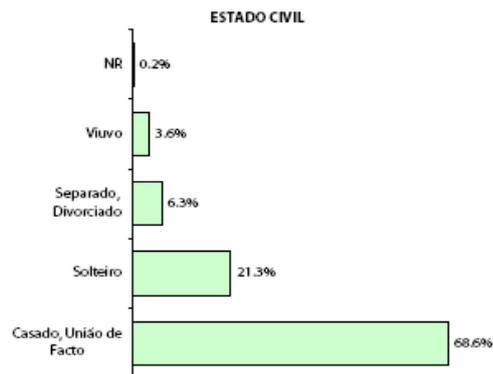


Gráfico 19 – Idade dos turistas portugueses que vêm a Lisboa.



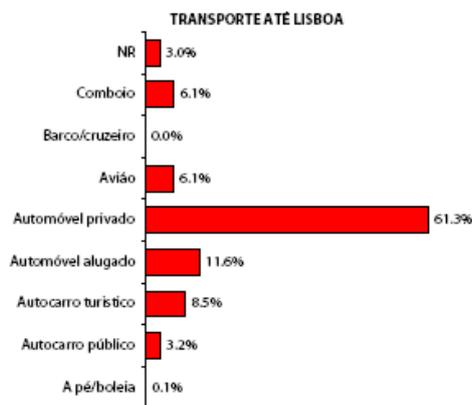
Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

Gráfico 20 – Estado Civil dos turistas portugueses que vêm a Lisboa.



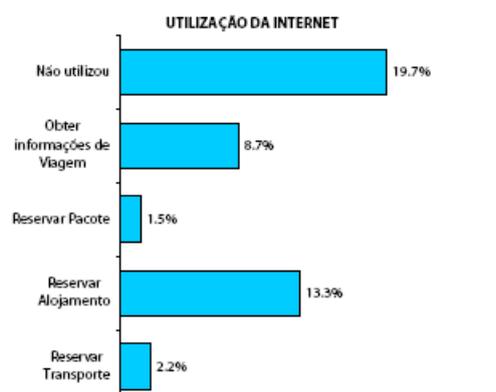
Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

Gráfico 21 – Transporte utilizado por turistas portugueses que vêm a Lisboa.



Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

Gráfico 22 – Utilização da Internet em turista portugueses que vêm a Lisboa.



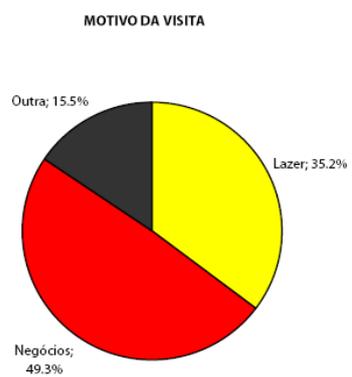
Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

Tabela 20 – Gasto médio do turista português em Lisboa

| <b>GASTO MÉDIO DIÁRIO POR PESSOA</b> |                |                 |                    |
|--------------------------------------|----------------|-----------------|--------------------|
|                                      | <b>TOTAL</b>   | <b>EM LAZER</b> | <b>EM NEGÓCIOS</b> |
| Alojamento                           | 36.97 €        | 32.73 €         | 39.29 €            |
| Alimentação                          | 29.52 €        | 24.24 €         | 31.23 €            |
| Atracções                            | 0.93 €         | 2.13 €          | 0.36 €             |
| Transportes                          | 1.38 €         | 1.47 €          | 1.47 €             |
| Outras                               | 25.53 €        | 21.33 €         | 27.71 €            |
| <b>Total</b>                         | <b>94.34 €</b> | <b>81.90 €</b>  | <b>100.05 €</b>    |
| Nº respostas                         | 832            | 238             | 506                |

Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

Gráfico 23 – Motivo da visita a Lisboa por turistas portugueses.



Fonte: Estudo das motivações dos turistas – ATL

## 19.3 Concorrência

Tabela 21 – Tabela Geral da Concorrência.

