

PLANO DE NEGÓCIO – *CS VINTAGE OPORTO HOTEL*

Joana Ladeiro de Mendes Matias

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Pedro Manuel de Sousa Leite Inácio, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business
School, Departamento de Finanças e Contabilidade

Abril 2011

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho contou com a colaboração das seguintes pessoas, às quais gostaria de transmitir um profundo agradecimento:

Ao Professor Pedro Inácio, por ter sempre disponibilizado o seu tempo para acompanhar as diferentes fases da elaboração do trabalho e para prestar todos os esclarecimentos necessários.

Ao Eng.º Carlos Saraiva, por me ter concedido a possibilidade de realizar um projecto acerca de um dos hotéis do Grupo CS.

À Dr.ª Margarida Magalhães, pelos dados e informações que me forneceu acerca do Grupo CS e do *CS Vintage Oporto Hotel*.

À Bela, pelos esclarecimentos.

À Mónica, por toda ajuda que me deu.

À minha Mãe, por sempre me ter apoiado e ajudado nesta e em todas as fases da minha vida, por ter estado sempre presente, por me ter transmitido valores que me motivam a alcançar os meus objectivos, por ser a lutadora que é, por representar para mim um exemplo... por me dar Tudo.

Resumo

O presente projecto consiste num Plano de Negócio referente à implementação de um Hotel de 5 estrelas, com a denominação de *CS Vintage Oporto Hotel*, no âmbito da actividade do Grupo CS que se encontra em forte expansão e pretende posicionar-se no mercado como a cadeia hoteleira líder dentro do segmento dos hotéis de luxo, durante os próximos anos.

Assim, esta unidade hoteleira contará com uma localização privilegiada, na zona ribeirinha de Vila Nova de Gaia, que permitirá aos seus clientes desfrutar de todos os recursos turísticos da Região do Porto e do Alto Douro Vinhateiro. Por outro lado, este Hotel assentará no conceito *Vintage*, preservando a traça arquitectónica tradicional das construções circundantes e potenciando os valores regionais através do ambiente e da oferta de serviços, o que contribuirá, igualmente, para a captação de clientes. Deste modo, o Hotel será dotado de vistas panorâmicas sobre o Rio Douro e sobre a Cidade do Porto, bem como de infra-estruturas e equipamentos de elevada qualidade, que se configuram em 147 Quartos, Restaurante *Gourmet*, Restaurante *Buffet*, Centro de Congressos, *Health Club/Spa*, Loja/Adega e Parque de Estacionamento.

Nesta perspectiva, o presente Plano de Negócio traduz-se no estudo detalhado do mercado em que o Hotel se insere, determinando e caracterizando os segmentos aos quais se dirige, de forma a delinear as estratégias de implementação que melhor contribuem para o sucesso do negócio.

Adicionalmente, constam neste Plano de Negócio as projecções financeiras, e respectiva análise, que permitem concluir acerca da viabilidade do projecto em questão.

Palavras-chave: Hotel de 5 Estrelas; *Vintage*; Estratégias de Implementação; Viabilidade.

JEL Classification System: M10 – General; M13 – New Firms; Startups.

Abstract

This project consists in a Business Plan about the implementation of a five star Hotel, named *CS Vintage Oporto Hotel*, promoted by Grupo CS, which is strongly expanding its business and has the intention of becoming a market leader in the luxurious hotels segment in the next few years.

Therefore, this hotel unit will have a valuable location in Vila Nova de Gaia's riverside which will allow its clients to enjoy all the touristic resources in the Oporto and Alto Douro Regions. On the other hand, this Hotel will be founded in the *Vintage* concept by preserving the traditional architecture of the buildings around and by increasing the regional values through the environment and the services offer, which will equally contribute to attract many costumers. Thus, the Hotel will have panoramic views of Rio Douro and Oporto City as well as higher quality infrastructures and equipments which will configure in 147 Rooms, Gourmet Restaurant, Buffet Restaurant, Congress Centre, Health Club/Spa, Store/Cellar and Parking.

Hence, this Business Plan consists in a detailed study about the market where this Hotel is included by determining and characterizing the target segments, in order to delineate the most appropriate implementation strategies which will conduce to business success.

Additionally, this Business Plan contains financial projections, and its analysis, which will allow to conclude on this project's viability.

Key words: Five Star Hotel; Vintage; Implementations Strategies; Viability.

JEL Classification System: M10 – General; M13 – New Firms; Startups.

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
1. Sumário Executivo	1
2. Identificação do Promotor	3
3. Descrição do Projecto.....	4
4. Revisão de Literatura	5
5. Análise de Mercado.....	8
5.1. Envolvente Mediata ou Contextual	8
5.1.1. Contexto Político-Legal.....	8
5.1.2. Contexto Económico.....	9
5.1.3. Contexto Sociocultural	11
5.1.4. Contexto Tecnológico.....	13
5.2. Envolvente Imediata ou Concorrencial	15
5.2.1. Sector do Turismo.....	15
5.2.2. Sector Hoteleiro	17
5.2.3. Concorrência.....	19
5.2.4. Segmentação	27
5.3. Modelo das 5 Forças de Porter	34
5.3.1. Entrantes Potenciais	34
5.3.2. Produtos/Serviços Substitutos.....	34
5.3.3. Fornecedores	35
5.3.4. Clientes	36
5.3.5. Rivalidade na Indústria (Concorrentes)	36
6. Análise SWOT	37
6.1. Pontos Fortes	37

6.2.	Pontos Fracos.....	38
6.3.	Oportunidades.....	38
6.4.	Ameaças.....	39
7.	Estratégia de Desenvolvimento.....	40
7.1.	Formulação Estratégica.....	40
7.1.1.	Objectivos.....	40
7.2.	Direcção Estratégica.....	41
7.2.1.	Opções Estratégicas e Posicionamento.....	41
8.	Implementação.....	43
8.1.	Políticas de Marketing-Mix.....	43
8.1.1.	Variável Produto.....	43
8.1.2.	Variável Preço.....	47
8.1.3.	Variável Distribuição.....	48
8.1.4.	Variável Promoção.....	49
8.2.	Aspectos Técnicos de Construção.....	50
8.3.	Equipamentos.....	52
8.3.1.	Equipamentos Básicos.....	52
8.3.2.	Equipamentos Auxiliares.....	53
8.4.	Mercadorias e Matérias.....	54
8.5.	Fornecimento de Serviços.....	55
8.6.	Fornecedores.....	55
8.7.	Recursos Humanos.....	56
8.8.	Planeamento.....	58
8.9.	Financiamento.....	59
9.	Avaliação Financeira.....	59
9.1.	Notas Explicativas.....	59
9.2.	Análise Económica e Financeira.....	59

9.2.1. Vendas	60
9.2.2. <i>Cash Flow</i> Operacional	61
9.2.3. Fundo de Maneio	61
9.2.4. <i>Cash Flow</i>	62
9.2.5. Valor Actual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e <i>Payback Period</i> (PP)	63
9.2.6. Serviço da Dívida e Valor Actual Líquido Ajustado (VALA)	64
9.2.7. Plano Financeiro	65
9.2.8. Demonstração de Resultados	65
9.2.9. Balanço	66
9.2.10. Análise de Sensibilidade	67
10. Conclusão	70
11. Bibliografia.....	72

Índice de Anexos

Anexo 1: Identificação do Promotor	78
Anexo 2: Análise de Mercado	79
Anexo 3: Estratégia de Desenvolvimento	173
Anexo 4: Implementação	174
Anexo 5: Avaliação Financeira	217

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Estrutura Societária do Grupo CS.....	78
Gráfico 2: Indicador de Confiança Total.....	97
Gráfico 3: Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (Taxa de Variação Homóloga)....	98
Gráfico 4: PIB – Dados encadeados em Volume (Taxa de Variação Homóloga).....	100
Gráfico 5: Taxa Harmonizada de Desemprego	101
Gráfico 6: Dormidas por Mercados Estrangeiros – Milhares, Var. 10/09 (%) – 2º Trimestre de 2010.....	112
Gráfico 7: Evolução das Dormidas, por Tipo de Estabelecimento – 2009	112
Gráfico 8: Evolução das Dormidas, por Regiões (NUTS II) – 2009	114
Gráfico 9: Organização das Estadias na Região Norte – 2º Trimestre de 2010.....	117
Gráfico 10: Taxa Líquida de Ocupação-Cama, por Tipo de Estabelecimentos – 2º Trimestre de 2009 e 2010	120
Gráfico 11: Proveitos por Regiões (NUTS II) – 2º Trimestre de 2010.....	122
Gráfico 12: RevPar por Regiões (NUTS II) – €, Var. 10/09 (%), Quota – 2º Trimestre.....	124
Gráfico 13: Estrutura Organizacional Geral – CS Vintage Oporto Hotel.....	208
Gráfico 14: Estrutura Organizacional – Direcção – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	209
Gráfico 15: Estrutura Organizacional – Recepção – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	209
Gráfico 16: Estrutura Organizacional – Quartos – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	209
Gráfico 17: Estrutura Organizacional – Lavandaria – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	210
Gráfico 18: Estrutura Organizacional – Restaurantes/Bar – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	210
Gráfico 19: Estrutura Organizacional – Cozinha – <i>CS Vitnage Oporto Hotel</i>	210
Gráfico 20: Estrutura Organizacional – <i>Health Club/Spa</i> – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	211
Gráfico 21: Estrutura Organizacional – Centro de Congressos e Loja – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	211
Gráfico 22: Estrutura Organizacional – Manutenção – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	211
Gráfico 23: Cronograma das Fases do Projecto – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	214
Gráfico 24: Cronograma das Fases de Construção do Edifício – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	215

Índice de Tabelas

Tabela 1: População Residente – 1 de Janeiro	102
Tabela 2: Distribuição Geográfica da População Portuguesa por Grupos Etários e por regiões (NUTS I, II, III e Municípios) – 1/01/2009.....	103
Tabela 3: Estrutura Etária da População – 1/01/2009	104
Tabela 4: Estrutura Familiar da População – 1/01/2009	105
Tabela 5: Esperança Média de Vida de Homens e Mulheres – 1 de Janeiro	106
Tabela 6: Nível Educacional da População com mais de 25 anos, em Portugal – 1 de Janeiro	107
Tabela 7: Nível Educacional da População com mais de 25 anos, na União Europeia – 1 de Janeiro	107
Tabela 8: Estabelecimentos Hoteleiros, por tipo de Estabelecimento e por Regiões (NUTS II) – 2009.....	109
Tabela 9: Dormidas em todo o Território Português, segundo o Tipo de Estabelecimentos e Países de Residência Habitual – 2009.....	110
Tabela 10: Dormidas em Portugal, por País de Residência – 2º Trimestre de 2010.....	111
Tabela 11: Dormidas em Portugal, por Tipo de Estabelecimento – 2º Trimestre de 2010....	113
Tabela 12: Dormidas na Região Norte, segundo o Tipo de Estabelecimentos e Países de Residência Habitual – 2009.....	116
Tabela 13: Dormidas nos Hotéis da Região Norte, por Meses – Dezembro de 2009 a Novembro de 2010.....	117
Tabela 14: Estada Média, segundo o Tipo dos Estabelecimentos, por Países de Residência Habitual – 2009	119
Tabela 15: Taxa Líquida de Ocupação-Cama, por Localização Geográfica (NUTS II) – 2009	120
Tabela 16: Proveitos dos Estabelecimentos Hoteleiros – 2º Trimestre de 2010.....	121
Tabela 17: RevPar por Tipologias – 2º Trimestre.....	123
Tabela 18: Características dos Quartos – <i>The Yeatman</i>	125
Tabela 19: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – <i>The Yeatman</i>	126
Tabela 20: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – <i>The Yeatman</i>	130
Tabela 21: Características dos Quartos – <i>Pestana Porto Hotel</i>	132
Tabela 22: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – <i>Pestana Porto Hotel</i>	132

Tabela 23: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – <i>Pestana Porto Hotel</i>	134
Tabela 24: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – <i>Pestana Porto Hotel</i>	134
Tabela 25: Características dos Quartos – <i>Hotel Infante Sagres</i>	136
Tabela 26: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – <i>Hotel Infante Sagres</i>	137
Tabela 27: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – <i>Hotel Infante Sagres</i>	139
Tabela 28: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – <i>Hotel Infante Sagres</i>	139
Tabela 29: Características dos Quartos – <i>Pousada do Porto – Palácio do Freixo</i>	141
Tabela 30: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – <i>Pousada do Porto – Palácio do Freixo</i> .	144
Tabela 31: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – <i>Pousada do Porto – Palácio do Freixo</i>	144
Tabela 32: Características dos Quartos – <i>Sheraton Porto Hotel & Spa</i>	146
Tabela 33: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – <i>Sheraton Porto Hotel & Spa</i>	147
Tabela 34: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – <i>Sheraton Porto Hotel & Spa</i>	150
Tabela 35: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – <i>Sheraton Porto Hotel & Spa</i>	151
Tabela 36: Características dos Quartos – <i>Porto Palácio Congress Hotel & Spa</i>	153
Tabela 37: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – <i>Porto Palácio Congress Hotel & Spa</i>	154
Tabela 38: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – <i>Porto Palácio Congress Hotel & Spa</i>	157
Tabela 39: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – <i>Porto Palácio Congress Hotel & Spa</i>	158
Tabela 40: Características dos Quartos – <i>Tiara Park Atlantic Porto</i>	160
Tabela 41: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – <i>Tiara Park Atlantic Porto</i>	161
Tabela 42: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – <i>Tiara Park Atlantic Porto</i>	163
Tabela 43: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – <i>Tiara Park Atlantic Porto</i>	164
Tabela 44: Características dos Quartos – <i>Hotel HF Ipanema Park</i>	165
Tabela 45: Características dos Quartos – <i>Hotel HF Ipanema Park</i>	166
Tabela 46: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – <i>Hotel HF Ipanema Park</i>	167
Tabela 47: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – <i>Hotel HF Ipanema Park</i>	170
Tabela 48: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – <i>Hotel HF Ipanema Park</i>	170
Tabela 49: Mapa Geral de Segmentação (Valores Anuais)	172

Tabela 50: Previsão de Vendas e Quota de Mercado de 2013 a 2027 – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i> e Hotéis de 5 Estrelas na Região Norte	173
Tabela 51: Características dos Quartos – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	174
Tabela 52: Características dos Quartos – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	175
Tabela 53: Características do Centro de Congressos – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	175
Tabela 54: Características do <i>Health Club/Spa</i> – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	176
Tabela 55: Áreas das Zonas Comuns	176
Tabela 56: Área das Zonas Comuns.....	176
Tabela 57: Preços de Alojamento, em 2013 – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	180
Tabela 58: Preços de Aluguer de Salas de Centro de Congressos, em 2013 – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	180
Tabela 59: Preços de Treinos Personalizados – <i>Health Club</i> – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	180
Tabela 60: Preços de Serviços Opcionais para Hóspedes, em 2013 – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	180
Tabela 61: Preços de Serviços para Hóspedes e Clientes Exteriores, em 2013 – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	181
Tabela 62: Áreas e Dimensões Globais do Projecto – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	200
Tabela 63: Áreas por Pisos – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	201
Tabela 64: Fornecedores de Serviços e Materiais de Construção	205
Tabela 65: Fornecedores de Equipamentos – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	206
Tabela 66: Fornecedores de Mercadorias e Matérias – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	206
Tabela 67: Fornecimentos e Serviços Externos – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	207
Tabela 68: Departamentos, Funções e N° de Colaboradores – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	212
Tabela 69: Departamentos, Funções e N° de Colaboradores – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	213
Tabela 70: Períodos das Projecções e Unidade Monetária	225
Tabela 71: Pressupostos Macroeconómicos.....	225
Tabela 72: Pressupostos de Crescimento da População de Vila Nova de Gaia	225
Tabela 73: Taxas Consideradas	226
Tabela 74: Prazos Médios de Pagamento/Recebimento e Duração de Existências	226
Tabela 75: Vendas de Alojamento	227
Tabela 76: Vendas de Alojamento	228
Tabela 77: Vendas de Salas de Centros de Congressos	229
Tabela 78: Vendas de <i>Food & Beverage</i> (Comidas e Bebidas) de Centro de Congressos	230
Tabela 79: Vendas de <i>Food & Beverage</i> (Comidas e Bebidas).....	231

Tabela 80: Vendas de <i>Food & Beverage</i> (Comidas e Bebidas).....	232
Tabela 81: Vendas de <i>Food & Beverage</i> (Comidas e Bebidas) – Refeições e Bebidas (Excluindo Mini-Bar).....	233
Tabela 82: Vendas de <i>Health Club/Spa</i>	234
Tabela 83: Vendas de <i>Health Club/Spa</i>	235
Tabela 84: Vendas de Parque de Estacionamento Público	236
Tabela 85: Vendas de Loja/Adega	236
Tabela 86: Vendas Totais.....	237
Tabela 87: Vendas Totais.....	237
Tabela 88: Pessoal Afecto ao Projecto.....	238
Tabela 89: Pessoal Afecto ao Projecto.....	239
Tabela 90: Vencimentos Brutos Individuais	240
Tabela 91: Vencimentos Brutos Individuais	241
Tabela 92: Vencimentos Brutos Totais	242
Tabela 93: Vencimentos Brutos Totais	243
Tabela 94: Gastos com Pessoal – 2010, 2011, 2012	244
Tabela 95: Gastos com Pessoal – 2013, 2014, 2015	244
Tabela 96: Gastos com Pessoal – 2016, 2017, 2018	245
Tabela 97: Gastos com Pessoal – 2019, 2020, 2021	245
Tabela 98: Gastos com Pessoal – 2022, 2023, 2024.....	246
Tabela 99: Gastos com Pessoal – 2025, 2026, 2027	246
Tabela 100: Valor Total, Ano de Aquisição e Vida Útil de Activos Fixos Tangíveis e Intangíveis	247
Tabela 101: Investimentos em Activos Fixos Tangíveis e Intangíveis.....	248
Tabela 102: Taxas de Depreciação de Activos Fixos Tangíveis e Intangíveis	249
Tabela 103: Depreciações de Activos Fixos Tangíveis e Intangíveis	250
Tabela 104: Taxas de Crescimentos de Custos de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	251
Tabela 105: Custos de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	252
Tabela 106: Taxas de Crescimentos de Custos de Fornecimentos e Serviços Externos.....	253
Tabela 107: Custos de Fornecimentos e Serviços Externos.....	254
Tabela 108: Custos com Estado e Outros Entes Públicos.....	255
Tabela 109: Custos com Estado e Outros Entes Públicos.....	256
Tabela 110: <i>Cash Flow</i> Operacional.....	257