| Hotel                    | Ocupação      |         |         |         |       |             | Média dos intervalos de Taxa de ocupação |             | Serviços          |                    |        |     |                   |                    |                |     |                  | Época Baixa |
|--------------------------|---------------|---------|---------|---------|-------|-------------|--|-------------|-------------------|--------------------|--------|-----|-------------------|--------------------|----------------|-----|------------------|-------------|
|                          | Nº de Quartos |         |         |         |       | Nº de Camas |  |             | Acesso à Internet |                    |        |     | Ano de construção | Ano de Remodelação | Estacionamento | BAR | Sala de Reuniões |             |
|                          | Twin          | Doubles | Singles | Triples | Total |             | Época Alta                               | Época Baixa | Tem?              |                    |        |     |                   |                    |                |     |                  |             |
|                          |               |         |         |         |       | Tem?        |  |             | Nos Quartos (1)   | Espaços Comuns (2) | Grátis |     |                   |                    |                |     |                  |             |
| Hotel Dom Carlos Liberty | 36            | 14      | 0       | 9       | 59    | 113         | 85%                                      | 65%         | S                 | S                  | S      | 1+2 | 2003              | -                  | S              | S   | S                |             |
| Hotel Dom Carlos Parque  | 45            | 23      | 0       | 8       | 76    | 137         | 85%                                      | 65%         | S                 | S                  | S      | 1+2 | -                 | 2005               | S              | S   | S                |             |
| Hotel Mercure Lisboa     | 22            | 80      | 0       | 0       | 102   | 124         | 85%                                      | 50%         | S                 | S                  | S      | 2   | -                 | 2008               | S              | S   | S                |             |
| Amazónia Lisboa Hotel    | 141           | 19      | 18      | 14      | 192   | 361         | Não divulga                              | Não divulga | S                 | S                  | S      | N   | -                 | 2008               | S              | S   | S                |             |
| Confort Inn embaixador   | 56            | 16      | 16      | 8       | 96    | 168         | 90%                                      | 30%         | S                 | S                  | S      | N   | 1955              | 2004               | S              | S   | S                |             |
| Hotel A.S. Lisboa        | 0             | 75      | 0       | 0       | 75    | 75          | 95%                                      | 50%         | S                 | S                  | S      | 1+2 | -                 | 2008               | S              | S   | S                |             |
| Hotel Alif               | 77            | 21      | 0       | 6       | 104   | 193         | 93%                                      |             | S                 | S                  | S      | N   |                   | 2008               | S              | S   | S                |             |
| Hotel Almirante          | 47            | 8       | 0       | 4       | 59    | 114         | 80%                                      | 60%         | S                 | N                  | S      | 2   | 2000              |                    | S              | S   | S                |             |
| Hotel Botânico           | 22            | 8       | 0       | 0       | 30    | 52          | Não divulga                              | Não divulga | S                 | S                  | S      | 1+2 |                   | 2007               | S              | S   | S                |             |
| Hotel Eduardo VII        | 83            | 30      | 0       | 25      | 138   | 271         | 82%                                      | 60%         | S                 | S                  | S      | N   | 1957              | 2007               | S              | S   | S                |             |
| Hotel Excelsior          | 24            | 42      | 0       | 15      | 81    | 135         | 82%                                      | 68%         | S                 | N                  | S      | 2   |                   | 2008               | S              | S   | S                |             |

Novembro - Março

|                              |     |     |    |    |     |     |             |             |   |   |   |     |      |           |   |   |   |
|------------------------------|-----|-----|----|----|-----|-----|-------------|-------------|---|---|---|-----|------|-----------|---|---|---|
| Hotel Flamingo               | 13  | 19  | 0  | 9  | 39  | 72  | 90%         | 60%         | S | S | S | N   |      |           | S | S | S |
| Hotel Ibis Lisboa Liberdade  | 0   | 59  | 0  | 11 | 70  | 92  | Não divulga | Não divulga | S | S | S | 2   |      | 2008      | N | S | N |
| Hotel Ibis Lisboa Malhoa     | 30  | 169 | 0  | 12 | 211 | 265 | 98%         | 60%         | S | S | S | 2   | 1994 | 2003      | S | S | S |
| Hotel Ibis Lisboa Saldanha   | 18  | 89  | 0  | 9  | 116 | 152 | Não divulga | Não divulga | S | S | S | 2   | 1998 | 2008      | S | S | S |
| Hotel internacional          | 14  | 38  | 0  | 6  | 58  | 84  |             |             | S | S | S | 1+2 |      | 2009      | N | S | N |
| Hotel Jorge V                | 33  | 16  | 0  | 0  | 49  | 82  | 78%         | 55%         | S | S | S | 1+2 | 1963 |           | S | S | N |
| Hotel Lisboa Tejo            | 40  | 18  | 0  | 0  | 58  | 98  | 85%         |             | S | S | S | 2   | 2002 |           | N | S | S |
| Hotel Metrópole              | 36  | 0   | 0  | 0  | 36  | 72  | 70%         | 90%         | S | N | S | 2   |      | 1917/1933 | N | S | S |
| Hotel Miraparque             | 0   | 76  | 14 | 6  | 96  | 108 | 85%         | 65%         | S | N | S | 2   |      | 2010      | N | S | S |
| Hotel Nacional               | 30  | 25  | 0  | 6  | 61  | 103 | 60%         | 95%         | S | S | S | N   |      |           | S | S | N |
| Hotel Olisippo Marquês de Sá | 141 | 17  | 0  | 0  | 158 | 299 | 78,46%      |             | S | S | N | 1   |      | 2009      | S | S | S |
| Hotel Portugal               | 35  | 24  | 0  | 0  | 59  | 94  | 65%         | 80%         | S | N | S | N   |      |           | N | S | N |
| Hotel Príncipe Lisboa        | 48  | 18  | 1  | 0  | 67  | 115 | 78%         | 99%         | S | N | S | 2   | 1964 |           | S | S | S |
| Hotel Roma                   | 231 | 27  | 5  | 0  | 263 | 494 | 90%         |             | S | S | S | 1+2 |      | 2004      | S | S | S |
| Hotel Suíço Atlântico        | 67  | 9   | 3  | 5  | 84  | 161 | 95%         | 50%         | S | N | S | N   |      | 2008      | N | S | N |
| Hotel Travel Park Lisboa     | 60  | 10  | 0  | 2  | 72  | 136 | 95%         | 80%         | S | S | S | N   |      |           | S | S | S |
| Hotel Veneza Lisboa          | 0   | 27  | 8  | 2  | 37  | 41  | 95%         | 30%         | S | S | S | N   |      | 2000      | S | S |   |
| Hotel Vip Berna              | 165 | 54  | 12 | 9  | 240 | 423 | 40%         | 80%         | S | S | S | N   |      | 2004      | S | S | S |