Tabela 111: Necessidades em Fundo de Maneio	258
Tabela 112: <i>Cash Flow</i>	259
Tabela 113: Pressupostos para Cálculo do Valor Actual Líquido (VAL).....	260
Tabela 114: Taxa de Actualização	260
Tabela 115: Valor Actual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e <i>Payback Period</i> (PP).....	261
Tabela 116: Valor de Continuidade	262
Tabela 117: Valor Actual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e <i>Payback Period</i> (PP) com Valor de Continuidade.....	263
Tabela 118: <i>Payback Period</i> – Cálculos Auxiliares.....	264
Tabela 119: Pressupostos para Cálculos do VALA	265
Tabela 120: Dados do Subsídio.....	265
Tabela 121: Dados do Empréstimo Bancário.....	265
Tabela 122: Serviço da Dívida de Subsídio	266
Tabela 123: Serviços da Dívida de Empréstimo Bancário, Valor Actual Líquido da Decisão de Financiamento (VALF) e Valor Actual Líquido Ajustado (VALA).....	267
Tabela 124: Plano Financeiro.....	268
Tabela 125: Demonstração de Resultados	269
Tabela 126: Balanço.....	270
Tabela 127: Análise de Sensibilidade – Custos e Investimentos	271
Tabela 128: Análise de Sensibilidade – Vendas de Alojamento, Centro de Congressos, <i>Food & Beverage</i> e <i>Health Club/Spa</i>	272
Tabela 129: Análise de Sensibilidade – Vendas de Estacionamento, Loja/Adega e Totais ..	273
Tabela 130: Preços de Alojamento – 2010.....	274
Tabela 131: Preços de Aluguer de Salas de Centro de Congressos – 2010	274
Tabela 132: Receita Média de <i>Room Service</i> – 2010.....	274
Tabela 133: Receita Média de Mini-Bar – 2010	274
Tabela 134: Receita Média de Bar (Bebidas) – 2010.....	275
Tabela 135: Receita Média de Bar (Refeições Ligeiras) – 2010.....	275
Tabela 136: Receita Média de Restaurantes (Refeições) – 2010	275
Tabela 137: Preços de Treinos Personalizados – 2010	275
Tabela 138: Receita Média de Acessórios Desportivos – 2010	275
Tabela 139: Receita Média de <i>Spa</i> – 2010.....	276
Tabela 140: Receita Média de Parque de Estacionamento Público – 2010	276

Tabela 141: Receita Média de Loja/Adega – 2010 276

Índice de Imagens

Imagem 1: *Spa – The Yeatman* 131

Imagem 2: *Piscina – The Yeatman* 131

Imagem 3: *Quarto Executive – The Yeatman* 131

Imagem 4: *Quarto Suite – The Yeatman* 131

Imagem 5: *Quarto Deluxe – Pestana Porto Hotel* 135

Imagem 6: *Lobby – Pestana Porto Hotel* 135

Imagem 7: *Restaurante – Pestana Porto Hotel* 135

Imagem 8: *Fachada – Pestana Porto Hotel* 135

Imagem 9: *Restaurante – Hotel Infante Sagres* 140

Imagem 10: *Spa – Hotel Infante Sagres* 140

Imagem 11: *Lobby – Hotel Infante Sagres* 140

Imagem 12: *Quarto Deluxe – Hotel Infante Sagres* 141

Imagem 13: *Fachada e Jardim – Pousada do Porto – Palácio do Freixo* 145

Imagem 14: *Quarto Standard – Pousada do Porto – Palácio do Freixo* 145

Imagem 15: *Piscina – Pousada do Porto – Palácio do Freixo* 145

Imagem 16: *Bar – Pousada do Porto – Palácio do Freixo* 145

Imagem 17: *Edifício – Sheraton Porto Hotel & Spa* 151

Imagem 18: *Lobby – Sheraton Porto Hotel & Spa* 151

Imagem 19: *Quarto Club – Sheraton Porto Hotel & Spa* 152

Imagem 20: *Spa – Sheraton Porto Hotel & Spa* 152

Imagem 21: *Spa – Porto Palácio Congress Hotel & Spa* 158

Imagem 22: *Quarto Executive – Porto Palácio Congress Hotel & Spa* 158

Imagem 23: *Edifício – Porto Palácio Congress Hotel & Spa* 159

Imagem 24: *Centro de Congressos – Porto Palácio Congress Hotel & Spa* 159

Imagem 25: *Quarto Executive – Tiara Park Atlantic Porto* 164

Imagem 26: *Zona de Estar – Tiara Park Atlantic Porto* 164

Imagem 27: *Restaurante – Tiara Park Atlantic Porto* 164

Imagem 28: *In Room Spa – Tiara Park Atlantic Porto* 165

Imagem 29: Quarto Suite Superior – <i>Hotel HF Ipanema Park</i>	170
Imagem 30: Edifício – <i>Hotel HF Ipanema Park</i>	171
Imagem 31: Piscina – <i>Hotel HF Ipanema Park</i>	171
Imagem 32: Bar – <i>Hotel HF Ipanema Park</i>	171
Imagem 33: Armazéns <i>Delaforce/Gran Cruz</i>	177
Imagem 34: Armazéns <i>Delaforce/Gran Cruz</i>	177
Imagem 35: Armazéns <i>Delaforce/Gran Cruz</i>	178
Imagem 36: Armazéns <i>Delaforce/Gran Cruz</i>	178
Imagem 37: Localização do <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	179
Imagem 38: Localização do <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	179
Imagem 39: Localização – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	179
Imagem 40: Logótipo – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	181
Imagem 41: Restaurante <i>River</i> – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	202
Imagem 42: Restaurante <i>River</i> – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	202
Imagem 43: Restaurante <i>River</i> – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	202
Imagem 44: <i>Lobby</i> – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	203
Imagem 45: Piscina – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	203
Imagem 46: Quarto Standard – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	203
Imagem 47: Quarto Deluxe – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	204
Imagem 48: Edifício – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	204
Imagem 49: Edifício – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	204
Imagem 50: Fachada – <i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	205

1. Sumário Executivo

O presente projecto consistirá na implementação de um Hotel de 5 estrelas em Vila Nova de Gaia, com abertura prevista para Fevereiro de 2013, sob a denominação de *CS Vintage Oporto Hotel*, surgindo no âmbito da actividade do Grupo CS, que se tem vindo a afirmar no mercado nacional como uma das cadeias hoteleiras com maior sucesso a nível dos hotéis de luxo. Neste contexto, é expectável que o Grupo CS se torne líder de mercado, dado que se encontra em forte expansão, tendo prevista a implementação de 18 novas unidades hoteleiras com elevado potencial por todo o país, durante os próximos anos. Por outro lado, as 8 unidades hoteleiras que se encontram actualmente em exploração têm vindo a apresentar retornos bastante positivos, compensando os investimentos efectuados pelos investidores.

Deste modo, o *CS Vintage Oporto Hotel* será implementado num antigo conjunto de armazéns dos produtores de Vinho do Porto *Delaforce/Gran Cruz*, que começou a ser reconstruído em Novembro de 2010 através de métodos construtivos e materiais de elevada qualidade, de forma a que o Hotel possa operar neste espaço, preservando as características arquitectónicas tradicionais da construção inicial e requalificando a malha urbana existente. Assim, esta construção preservará os valores, identidade e tradições regionais através do respeito pela cultura arquitectónica, ambiental e paisagística da envolvente, dotando o projecto do conceito *Vintage* que se configura como uma característica diferenciadora capaz de atrair um elevado número de clientes, visto que lhes permitirá desfrutar em pleno da experiência referente à visita desta região. Aliada a essa característica, encontra-se a excelente localização do Hotel, na zona ribeirinha de Vila Nova de Gaia, próxima dos principais recursos turísticos da região, nomeadamente as Caves de Vinho do Porto, o vasto e rico património histórico-cultural do Centro Histórico da cidade do Porto e o Alto Douro Vinhateiro, ambos classificados pela UNESCO como Património Mundial. Por outro lado, dada a sua localização privilegiada, o *CS Vintage Oporto Hotel* disporá de vistas panorâmicas fabulosas para o Rio Douro e para a cidade do Porto e estabelecerá parcerias com os restantes hotéis do Grupo CS existentes ao longo do Rio Douro, no sentido de desenvolver actividades que potenciem, igualmente, a estadia dos clientes.

No que respeita às características internas, o Hotel possuirá infra-estruturas e equipamentos da mais elevada qualidade e sofisticação, dispondo de 147 Quartos, dos quais 9 serão Suites, num total de 294 camas, Restaurante *Gourmet* panorâmico e Restaurante *Buffet*, ambos com capacidade para 200 pessoas cada, Bar, *Health Club* e *Spa*, Loja/Adega, Parque de Estacionamento com 205 lugares e Centro de Congressos com capacidade total para 2.200

pessoas, através de uma sala para banquetes, um auditório e quatro salas multimédia destinadas a reuniões, congressos e outros eventos.

Por outro lado, importa referir que se verifica uma tendência para que os hotéis situados nas margens do Rio Douro sejam mais lucrativos do que os restantes, sendo este facto, juntamente com os aspectos referidos anteriormente, bons indicadores relativamente ao sucesso e potencial que este projecto terá.

Relativamente ao mercado em que este projecto se insere, verifica-se que a oferta de hotéis de luxo na zona do Grande Porto e, particularmente, em Vila Nova de Gaia é escassa, sendo que o *CS Vintage Oporto Hotel* terá apenas oito concorrentes directos, vindo preencher as necessidades dos principais segmentos aos quais se destina e que se encontram em crescimento: Gastronomia e Vinhos, Turismo de Negócios, *City Breaks*, *Touring Cultural* e Paisagístico e Saúde e Bem-Estar. Adicionalmente, o mercado emissor com maior relevância na emissão de turistas para os referidos segmentos e, conseqüentemente, para o *CS Vintage Oporto Hotel* será Portugal, seguido da Espanha, Reino Unido, Alemanha e França que também desempenharão um papel preponderante neste âmbito. Por outro lado, constatou-se que o perfil dos potenciais clientes corresponderá, na sua maioria, a pessoas entre os 30 e os 65 anos de idade, com níveis socioeconómicos, educacionais e culturais elevados.