|                      |        |        |       |       |      |      |                         |                      |         |   |   |   |      |      |   |   |   |
|----------------------|--------|--------|-------|-------|------|------|-------------------------|----------------------|---------|---|---|---|------|------|---|---|---|
| Hotel Vip Zurique    | 188    | 64     | 0     | 0     | 252  | 440  | 90%                     | 35%                  | S       | S | S | N |      | 2003 | S | S | S |
| SANA Capitol Hotel   | 13     | 38     | 8     | 0     | 59   | 72   | Inaugurado recentemente |                      | S       | S | S | N | 2010 |      | N | S | N |
| SANA Executive Hotel | 24     | 50     | 0     | 0     | 74   | 98   | 90%                     | 35%                  | S       | S | S | N |      |      | S | S | S |
| SANA Reno Hotel      | 32     | 44     | 9     | 14    | 92   | 159  | 85%                     | 60%                  | S       | S |   |   |      |      | S | S | S |
| SANA Rex Hotel       | 42     | 26     | 0     | 0     | 68   | 110  | 85%                     | 40%                  | S       | S | s | N |      |      |   | S | S |
| Total                | 1813   | 1253   | 94    | 180   | 3331 | 5513 | Média 2 e 3 estrelas    | Média 2 e 3 estrelas |         |   |   |   |      |      |   |   |   |
| % (≈)                | 54,43% | 37,62% | 2,82% | 5,40% | 100% |      | 88%                     | 61%                  | S - Sim |   |   |   |      |      |   |   |   |

Para a construção desta tabela foram realizadas entrevistas telefónicas, quanto à resposta das taxas médias de ocupação. O restantes dados foram dados pela AHP.

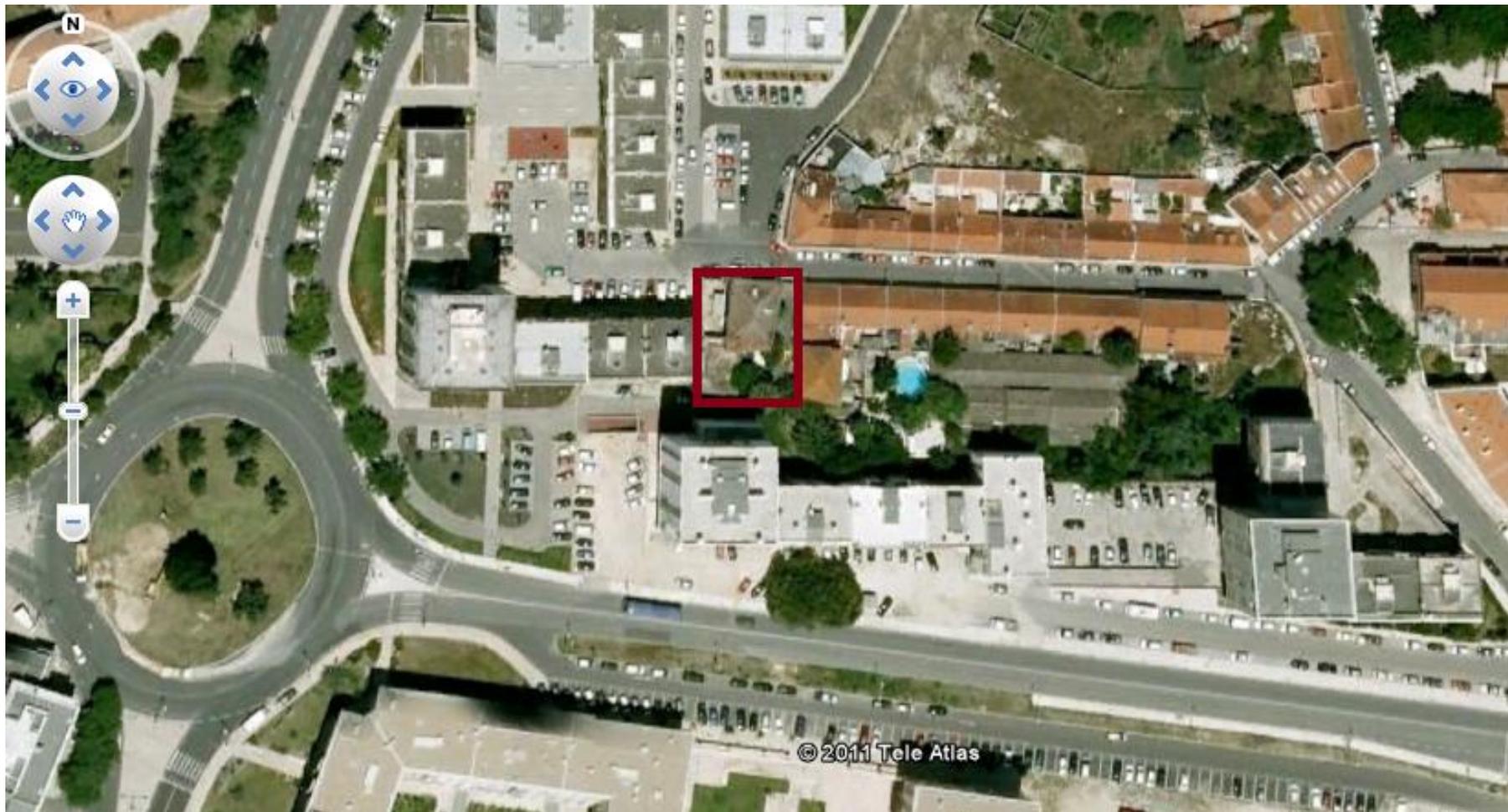
Tabela 22 - Tabela com os dados obtidos dos hotéis de 2 e 3 estrelas da cidade de Lisboa.

| Nº | Hotel                       | Localização                    |                           | Intervalo de preços (em euros) | Classificação (em estrelas) |
|----|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
|    |                             | Rua                            | Freguesia                 |                                |                             |
| 1  | Hotel Dom Carlos Liberty    | Rua Alexandre Herculano        | Coração de Jesus          | 81 - 160                       | 3                           |
| 2  | Hotel Dom Carlos Parque     | Avenida Duque de Loule         | Coração de Jesus          | 81 - 160                       | 3                           |
| 3  | Hotel Mercure Lisboa        | Avenida José Malhoa            | Campolide                 | 70 - 140                       | 3                           |
| 4  | Amazónia Lisboa Hotel       | Travessa do Fábrica dos Pentes | São Mamede                | 76 - 85                        | 3                           |
| 5  | Confort Inn embaixador      | Avenida Duque de Loule         | Coração de Jesus          | 65 - 85                        | 3                           |
| 6  | Hotel A.S. Lisboa           | Avenida Almirante Reis         | Alto do Pina              | 76 - 88                        | 3                           |
| 7  | Hotel Alif                  | Praça do Campo Pequeno         | Nossa Senhora de Fátima   | 88                             | 3                           |
| 8  | Hotel Almirante             | Avenida Almirante Reis         | São Jorge de Arroios      | 105                            | 3                           |
| 9  | Hotel Botânico              | Rua da Mãe de água             | São José                  | 75 - 85                        | 3                           |
| 10 | Hotel Dom Afonso Henriques  | Rua Cristovão Falcão           | São João                  | 52 - 72                        | 2                           |
| 11 | Hotel Eduardo VII           | Avenida Fontes Pereira de Melo | São Sebastião da Pedreira | 77 - 101                       | 3                           |
| 12 | Hotel Excelsior             | Rua Rodrigues Sampaio          | Coração de Jesus          | 65                             | 3                           |
| 13 | Hotel Flamingo              | Rua Castilho                   | São Mamede                | 70 - 80                        | 3                           |
| 14 | Hotel Ibis Lisboa Liberdade | Rua Barata Salgueiro           | São Mamede                | 61 - 68                        | 2                           |
| 15 | Hotel Ibis Lisboa Malhoa    | Avenida José Malhoa            | Campolide                 | 57 - 59                        | 2                           |
| 16 | Hotel Ibis Lisboa Saldanha  | Avenida Casal Ribeiro          | São Jorge de Arroios      | 59 - 65                        | 2                           |

## 19.4 Selecção das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos

|   | Probabilidade de ocorrência |        |          | Impacto no Hotel |       |         |
|---|-----------------------------|--------|----------|------------------|-------|---------|
|   | Fraca                       | Média  | Elevada  | Fraco            | Médio | Elevado |
| <b>Oportunidades</b>  |                             |        |          |                  |       |         |
| Consumidores cada vez mais conscientes e educados   |                             | *      |          |                  | *     |         |
| Realização de mais viagens, mas mais curtas   |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Aumento do número de companhias aéreas de baixo custo   |                             | *      |          |                  | *     |         |
| Factores climatéricos   |                             |        | *        |                  |       | *       |
| <b>Ameaças</b>  |                             |        |          |                  |       |         |
| Domínio do Euro face à libra  |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Domínio do Euro face ao dólar   |                             |        | *        | *                |       |         |
| Aumento dos consumidores que procuram viver experiências e não só passear                       |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Envelhecimento da população   |                             | *      |          |                  | *     |         |
| Tendência para a compra/ reserva a curto prazo  |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Concorrência extremamente feroz e consolidada   |                             |        | *        |                  |       | *       |
| Dificuldade de encontrar um terreno/prédio "barato" na cidade de cidade                         |                             |        | *        |                  |       | *       |
|   | Tendência                   |        |          | Impacto no Hotel |       |         |
|   | Piorar                      | Manter | Melhorar | Fraco            | Médio | Elevado |
| <b>Pontos Fortes</b>  |                             |        |          |                  |       |         |
| Adopção do conceito <i>low cost</i> associado a baixo custo do hotel – notoriedade do EasyHotel |                             | *      |          |                  |       | *       |
| Relação entre o preço e a localização bastante boa  |                             | *      |          |                  |       | *       |
| Conceito <i>low cost</i> associado ao baixo preço e à marca Easyjet                             |                             | *      |          |                  | *     |         |
| <b>Pontos Fracos</b>  |                             |        |          |                  |       |         |
| Classificação de 2 estrelas associada à qualidade menor   |                             | *      |          |                  | *     |         |
| Última tarifa de preços ligeiramente superior aos concorrentes                                  |                             | *      |          |                  | *     |         |
| Baixa notoriedade para os turista nacionais   |                             |        | *        |                  |       | *       |

## 19.5 Localização





## 19.6 Limpeza

Para os serviços de limpeza foi contactado uma empresa externa, por forma a estimar um dos principais custos operacionais de um hotel.

| Anos                    | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Outsourcing (Belilimpe) | 58.573,00 | 66.756,00 | 71.954,00 | 80.232,00 | 83.421,00 |

## 19.7 Inquérito realizado (exemplar)

Local:

Data:

N.º:

### Inquérito

Este questionário, desenvolvido na cadeira de Projecto Empresarial Aplicado, tem por objectivo desenvolver um estudo sobre a hotelaria.