Na perspectiva de cativar este tipo de clientes, o *CS Vintage Oporto Hotel* adoptará uma estratégia cujo objectivo será o de conquistar quota de mercado nos primeiros anos de vida do Hotel, de forma a posicionar-se como líder de mercado a partir do ano de 2017, que corresponderá ao quinto ano de exploração do mesmo, apostando, para tal, no desenvolvimento de acções de marketing eficientes que garantam a satisfação dos clientes.

Neste contexto, o projecto em causa representará um investimento inicial de aproximadamente 47.000.000 €, que se traduzirão em 39.000.000 € relativos a necessidades de financiamento, dado que parte do investimento será efectuada no primeiro ano de exploração do Hotel, quando ocorrerem retornos relativos às vendas que cobrirão parte desses custos. Assim, o referido valor será financiado em 20% através da aplicação de capitais próprios do Grupo CS, sendo que os restantes 80% serão financiados por um empréstimo de médio/longo prazo concedido pela Caixa Geral de Depósitos e por um subsídio do QREN, que constitui um incentivo por parte do Estado, a par dos benefícios fiscais que a própria Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia irá conceder, dado que este projecto contribuirá para o desenvolvimento da economia nacional e para a requalificação da Região onde se insere.

Finalmente, é possível concluir que este projecto será viável, apresentando um VAL de 2.031.453 € e uma TIR de 12,15%.

2. Identificação do Promotor

O Grupo CS, fundado pelo Eng.^a Carlos Saraiva, tem actualmente uma dimensão considerável a nível nacional, assinalando a sua presença nos destinos turísticos maduros como a Madeira, Algarve e Lisboa e em destinos turísticos emergentes, mas de elevado potencial, como o Alentejo Interior e o Vale do Douro, sendo que a capacidade instalada e a instalar a curto prazo tornará o grupo numa das maiores cadeias hoteleiras nacionais e líder no segmento 5 estrelas. Deste modo, a empresa estima que em 2012 irá deter uma quota de mercado de 9% a nível nacional.

Neste contexto, a estratégia do Grupo CS assenta na criação de diversas unidades turísticas, todas de 5 estrelas, com vista a aumentar a capacidade qualificada de alojamento e a tornar competitiva a oferta, contribuindo para o desenvolvimento do turismo como um dos eixos centrais do modelo de desenvolvimento do país.

Desta forma, o conjunto de activos que são propriedade do Grupo inclui 8 unidades já em exploração e 18 projectos em fase de construção ou que irão ser iniciados a curto prazo, cobrindo todo o território nacional, num total de 8.977 camas. Este portfolio constitui um projecto turístico único, global, integrado e sustentável, através de uma oferta diversificada e complementar, que vai desde os *resorts* integrados, às unidades hoteleiras de cidade e aos empreendimentos turísticos (apartamentos e moradias), todos eles compostos por instalações e equipamentos que permitem satisfazer todas as motivações da procura, desde o lazer ao turismo de negócios (campos de *golf*, centros de congressos, *spas*, *health clubs*, restauração).

Por outro lado, é na Região do Algarve onde incide a maior aposta do Grupo CS, através de três *resorts*: Herdade dos Salgados, São Rafael e Morgado do Reguengo.

O Grupo CS é, assim, constituído por um conjunto de empresas (gráfico 1 – **Anexo 1**), cuja *holding* é a Hersal – Investimentos Turísticos, S.A., com as seguintes características:

- Forma Jurídica: Sociedade Anónima;
- Objecto Social: compra e exploração de bens imobiliários para fins de desenvolvimento turístico ou hoteleiro, urbanização de terrenos, compra, venda, troca e revenda de imóveis, administração de bens, locação de propriedades e construção de prédios para venda;
- Capital Social: 15.250.000 €, dividido em 3.050.000 acções, no valor de 5 € cada;
- Sede: Rua Fernão Mendes Pinto, 31 – 1400-145 Lisboa;
- Conselho de Administração: Eng.º Carlos Manuel de Frias Barreira Saraiva (Presidente) e Dr.^a Ana Margarida Moreira de Magalhães (Vogal).

3. Descrição do Projecto

O Grupo CS tem vindo a desenvolver de forma integrada o Projecto CS Douro, que consiste na implementação de um conjunto de quatro unidades hoteleiras na Região do Douro, no âmbito da sua estratégia que assenta no desenvolvimento de projectos na área da hotelaria em todo o território nacional, com o objectivo de se tornar competitivo durante todas as épocas do ano, abrangendo diversos segmentos de mercado.

Nesta perspectiva, o objecto de estudo do presente Plano de Negócio será o Projecto *CS Vintage Oporto Hotel*, que constitui uma das unidades hoteleiras pertencentes ao Projecto CS Douro, com abertura prevista para Fevereiro de 2013, tendo a sua construção sido iniciada em Novembro de 2010. Para tal, foi criada uma nova empresa sob a *holding* Hersal – Investimentos Turísticos, S.A., com a denominação de Sabersal – Promoção Turística e Imobiliária, S.A. que se encarregará da gestão e exploração deste Hotel. Assim, este será um Hotel de luxo, com categoria de 5 estrelas, situado na zona histórica de Vila Nova de Gaia, junto da ribeira, que proporcionará aos clientes uma agradável experiência no Douro através dos recursos turísticos que a região oferece e de um conjunto de serviços, equipamentos e infra-estruturas de excelência vocacionados para satisfazer os desejos dos clientes mais exigentes, que viajam com motivações de lazer ou de negócios.

Deste modo, o Hotel criará 153 postos de trabalho qualificados para prestar serviços de elevada qualidade e terá uma área total de 34.626 m² dispersados por 5 pisos acima da cota da soleira e 4 pisos abaixo da mesma, possuindo diversos elementos atractivos, nomeadamente vistas panorâmicas sobre o Rio Douro e sobre as zonas ribeirinhas do Porto e de Vila Nova de Gaia, 147 Quartos amplos (294 camas), Restaurante *Gourmet*, Restaurante *Buffet*, Bar, Centro de Congressos, *Health Club/Spa*, Loja/Adega e Parque de Estacionamento.

Assim, este projecto apresenta um conceito de negócio inovador (*Vintage*), cujo objectivo consiste em potenciar os valores, identidade e tradições regionais. Como tal, o *CS Vintage Oporto Hotel* irá ser implementado num antigo conjunto de armazéns de Vinho do Porto (*Delaforce/Gran Cruz*), que se encontrava desactivado e em avançado estado de degradação e que está ser recuperado para este efeito. Assim, esta será uma construção de arquitectura tradicional, em harmonia com a zona histórica envolvente, oferecendo ao mesmo tempo uma componente contemporânea numa zona urbana, de elevada proximidade da Cidade do Porto e de todas as acessibilidades principais da região.

4. Revisão de Literatura

Actualmente, é possível verificar que existe um conjunto de comportamentos e de valores socioculturais presentes em Portugal, que são comuns à maioria dos países europeus, dos quais o negócio do *CS Vintage Oporto Hotel* poderá beneficiar, ao satisfazer as necessidades inerentes a esses estilos de vida.

De acordo com Gomes *et al.* (2005), Portugal e os restantes países da União Europeia, são considerados países industrializados e desenvolvidos, onde as suas populações têm um perfil consumista, dada a abundância de oferta de bens e serviços, originando competitividade entre as empresas. Adicionalmente, os mesmos autores referem que se tem vindo a assistir, em Portugal, a uma deslocação de pessoas, nomeadamente dos jovens, do interior para as zonas litorais, onde se situam os grandes centros urbanos, em busca de melhores oportunidades de emprego e, conseqüentemente, de um maior poder de compra, o que poderá justificar, em parte, o aumento exponencial do consumo por parte das populações, durante as últimas décadas.

Verificam-se, também, tendências relativamente a alterações das estruturas familiares tradicionais, motivadas por factores como a diminuição do número de filhos numa família, sendo que as mulheres são mães em idades mais tardias, o crescente número de casais sem filhos, de pessoas que optam por morar sozinhas e de famílias monoparentais, devido, em parte, ao aumento do número de divórcios, originando novos segmentos de mercado no turismo (Beard *et al.*, 2003). Por outro lado, o mesmo autor refere que existe um nicho vazio de mercado, correspondente aos pais cujos filhos estão numa fase adulta e que estão prestes a sair de casa, e a casais de meia-idade “sem família”.

Noutra perspectiva, Colaço *et al.* (2006) referem que o facto de a população europeia ter vindo a crescer nos últimos anos, bem como a esperança média de vida dos indivíduos, é atribuído à crescente preocupação por parte das pessoas em relação à saúde e qualidade de vida. A OMS – Organização Mundial de Saúde (2002) menciona, ainda, que hoje em dia muitos idosos procuram otimizar a sua qualidade de vida, adoptando comportamentos activos e saudáveis, designados por “envelhecimento activo”, estando também mais disponíveis e motivados para viajar e desfrutar dos momentos de lazer. Assim, segundo a *Marktest* (2006), tem existido de facto, na última década, uma procura crescente de serviços que proporcionem bem-estar individual e aumento da auto-estima, através da prática de exercício físico e de cuidados de beleza, como é o caso dos *health clubs* e *spas*.

Constata-se, ainda, que à medida que a população for envelhecendo e o padrão educacional aumentar, o lazer será visto como um processo mais amplo no desenvolvimento humano. Deste modo, serão realizadas, durante o período de lazer, viagens em busca da cultura e da intelectualidade para fins de auto-realização, pois o individualismo, as novas experiências e o auto-desenvolvimento são requisitos dos turistas, constituindo uma oportunidade para os destinos turísticos (IPDT – Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, 2008).