**Sexo:**

**Nacionalidade:**

**Idade:**

**Profissão:**

1- **Costuma frequentar hotéis?**

Sim  Não

2- (Respondendo afirmativamente à questão anterior) **Com que frequência?**

1 a 2 vezes por mês  Mais de 3 vezes por mês  Mais de 3 vezes por ano   
2 vezes por ano  2 vezes por ano  1 vez por ano

3- **Qual a categoria de hotéis que mais frequenta?**

1 estrela  2 estrelas  3 estrelas  4 estrelas  5 estrelas

4- **Qual a principal razão para o seu alojamento em hotéis?**

Turismo/Lazer  Negócios  Congresso/Formação  Outro? Qual? \_\_\_\_\_

5- **Por norma, quanto tempo dura a sua estadia?**

Menos de 3 dias  4-7 dias  mais de 7 dias

6- **Quais os meios de reserva que costuma utilizar**

Site dos hotéis  E-Booking  Agências de viagem  Outro? Qual? \_\_\_\_\_

**7- Qual o factor que mais valoriza para a selecção de um hotel dentro de uma mesma categoria?**

Preço

Serviços

Centralidade do hotel

Bons acessos aos locais de interesse (proximidade ao metro)

**8- Conhece algum hotel low cost em Lisboa?**

Sim  Não

**9- Estava disposto a ir para um hotel low cost?**

Sim  Não

**10- Até que quantia estaria disposto a pagar por uma noite, por uma pessoa, num hotel low cost de 2 estrelas?**

\_\_\_\_\_

**11- Dos seguintes serviços classifique de 1 a 5, sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante num hotel:**

Estacionamento  Restaurante  Bar  Acesso à Internet

Sala de reuniões

**12- Das vezes que fica em hotéis, com que frequência utiliza internet?**

Sempre  Muitas vezes  Nunca

**13- Considera o estado de conservação de um hotel importante quando selecciona um hotel?**

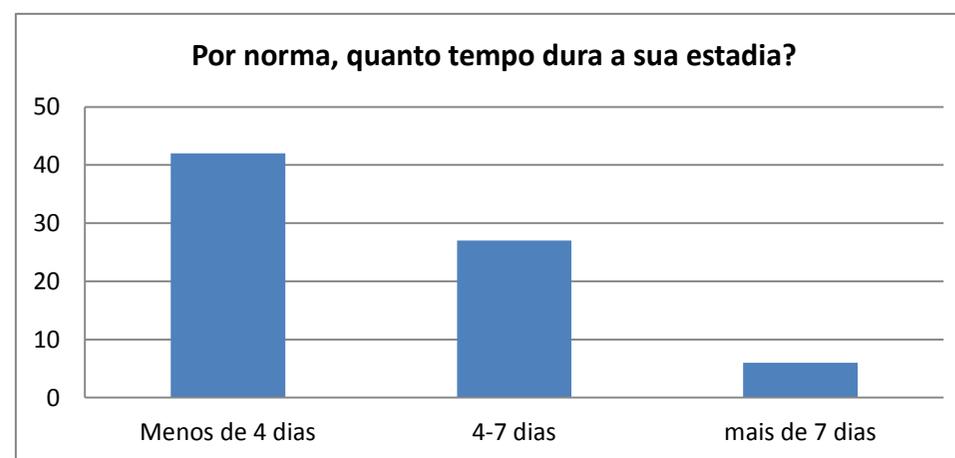
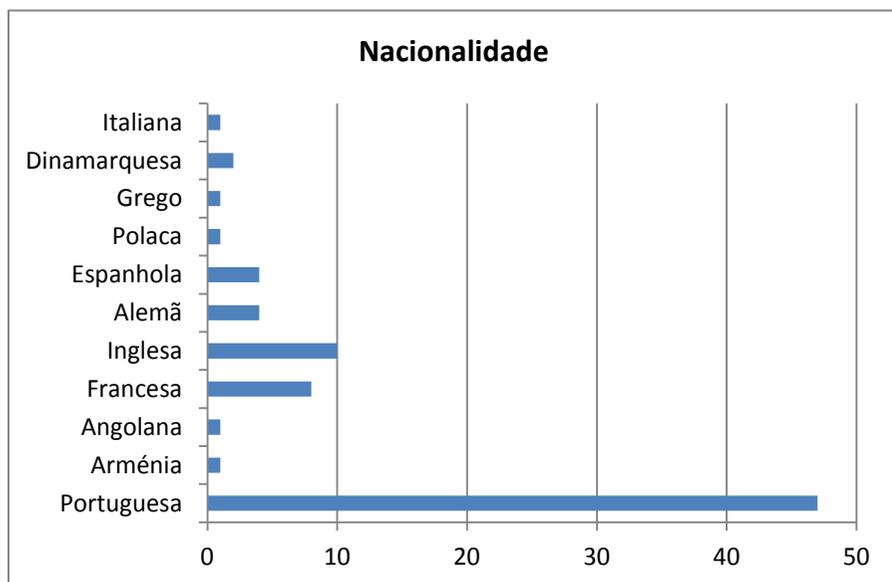
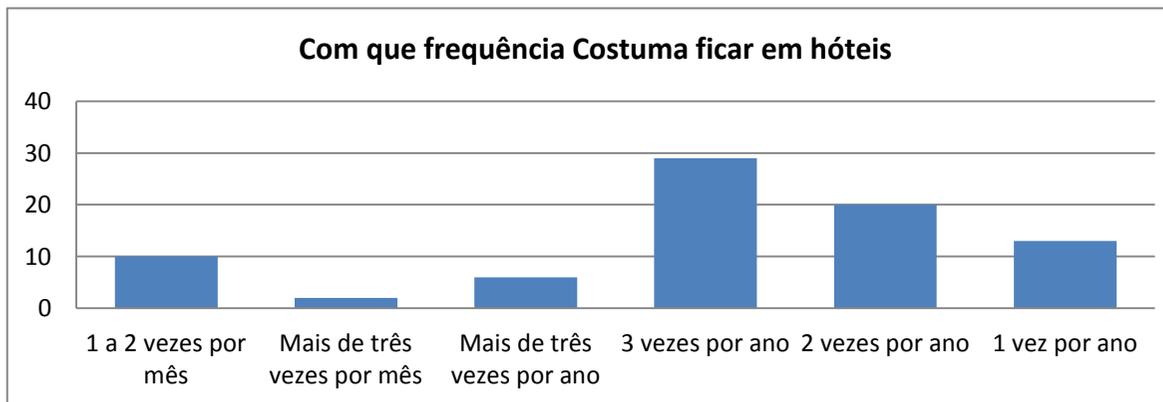
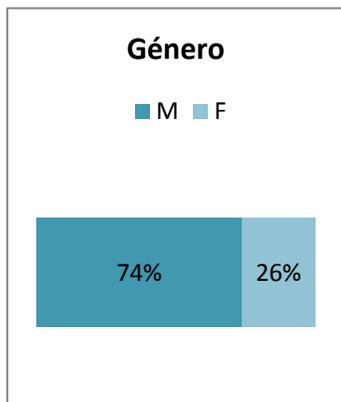
Sim  Não