Em consequência destes comportamentos e estilos de vida que originam uma maior predisposição para viajar, bem como dos recursos turísticos presentes em Portugal, verifica-se que o turismo tem vindo a adquirir um papel primordial e estratégico para a economia portuguesa. Assim, de acordo com esta envolvente, o Governo, no âmbito do Ministério da Economia e da Inovação (2006), decidiu implementar o PENT (Plano Estratégico Nacional do Turismo), com vista à “concretização de acções definidas para o crescimento sustentado do Turismo nacional nos próximos anos”, isto é, o PENT consiste num conjunto de orientações que os agentes do sector, nomeadamente os hotéis, deverão ter em consideração na gestão dos seus negócios, de modo a contribuírem para o desenvolvimento do turismo, a nível nacional, com vista a atingirem o sucesso das suas empresas. Neste contexto, o *CS Vintage Oporto* deverá adoptar as acções mais adequadas ao projecto, aos recursos turísticos da região onde o mesmo se insere e ao perfil dos potenciais clientes, devendo estar sensibilizado para os segmentos e mercados a privilegiar através do desenvolvimento de ofertas atractivas, bem como através de acções de comunicação e de marketing, com vista a alcançar esses segmentos e mercados.

Numa óptica mais focalizada para o negócio do projecto em questão, salientam-se alguns autores cujos estudos revelaram que a satisfação dos clientes configura um dos factores primordiais para o sucesso das unidades hoteleiras, que o *CS Vintage Oporto Hotel* deverá valorizar.

Logo, de acordo com Gardial e Woodruff (2001), Barsky e Nash (2002), Dube e Menon (2000) e Oliver e Westbrook (1991), “a satisfação é composta por uma componente cognitiva e emocional”. Nesta óptica, Liljander e Strandvik (1997) e Oliver (1980) consideram que a componente cognitiva da satisfação consiste na avaliação de determinado serviço com base na comparação com um determinado padrão percebido pelos clientes num momento anterior ao da avaliação. Por outro lado, Barsky e Nash (2002), Gardial e Woodruff (2001), Oliver e Westbrook (1991 e 2001) e Reilly e Westbrook (1983) defendem que a satisfação deverá ser medida com base nas emoções adquiridas numa determinada

experiência oferecida pelos serviços em questão, visto que estas são fundamentais para a concepção da satisfação e fidelização dos clientes, no sentido em que esta componente conduz a comportamentos futuros de aquisição repetida de serviços do mesmo Hotel, transmissão de opiniões acerca do serviço prestado (“passa-a-palavra”) e reclamações. Assim, quanto maior for o grau da emoção adquirida pela experiência da estadia, quer esta seja positiva ou negativa, mais motivados estarão os clientes para executar os referidos comportamentos futuros em relação ao Hotel.

Barsky e Nash (2002) concluíram, ainda, que os hotéis poderão aumentar as suas taxas de ocupação e, conseqüentemente, as suas receitas, se conseguirem oferecer determinados sentimentos durante as estadias. Assim, no segmento dos hotéis de luxo, como é o caso do *CS Vintage Oporto Hotel*, as emoções mais valorizadas pelos clientes são as sensações de alegria, relaxamento e sofisticação, sendo estas conclusões corroboradas pelo estudo realizado por Costa, *et. al.* (2008).

Nesta perspectiva, Gardial e Woodruff (2001) entendem que os gestores hoteleiros deverão desenvolver práticas de forma a aferir os atributos que os hotéis deverão ter para otimizar as emoções positivas nos clientes, devendo para tal identificar características inovadoras que poderão ser implementadas nos serviços prestados e que sejam capazes de atrair um maior número de clientes, bem como aferir as dimensões que deverão ser privilegiadas na comunicação e nas estratégias de marketing utilizadas para alcançar os clientes alvo. Adicionalmente, o estudo realizado por Costa, *et. al.* (2008) refere que, em termos de factores tangíveis, a localização, a decoração do restaurante e o sossego são aqueles que mais contribuem para a satisfação dos clientes dos hotéis de 4 e 5 estrelas, devendo, por isso, ser igualmente valorizados no presente projecto.

No que concerne à performance económico-financeira do negócio da hotelaria, Gomes (2004) refere o conceito de “gestão de receitas” ou “*revenue management*” como um instrumento relevante para o sucesso destas empresas, consistindo numa “função através da qual se pretende maximizar as receitas de um negócio (...) optimizando-se a disponibilidade do serviço e do seu preço”. Assim, segundo o mesmo autor, esta função deverá ser aplicada através do estabelecimento do preço de venda com base na procura e não com base nos custos, uma vez que “um aumento do volume de vendas ou do preço de venda tem um impacto maior na rentabilidade de um negócio do que a redução dos custos”. Conseqüentemente, os preços deverão ser definidos de forma a que sejam mais baixos para os clientes mais sensíveis aos preços e que adquirem os serviços em épocas baixas, e mais altos durante as épocas de maior procura, dirigidas a clientes menos sensíveis aos preços.

5. Análise de Mercado

Neste capítulo será feita uma análise da envolvente em que o *CS Vintage Oporto Hotel* se insere, sob o ponto de vista dos aspectos que poderão condicionar a performance e a capacidade concorrencial do negócio. Deste modo, foram estudadas a envolvente mediata ou contextual e a envolvente imediata ou concorrencial, tendo sido também aplicado o Modelo das 5 Forças de Porter a este projecto.

5.1. Envolvente Mediata ou Contextual

No âmbito da análise da envolvente mediata ou contextual, foram estudadas as condicionantes que influenciam o negócio de uma forma indirecta, ou seja, a nível dos contextos políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos actuais e futuros.

5.1.1. Contexto Político-Legal

A nível da análise do contexto político-legal, importa referir os aspectos que caracterizam Portugal, actualmente, em termos políticos, bem como os impostos e dispostos legais que regulamentam o sector do turismo, uma vez que estes irão condicionar a actividade do Grupo CS, no que respeita a este projecto.

Neste sentido, é de referir que, actualmente, Portugal vive num clima de instabilidade política, visto que conta com um Governo demissionário, na sequência da reprovação por parte dos partidos da oposição das medidas propostas pelo Governo, no sentido de combater a crise económica e financeira instalada no país¹. Deste modo, esta situação não é favorável para Portugal, uma vez que se assiste a uma crise política que tem vindo a originar, igualmente, consequências negativas a nível económico².

Por outro lado, o Estado aplicou, recentemente, um conjunto de medidas de austeridade de forma a fazer face ao défice presente actualmente nas contas públicas, derivado da crise económica que se vive. Assim, uma das medidas que foi posta em prática consiste no aumento das taxas do IVA³, o que influenciará a actividade do *CS Vintage Oporto Hotel*, uma vez que provocará um aumento dos preços dos produtos e serviços.

¹ Sol – 23/03/2011

² Expresso – 3/04/2011; Diário de Notícias – 1/04/2011

³ Diário de Notícias – 29/09/2010

Adicionalmente, o Grupo CS deverá ter em consideração, durante a actividade do Hotel, o Código do Trabalho, aprovado pela Lei nº 99/2003, de 27 de Agosto, uma vez que todas as empresas que operam com trabalhadores contratados estão sujeitas às obrigações deste disposto legal, bem como a Lei da Concorrência (Lei nº 18/2003, de 11 de Junho) e o Decreto-Lei nº 70/2007, de 26 de Março, que definem as práticas que as empresas devem adoptar de modo a existir uma concorrência leal.

A nível fiscal e contabilístico, a actividade deste projecto será também regulamentada pelos códigos do IRC (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas) e do IRS (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares), bem como por diversas normas contabilísticas inerentes ao SNC (Sistema de Normalização Contabilística).

Neste contexto, salienta-se, ainda, que a actividade do *CS Vintage Oporto Hotel* será influenciada por um conjunto de diplomas que regem as organizações pertencentes ao sector do turismo em diversas vertentes (**Anexo 2**).

5.1.2. Contexto Económico

Com vista à elaboração da análise do mercado a nível económico, atendeu-se aos indicadores que mais influenciam este projecto, de uma forma indirecta, estabelecendo comparações entre Portugal e a União Europeia, dado que a maioria dos clientes do *CS Vintage Oporto Hotel* serão oriundos de países da União Europeia.

Salienta-se, ainda, que a análise detalhada dos indicadores económicos, incluindo os respectivos gráficos, tabelas e fontes, encontra-se no **Anexo 2**.

5.1.2.1. Indicador de Confiança

Da análise do Indicador de Confiança, retira-se que os consumidores e os empresários portugueses encontram-se pessimistas quanto à situação da economia, desde Setembro de 2009, sendo previsível que este pessimismo se continue a agravar devido à crise económica que se vive, juntamente com as medidas de austeridade que estão a ser aplicadas.

No entanto, verifica-se que na União Europeia a população encontra-se optimista em relação à economia, o que se poderá traduzir num aumento do consumo por parte da população europeia, beneficiando o *CS Vintage Oporto Hotel*, uma vez que muitos dos seus clientes serão provenientes de países europeus.

5.1.2.2. Índice Harmonizado de Preços no Consumidor

A taxa de variação homóloga do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) em Portugal tem vindo a registar um comportamento crescente desde Outubro de 2009, sendo que em Julho de 2010 esta taxa registou um valor de 1,9%, que se aproximou da taxa registada na União Europeia (2,1%).

Assim, conclui-se que existe uma tendência para que os preços dos bens e serviços aumentem, apresentando níveis de inflação em torno dos 2%.

5.1.2.3. Produto Interno Bruto

Em Portugal, o Produto Interno Bruto (PIB) em volume, comparativamente com o período homólogo, registou um movimento decrescente até ao 1º trimestre de 2009, derivado da recessão económica. Contudo, a partir desse período verificou-se um crescimento deste indicador até ao 1º trimestre de 2010.

No entanto, registou-se novamente um ligeiro abrandamento no crescimento do 2º trimestre de 2010, sendo expectável que esta tendência se prolongue de acordo com a previsível diminuição do consumo por parte das famílias, uma vez que os seus rendimentos irão diminuir devido à aplicação de medidas de austeridade por parte do Governo. Nesta perspectiva, o FMI (Fundo Monetário Internacional) prevê, para 2011, a estagnação do crescimento do PIB ou uma contracção de 1,4%, que implicaria uma situação de recessão.

Por outro lado, verificou-se um comportamento semelhante em relação à evolução do PIB na União Europeia, apesar de Portugal ter apresentado maiores crescimentos entre o 1º trimestre de 2009 e o 1º trimestre de 2010, relativamente ao período homólogo. Porém, ao contrário de Portugal, a União Europeia registou, do 1º para o 2º trimestre de 2010, um aumento significativo do crescimento do PIB em relação ao mesmo período do ano anterior.

Porém, o FMI prevê a existência de vulnerabilidades económicas em 2011 nos países europeus, bem como um abrandamento da economia e do comércio a nível mundial, o que poderá influenciar negativamente as vendas das empresas.

5.1.2.4. Taxa Harmonizada de Desemprego

A Taxa Harmonizada de Desemprego em Portugal registou um valor constante de 10,2% entre Setembro e Dezembro de 2009, tendo esta taxa aumentado de Janeiro a Junho de 2010 para 11%. No entanto, em Julho de 2010 verificou-se uma ligeira diminuição desta taxa

que registou um valor de 10,8%, sendo expectável, segundo o FMI, que em 2011 o desemprego se traduza numa taxa de 10,9%.

Por outro lado, verifica-se que, apesar de a União Europeia ter registado igualmente um aumento do desemprego ao longo do período mencionado, este não ocorreu em proporções tão grandes, uma vez que Portugal apresenta um desemprego relativamente elevado, comparativamente com o da União Europeia, que registou uma taxa harmonizada de desemprego de 9,6% em Julho de 2010.

Assim, esta situação origina um menor poder de compra das famílias portuguesas, podendo afectar negativamente este projecto.

5.1.3. Contexto Sociocultural

A nível do contexto sociocultural, importa analisar os indicadores que reflectem os estilos de vida presentes em Portugal e na União Europeia que constituem um factor fundamental na caracterização do mercado ao qual este projecto se destina.

5.1.3.1. População Residente

Ao longo dos últimos anos tem-se verificado um crescimento da população, tanto em Portugal como na União Europeia, sendo expectável que no futuro este comportamento se mantenha, isto é, que a população continue a aumentar devido à melhoria das condições de vida. Assim, estima-se que o número de residentes em Portugal fosse de 10.637.713 pessoas e de 501.064.211 pessoas na União Europeia, no início do ano de 2010.

No entanto, embora a população portuguesa seja crescente de ano para ano, verifica-se que este crescimento tem vindo a diminuir, estimando-se que a população continue a crescer mas a um ritmo inferior.

5.1.3.2. Distribuição Geográfica

Relativamente à distribuição geográfica de Portugal, observa-se que a grande maioria da população reside no Continente (10.135.309 pessoas), sendo a Região Norte do país a região com maior número de residentes (3.745.439 pessoas), seguida da Região de Lisboa e da Região Centro.

Por outro lado, consta-se que é no concelho de Vila Nova de Gaia onde reside a maioria da população do Grande Porto, com 312.742 indivíduos.

5.1.3.3. Estrutura Etária

No que respeita à estrutura etária da população, conclui-se que esta é idêntica em Portugal e na União Europeia, sendo que a maioria das pessoas tem entre 25 e 49 anos, seguido do escalão etário entre os 50 e os 64 anos.

Deste modo, constata-se que a maioria da população portuguesa e europeia corresponde à população activa.

5.1.3.4. Agregado Familiar

A maior parte das famílias portuguesas são compostas por três adultos, correspondendo, normalmente, a um casal e a um filho adulto, ou por dois adultos e dois filhos dependentes, tendo este último modelo de família uma proporção ligeiramente inferior ao primeiro. Deste modo, conclui-se que a maioria das estruturas familiares portuguesas são consideradas tradicionais, segundo Gomes *et al.* (2005).

Por outro lado, na União Europeia verifica-se que o modelo familiar de dois adultos e dois filhos dependentes é o que maior peso tem, seguido do modelo formado por dois adultos com idades inferiores a 65 anos.

Contudo, a maioria das famílias portuguesas e da União Europeia são compostas por filhos dependentes.

5.1.3.5. Esperança Média de Vida

De acordo com o aumento das populações, a esperança média de vida em Portugal e na União Europeia tem vindo a aumentar na última década, originando um envelhecimento generalizado da população europeia justificado pelas melhorias das condições de vida, bem como pelos avanços da Medicina.

Deste modo, durante os últimos anos, os valores registados para a esperança média de vida em Portugal e na União Europeia foram idênticos, sendo que em 2008 estes valores foram de 76 anos e 78 anos para a população portuguesa e da União Europeia, respectivamente.

5.1.3.6. Nível Educacional

Apesar de a maioria da população portuguesa não possuir qualificações superiores ao Ensino Secundário, é possível observar que a população tem vindo a obter maiores qualificações ao longo dos últimos anos, uma vez que a percentagem de pessoas com mais de 25 anos com habilitações acima do Ensino Secundário ou a nível do Ensino Superior tem vindo a aumentar, tendo sido registado em 2008, por um lado, uma percentagem de 11,30% da população com habilitações superiores ao Ensino Secundário mas inferiores ao Ensino Superior e, por outro lado, 11,70% com habilitações ao nível do Ensino Superior.

Em oposição, verifica-se que a população da União Europeia possui, na sua maioria, níveis de ensino acima do Ensino Secundário e ao nível do Ensino Superior, sendo que a percentagem de indivíduos com este tipo de qualificações tem vindo também a aumentar ao longo dos últimos anos.

5.1.4. Contexto Tecnológico

Actualmente, os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços que adquirem, sendo, por isso, necessário que as empresas se diferenciem, nomeadamente através de inovações tecnológicas, de forma a não serem preteridas pelos consumidores. Existem, portanto, grandes investimentos por parte das empresas para se manterem tecnologicamente actualizadas.

Neste contexto, as tecnologias de informação desempenham um papel fundamental na indústria hoteleira, nomeadamente:

- Ferramentas de *software* assentes em aplicações CRM (*Customer Relationship Management*), que permitem o intercâmbio de informação, no que respeita à divulgação de assuntos de interesse comum e à implementação de estratégias de captação e fidelização de clientes, possibilitando desta forma às unidades hoteleiras uma interacção mais eficaz com os mesmos. Para tal, também contribuem os telefones móveis e o correio electrónico, como meios de informação;
- A Internet, que possibilita aos consumidores o acesso à informação dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, simplifica o processo de compra e permite às empresas diferenciarem-se através de acções de promoção e marketing, captando, desta forma, novos clientes;

- Sistemas informáticos que facilitam a distribuição e as operações das empresas, nomeadamente: aplicações de gestão hoteleira; sistemas de suporte à decisão; sistemas de gestão de Recursos Humanos; gestão da cadeia de abastecimento e distribuição.

Por outro lado, registam-se mudanças tecnológicas a nível dos transportes que afectarão o turismo como um todo. Deste modo, os transportes de alta velocidade, comboios pendulares, viagens aéreas mais rápidas e sistemas de bilhetes electrónicos personalizados causarão um grande impacto em termos da diminuição do tempo de viagem, o que possibilitará o surgimento de novos destinos, especialmente no turismo de fim-de-semana.

No que respeita, especificamente, à mais recente tecnologia utilizada no sector hoteleiro para entretenimento e conforto dos clientes, destacam-se os seguintes equipamentos:

- Equipamentos electrónicos de tecnologia de ponta a nível de televisões, leitores de DVD/CD, colunas de som, telefones, fax, impressoras multifunções, computadores e painéis de parede com acesso à Internet, *Wireless*, *Wi-fi*, *iPod*, *iPad*, etc.;
- Serviços controlados por controlo remoto (cortinados, luz, humidade, som ambiente, leitor de MP3, televisão, aluguer de filmes, etc.);
- Portas e aros corta-fogo com um sistema de controlo de acessos online, baseando-se num controlo de acessos por uma tecnologia de proximidade (RFID), não sendo necessário introduzir um cartão na ranhura da porta do quarto, bastando apenas aproximá-lo do leitor. Assim, esta solução oferece maior segurança, privacidade e conforto aos hóspedes;
- Abertura de portas através de *iPhone*;
- Espelhos e ecrãs de televisão, na casa-de-banho, preparados para não embaciar;
- Sensores de movimento que fazem aparecer uma indicação luminoso na porta do quarto com a mensagem “Não incomodar”, para que os hóspedes não sejam incomodados pelas camareiras enquanto estiverem no quarto;
- *Wellness suites*, com mini-ginásios dentro dos quartos, que funcionam com um aparelho multifuncional;
- Menu televisivo interactivo no quarto, que permite fazer o *check-out* sem ser necessária uma deslocação à recepção;
- Sanitários com sistema de autoclismo electrónico e com placa acústica (descargas silenciosas);
- Torneiras e doseadores de sabão electrónicos que evitam desperdícios, sem comprometer a higiene.

É, ainda, de salientar que nos últimos anos têm existido evoluções no âmbito da construção de edifícios, principalmente no que respeita à sua eficiência energética. Neste sentido, existe uma preocupação por parte das empresas em tomar algumas medidas sustentáveis no processo de construção dos seus edifícios, das quais se salientam as seguintes:

- Proporção correcta das áreas envidraçadas em função da orientação;
- Aplicação de vidros duplos de grande espessura, para conforto térmico e acústico;
- Elevada integração de sistemas de isolamento térmico para redução de perdas de calor;
- Aplicação de sistemas de energia solar para aquecimento de águas e electricidade;
- Captação de água das chuvas para regas e uso sanitário;
- Sistema de ventilação natural para arrefecimento.