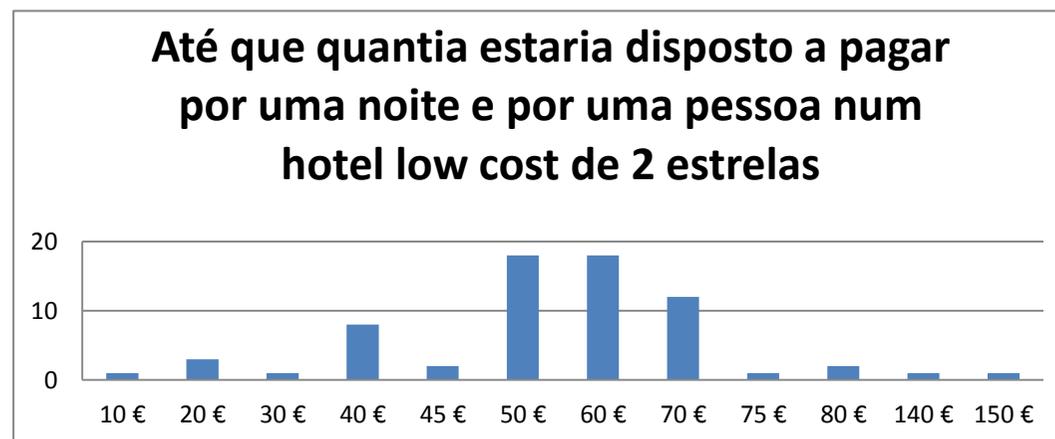
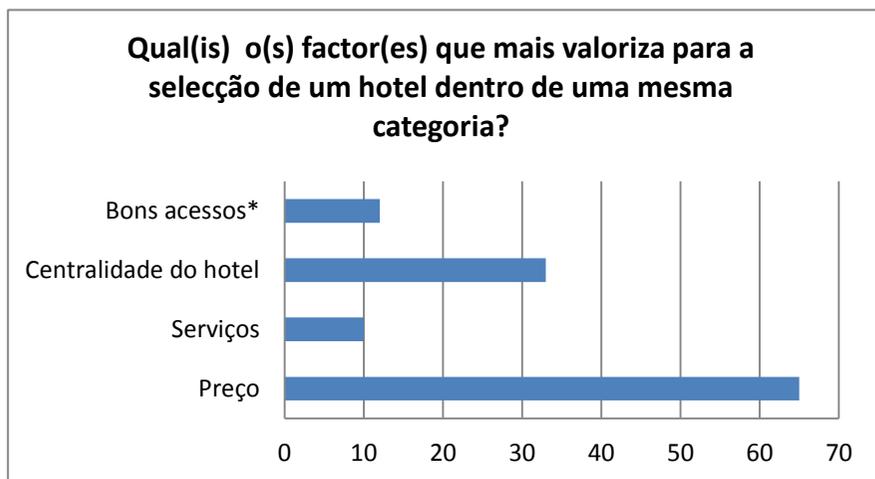
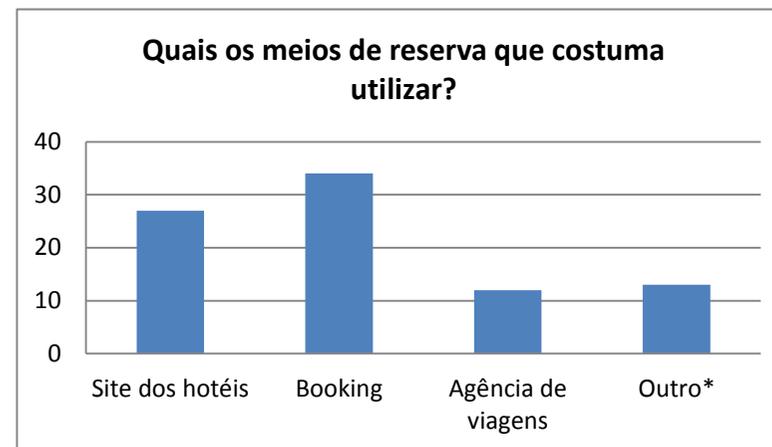
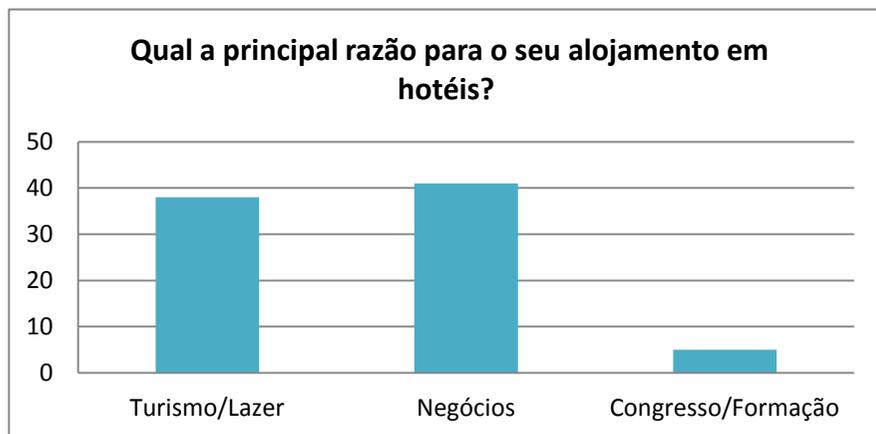
**14- Qual o estilo que prefere num hotel que frequente?**