5.2. Envoltente Imediata ou Concorrencial

No âmbito do presente projecto, o Grupo CS irá desenvolver a sua actividade no sector do turismo e, mais concretamente, no sector hoteleiro. Como tal, neste capítulo, irá ser analisado, primeiramente, o mercado onde a empresa actua, sendo dado um maior destaque a este sector, visto que o negócio inerente ao *CS Vintage Oporto Hotel* consiste na prestação de serviços de hotelaria. Posteriormente, será feita uma análise da concorrência, bem como a segmentação do mercado ao qual este projecto se dirige, caracterizando o perfil dos potenciais clientes deste projecto.

5.2.1. Sector do Turismo

5.2.1.1. Turismo Mundial

O sector do turismo, que a nível mundial havia crescido de forma sustentada nos últimos anos, registou, em 2008, uma redução no ritmo de crescimento e, em 2009, uma contracção na actividade. Neste último ano a abrangência da crise económica atingiu claramente a actividade turística mundial, gerando quebras generalizadas nas chegadas de turistas e, conseqüentemente, nas dormidas e nas receitas turísticas.

O cenário de recessão económica global reflectiu-se igualmente na quebra de confiança da generalidade dos agentes económicos e dos consumidores, em particular. Segundo o INE, neste contexto de falta de confiança, observou-se uma redução no número global de viagens de turistas, nomeadamente em viagens secundárias e de curta duração. A

juntar a esta situação, o aumento continuado do desemprego, a redução do acesso ao crédito e os cortes nos salários determinaram a redução na propensão para viajar dos turistas dos principais mercados emissores, nomeadamente os europeus.

Associada à conjuntura de crise generalizada esteve a redução das viagens do mercado de negócios. De acordo com o INE, esta realidade esteve patente na redução do número de passageiros a viajar em classe executiva no transporte aéreo, assim como na redução do número de dormidas em hotéis de classe alta, ou ainda, na procura junto dos segmentos de conferências, justificado pelo facto de as empresas portuguesas se mostrarem mais restritas na realização de gastos, em cenário de crise e de elevado desemprego.

Salienta-se, ainda, que, de acordo com a entidade referida anteriormente, a Europa foi a região que recebeu um maior número de turistas, em todo o globo, sendo que no ano de 2009 recebeu 460 milhões de turistas, o que representa uma quebra de 27,3 milhões relativamente a 2008, correspondente a uma redução de 5,5% na actividade.

5.2.1.2. Turismo Interno em Portugal⁴

De acordo com o INE, em 2009, realizaram-se cerca de 18 milhões de viagens turísticas, considerando todas as deslocações realizadas pela população residente para fora do seu ambiente habitual e que envolvam pelo menos uma dormida.

Assim, as viagens por motivo de “Lazer, recreio e férias” representaram mais de metade (51,2% do total) das deslocações realizadas pelos residentes, ascendendo a cerca de 9,2 milhões de viagens, enquanto que as deslocações “Profissionais ou de negócios” (1,6 milhões) representam 8,6% do total de viagens.

Relativamente ao seu destino principal, as viagens turísticas realizadas em 2009 pelos residentes distribuíram-se por cerca de 89,5% com destino em Portugal e 10,5% com destino no estrangeiro.

Por outro lado, verificou-se que a despesa média diária por turista, em 2009, atingiu os 50,61 € para o total das deslocações em Portugal, tendo sido registado um valor semelhante na despesa média diária de um turista que viaja por “Lazer, recreio e férias” (52,09 €). Porém, nas viagens “Profissionais ou de negócios”, este valor foi substancialmente superior ao verificado nos restantes motivos, traduzindo-se em 99,90 €.

⁴ Turismo interno: turismo efectuado por residentes, no âmbito de uma viagem turística em Portugal.

5.2.2. Sector Hoteleiro

No **Anexo 2** encontra-se a análise mais pormenorizada dos diferentes aspectos considerados nesta secção, bem como os respectivos gráficos, tabelas e fontes, com excepção do ponto “5.2.2.3. – Organização das Estadias”.

5.2.2.1. Estabelecimentos Hoteleiros

No ano de 2009, verificou-se que a maior parte dos estabelecimentos hoteleiros existentes em Portugal estiveram localizados na Região Norte, com um total de 450 estabelecimentos em funcionamento, sendo a sua maioria Pensões e Hotéis de 3 e 4 estrelas.

Por outro lado, observa-se que nesta região existem apenas 10 Pousadas e 7 Hotéis de 5 estrelas, o que poderá constituir uma oportunidade para o *CS Vintage Oporto Hotel*, no sentido em que se irá estabelecer numa zona do país onde a oferta deste tipo de alojamento é escassa.

5.2.2.2. Dormidas

De acordo com a análise efectuada, os destinos mais procurados para a realização de viagens em Portugal continuam a ser o Algarve, Lisboa e Madeira, tendo concentrado 70% do total das dormidas, em 2009. Contudo, observa-se uma tendência para que a representatividade da Região Norte aumente, visto que têm vindo a ser registados crescimentos homólogos das dormidas ocorridas nesta região, sendo que este crescimento foi de 6,7% no 2º trimestre de 2010, alcançando um peso de 11,9% do total de dormidas em Portugal.

Adicionalmente, constatou-se que as dormidas nos hotéis de 5 estrelas da Região Norte dependem na sua maioria do mercado estrangeiro, com uma percentagem de 58% das dormidas totais, em 2009. Assim, a maioria dos turistas estrangeiros que ficaram alojados em hotéis de 5 estrelas da Região Norte era oriunda de Espanha (19,3%), seguidos do Reino Unido (4,7%), da França (4,7%), da Alemanha (3,9%), da Itália (2,7%) e dos Países Baixos (1,6%).

Por outro lado, verifica-se que, à semelhança do que aconteceu na generalidade do país, a maioria das dormidas ocorridas nos hotéis da Região Norte, no ano de 2009, foi registada nos hotéis de 4 estrelas, seguidos dos hotéis de 3 estrelas e dos hotéis de 2 e 1

estrelas. Deste modo, os hotéis de 5 estrelas foram os que registaram um menor número de dormidas, devido ao facto de este tipo de estabelecimento ser escasso nesta região.

Salienta-se, ainda, o facto de no período compreendido entre Dezembro de 2009 e Novembro de 2010 se ter registado, na Região Norte, um maior número de dormidas durante os meses de Agosto, seguido do mês de Setembro e de Julho, correspondendo estes meses à época turística alta. Adicionalmente, registou-se em Outubro, Maio e Junho uma afluência considerável, embora menor que a dos três meses referidos anteriormente. Por outro lado, os meses de Dezembro, Janeiro e Fevereiro foram os que observaram um menor número de dormidas, correspondendo à época baixa do turismo.

Finalmente, importa mencionar que dentro da zona do Grande Porto e excluindo o próprio concelho do Porto, Vila Nova de Gaia foi o concelho onde foi registado uma maior percentagem de dormidas, com 10% e 12% referentes a visitas de lazer e negócios, respectivamente, no 2º trimestre de 2010.

5.2.2.3. Organização das Estadias

De acordo com o gráfico 9 (**Anexo 2**), no 2º trimestre de 2010, na Região Norte verificou-se que a organização das estadias nos estabelecimentos hoteleiros por motivos de lazer foi feita, na sua maioria, através de reservas pela Internet (61%), através de agências/operadores de viagens (19%) e através de e-mail (8%).

No caso das estadias por motivo de negócios, a sua maioria foi organizada pelas próprias empresas (76%), por reservas pela Internet (12%) e através de agências/operadores de viagens (9%).

5.2.2.4. Estada Média

De uma maneira geral, observa-se que os turistas provenientes da Irlanda e da Suécia foram aqueles que permaneceram um maior número de noites nos Hotéis portugueses de 5 estrelas, de acordo com os dados registados em 2009.

Relativamente à Região Norte, verificou-se que no 2º trimestre de 2010 a duração média das estadias nos estabelecimentos hoteleiros da zona do Grande Porto foi de 3,68 e 2,15 dias em visitas por motivos de lazer e de negócios, respectivamente.

No entanto, regista-se pelo segundo ano consecutivo uma quebra generalizada das estadas médias, o que indica uma tendência futura para estadias mais curtas.

5.2.2.5. Taxa de Ocupação

De acordo com o número de dormidas registado, constata-se igualmente que as regiões que apresentaram maiores taxas de ocupação-cama, ou seja, a percentagem de camas ocupadas nos estabelecimentos hoteleiros, em 2009, foram a Madeira, Lisboa e Algarve, mantendo-se assim a tendência que se tem verificado nos anos anteriores. Assim, verificou-se que a Região Norte constituiu a região do país em que esta taxa foi menor, com um valor de 30,9% no ano de 2009.

Por outro lado, verifica-se que os hotéis de 4 e 3 estrelas foram os estabelecimentos que obtiveram maiores taxas de ocupação-cama, seguidos dos hotéis de 5 estrelas que registaram uma taxa de 43,9% no 2º trimestre de 2010. Adicionalmente, concluiu-se que as Pousadas e os Hotéis de 5 estrelas foram os estabelecimentos onde se registaram aumentos mais acentuados desta taxa relativamente ao 2º trimestre de 2009.

5.2.2.6. Proveitos

Através da análise efectuada, constatou-se que no 2º trimestre de 2010 as regiões de Lisboa, Algarve e Madeira foram as que obtiveram uma maior representatividade no que respeita aos lucros dos estabelecimentos hoteleiros, uma vez que são os estabelecimentos destas as regiões os que obtêm tendencialmente um maior número de dormidas e os que têm maiores taxas de ocupação. Seguidamente, apresenta-se a Região Norte com proveitos no valor de 56,3 milhões de euros, o que representa um aumento de 6,5% relativamente ao período homólogo.