Clássico  Moderno

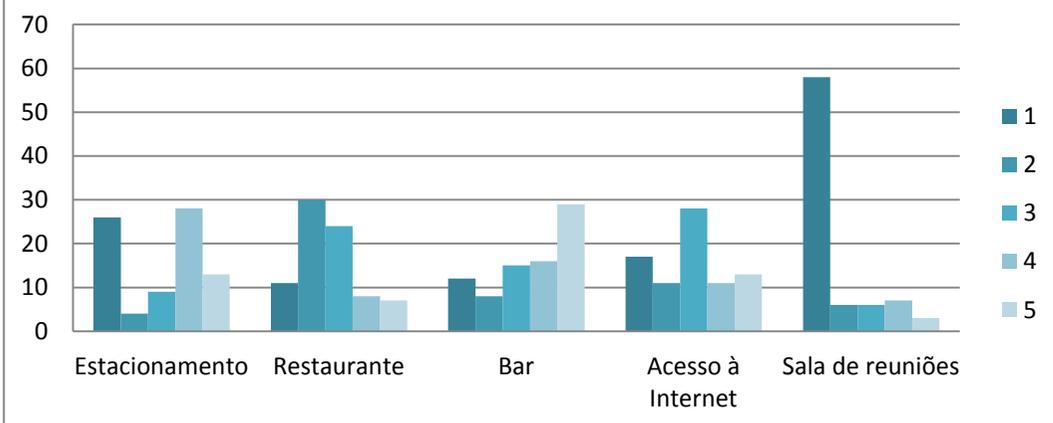
Agradecemos a colaboração!

### 19.7.1 Resultados dos Inquéritos realizados na proximidade dos hotéis de duas e três estrelas na cidade de Lisboa.

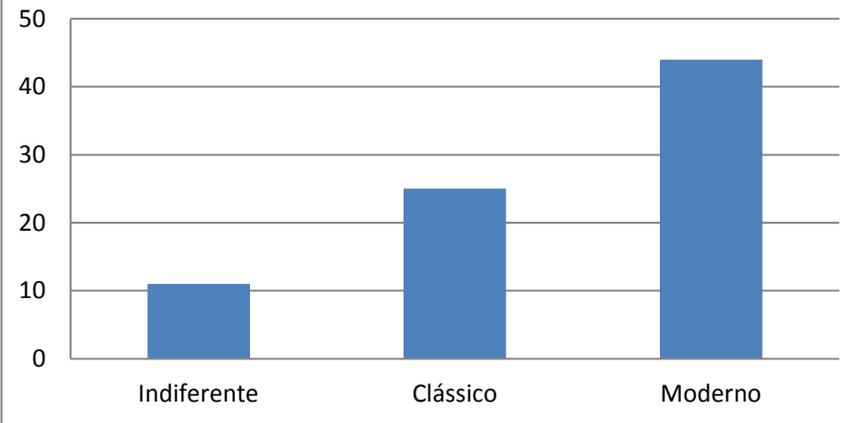




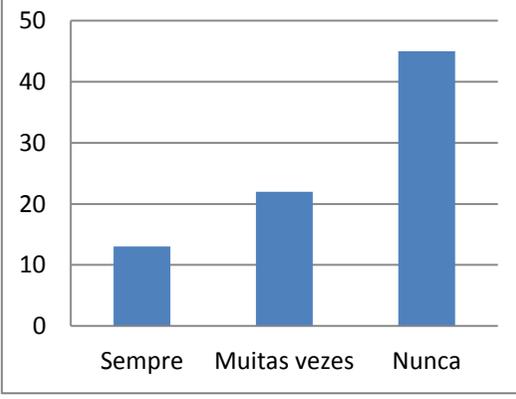
**Classifique os seguintes serviços com uma escala de 1 a 5 (1- nada importante, 5-muito importante)**



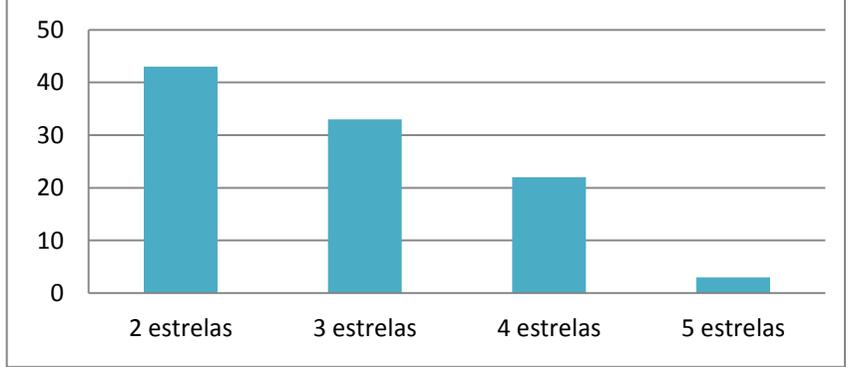
**Qual o estilo que prefere num hotel que frequente?**



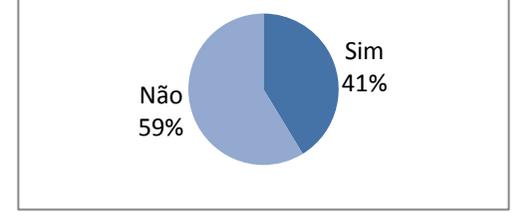
**Das vezes que fica em hotéis, com que frequência utiliza internet?**



**Qual a Categoria de hotéis que mais frequenta?**



**Conhece algum hotel low cost em Lisboa?**



## 19.8 Ilustrações elucidativas

Ilustração 3 – Exemplo de máquina de vending.



## 19.9 Actividades e a rede PERT

| Actividade |  | Precedências | Optimista | Expectável | Pessimista | $\mu$ | $\delta^2$ |
|------------|--|--------------|-----------|------------|------------|-------|------------|
| A          | Geração da ideia, realização do estudo económico e tomada da decisão | -            | 14,00     | 16,00      | 20,00      | 16,33 | 1,00       |
| B          | Constituição da sociedade  | A            | 0,50      | 1,00       | 2,00       | 1,08  | 0,06       |
| C          | Seleção e negociação do terreno                                      | B            | 3,00      | 6,00       | 8,00       | 5,83  | 0,69       |
| D          | Projectos de arquitectura  | C            | 14,00     | 16,00      | 20,00      | 16,33 | 1,00       |
| E          | Escritura e registo da propriedade                                   | C            | 3,00      | 4,00       | 6,00       | 4,17  | 0,25       |
| F          | Licenciamento Municipal  | DE           | 26,00     | 52,00      | 104,00     | 56,33 | 169,00     |
| G          | Obtenção do financiamento  | F            | 6,00      | 8,00       | 12,00      | 8,33  | 1,00       |
| H          | Adjudicação da construção  | G            | 3,00      | 4,00       | 6,00       | 4,17  | 0,25       |
| I          | C. Civil - Escavação e contenção                                     | H            | 8,00      | 12,00      | 16,00      | 12,00 | 1,78       |
| J          | C. Civil - Estrutura   | I            | 12,00     | 24,00      | 28,00      | 22,67 | 7,11       |
| K          | C. Civil - Alvenarias  | J            | 20,00     | 24,00      | 26,00      | 23,67 | 1,00       |
| L          | C. Civil - Infra-estrutura e acabamentos                             | K            | 8,00      | 12,00      | 12,00      | 11,33 | 0,44       |
| M          | Adjudicação aos fornecedores de equipamentos                         | K            | 12,00     | 15,00      | 17,00      | 14,83 | 0,69       |
| N          | Fornecimento e montagem de diversos de equipamentos                  | LM           | 3,00      | 4,00       | 6,00       | 4,17  | 0,25       |
| O          | Recrutamento, seleção e contratação de pessoal                       | L            | 6,00      | 8,00       | 10,00      | 8,00  | 0,44       |
| P          | Organização e formação do pessoal                                    | O            | 1,00      | 2,00       | 2,50       | 1,92  | 0,06       |
| Q          | Vistoria e alvará para o início de actividade                        | N            | 14,00     | 16,00      | 18,00      | 16,00 | 0,44       |
| R          | Início da actividade   | PQ           | 1,50      | 2,00       | 2,50       | 2,00  | 0,03       |