No que respeita ao rendimento por quarto disponível, denominado por RevPar (*Revenue Per Available Room*), verificou-se que este indicador registou, a nível nacional, um valor de 57,8 € nos Hotéis de 5 estrelas durante o 2º trimestre de 2010, o que representa um aumento de 0,5 € relativamente ao período homólogo. Por outro lado, constatou-se que a Região Norte é a quinta região com maior RevPar, com um valor de 28,7 €, traduzindo uma variação positiva de 2,7 € comparativamente com o 2º trimestre de 2009. Assim, é expectável que os crescimentos registados se prolonguem nos próximos anos.

5.2.3. Concorrência

Para que a empresa possa pôr em prática uma boa estratégia, é necessário identificar os seus principais concorrentes, percepcionando as características dos seus serviços, infra-

estruturas e equipamentos que oferecem, bem como a sua localização e os preços que praticam.

Deste modo, apresentam-se, seguidamente, aqueles que se considera serem os principais concorrentes do *CS Vintage Oporto Hotel* por constituírem projectos com ofertas e conceito de negócio semelhantes, sendo que os critérios utilizados para proceder à identificação dos mesmos foram as Pousadas e os Hotéis com categoria de 4 e 5 estrelas, localizados na cidade do Porto e no concelho de Vila Nova de Gaia, que se direccionem para o mesmo tipo de clientes do *CS Vintage Oporto Hotel*.

Importa, também, referir que as unidades hoteleiras localizadas nos centros históricos do Porto e de Gaia, ou seja, nas duas margens do Douro, têm desempenhos melhores comparativamente com os desempenhos da restante oferta hoteleira do Grande Porto.

No **Anexo 2** encontram-se descritos detalhadamente as características das instalações, equipamentos e serviços de cada um dos concorrentes, bem como os respectivos preços e algumas fotografias⁵.

5.2.3.1. *The Yeatman*

O *The Yeatman*, inaugurado em Julho de 2010, constitui o único Hotel de 5 estrelas situado em Vila Nova de Gaia, estando localizado, mais precisamente, junto das Caves do Vinho do Porto, na zona alta do Centro Histórico de Vila Nova de Gaia. Este Hotel é propriedade da *Fladgate Partnership*, um grupo de gestão familiar cujo principal negócio é a produção e comercialização de Vinho do Porto *Premium*, detendo actualmente três das mais famosas marcas de Vinho do Porto e de algumas das melhores quintas no Vale do Douro. Adicionalmente, a empresa conta com uma vasta experiência na indústria hoteleira, tendo aberto em meados dos anos 90 o primeiro hotel no Vale do Douro, uma propriedade *Relais & Châteaux* que ajudou a promover a região do Vinho do Porto como um destino vinícola de luxo.

Assim, o *The Yeatman*, cujo nome representa um tributo a Dick Yeatman, famosa personalidade ligada ao Vinho do Porto, é um hotel vínico, considerado pela empresa como um hotel carismático que reúne a arte portuguesa de bem receber com um ambiente britânico de conforto clássico e de elegância intemporal. Por outro lado, a personalidade única da

⁵ Os preços de alojamento referem-se aos preços praticados, nos *websites* dos concorrentes, para um quarto individual por noite, de 1 para 2 de Fevereiro de 2013, não tendo em conta qualquer promoção ou pacote em vigor. Para calcular estes preços, foi aplicada uma taxa de inflação de 2% sobre os preços praticados em 1 de Fevereiro de 2011.

cidade do Porto e a sua secular ligação ao mundo dos grandes vinhos são evocadas em múltiplos detalhes, desde inspirados pormenores decorativos a fascinantes quadros e objectos expostos nos amplos espaços do Hotel, onde a cultura e os prazeres do vinho podem ser desfrutados em todos os seus aspectos.

Quanto às características, destacam-se as vistas sobre o Rio Douro e a zona ribeirinha do Porto a partir dos extensos jardins e dos 82 espaçosos quartos, todos com terraço, decorados num estilo clássico e discreto proporcionando um ambiente sofisticado e repousante. É ainda de referir que o *The Yeatman* estabeleceu parcerias com diversas marcas de vinho, sendo que cada um dos quartos foi atribuído a um desses parceiros para serem decorados e personalizados com a sua própria identidade. Por outro lado, o *The Yeatman* dispõe da sua própria cave de vinhos, um restaurante enogastronómico, *wine bar*, onde poderão ser feitas provas e seminários de vinho, salão com bar, 11 salas para reuniões e eventos, um *spa* com terapias à base de vinho, piscinas interior e exterior, um ginásio e um parque infantil.

Importa ainda referir que o *design*, juntamente com outros aspectos que caracterizam este Hotel, foram concebidos de forma a reduzir o seu impacto no meio ambiente.

Deste modo, conclui-se que este Hotel é o concorrente principal do *CS Vintage Oporto Hotel* devido à sua localização próxima, às ofertas semelhantes e também devido ao facto de este ser um hotel vínico, dirigido para os turistas que se deslocam ao Porto ou a Vila Nova de Gaia com o intuito de apreciar os vinhos da região, à semelhança do que acontece com *CS Vintage Oporto Hotel*.

Finalmente, resta referir que os preços de alojamento praticados neste Hotel situam-se entre os 222 € e os 509 € por noite.

5.2.3.2. *Pestana Porto Hotel*

O *Pestana Porto Hotel* (4 estrelas), pertencente à cadeia *Pestana Hotels & Resorts*, posiciona-se no mercado como um dos melhores hotéis de charme do Porto, situado na Praça da Ribeira, em pleno coração do Centro Histórico do Porto, e assente sobre a muralha medieval da cidade, com uma vista magnífica sobre o Rio Douro, ocupando parte de um pitoresco quarteirão de edifícios de traça original que remontam aos séculos XVI, XVII e XVIII.

O interior do Hotel dispõe de uma harmoniosa mistura de antigos blocos de granito e um minimalismo moderno, através de uma decoração com vários trabalhos em madeira maciça e candeeiros sofisticados.

Deste modo, o Hotel oferece 48 quartos, equipados e decorados de forma a proporcionar conforto aos hóspedes, o Restaurante *Água D'Ouro*, com um ambiente acolhedor e relaxante, que serve variados pratos de cozinha regional e nacional, bem como vinhos locais, o bar *Heritage Café*, com música ao vivo, onde são servidos diversos tipos de bebidas, e quatro salas com luz natural vocacionadas para a realização de pequenas reuniões.

Adicionalmente, o Pestana Porto Hotel foi distinguido com o prémio *Expedia Insiders' Select*, atribuído pela *Expedia*.

Por fim, importa referir que os preços da estadia neste Hotel apresentam um intervalo de variação desde os 141 € e os 271 €, por noite.

5.2.3.3. *Hotel Infante Sagres*

O *Hotel Infante Sagres* (5 estrelas) pertence à cadeia hoteleira *Small Luxury Hotels of the World* que possui mais de 500 hotéis espalhados por mais de 70 países em todo o mundo, sendo este Hotel considerado como o mais importante *Hotel Boutique* do Porto, devido ao seu *design* sofisticado e atmosfera intimista, tendo sido renovado em 2001.

Um dos pontos fortes deste Hotel consiste na sua excelente localização no Centro Histórico do Porto, a poucos metros da Avenida dos Aliados, da zona classificada como Património da Humanidade, do bairro das artes e dos bares da moda, ocupando um edifício dos anos 50 que combina uma atmosfera Neo-Barroca com alguns detalhes de um irreverente estilo contemporâneo, sendo este um conceito que se aproxima do conceito do *CS Vintage Oporto Hotel*.

Deste modo, o *Hotel Infante Sagres* posiciona-se no mercado como um hotel único, com um *design* sofisticado e uma atmosfera luxuosa, onde os hóspedes são recebidos com o charme de um serviço personalizado e a intimidade de uma casa privada, tendo sido opção, ao longo dos anos, de diversas personalidades famosas.

Adicionalmente, os 70 quartos e suites exibem uma combinação de antiguidades originais, com uma coleção de arte moderna e mobiliário de autor criado exclusivamente para o Hotel, que resultam numa estadia plena de conforto, num ambiente clássico Europeu e aliado ao melhor *design* contemporâneo.

Por outro lado, o *Hotel Infante Sagres* dispõe de um restaurante com um salão exuberante e um pátio exterior acolhedor, onde são servidas as tradições gastronómicas da Cidade do Porto, reinventadas pelo *Chef* e acompanhadas pelos melhores vinhos do Douro.

Salienta-se ainda o facto de este Hotel oferecer tratamentos e massagens num pequeno *Spa*, com um ambiente oriental inspirado num templo situado nas ruínas de Angkor no Cambodja, ideais para os hóspedes se evadirem da cidade e regenerarem as energias.

Com vista à realização de pequenas reuniões ou outros eventos de pequena dimensão, o Hotel oferece ainda duas salas para o efeito.

Relativamente aos preços praticados, o alojamento por noite no Hotel Infante Sagres situam-se entre os 141 € e os 832 €.

5.2.3.4. *Pousada do Porto – Palácio do Freixo*

O Palácio do Freixo foi edificado em meados do séc. XVIII e é um dos mais notáveis monumentos do barroco civil português da autoria do Arquitecto Nasoni.

Esta Pousada, localizada no Porto, é classificada como histórica e preserva toda a fachada dos edifícios do Palácio, classificados como Monumento Nacional desde 1910, conceito este que se aproxima, igualmente, do *CS Vintage Oporto Hotel*. Assim, a Pousada é constituída por dois edifícios que se encontram ligados: o do Palácio, onde se situa o restaurante, que serve pratos regionais, bar, que possibilita a realização de provas de vinhos e azeite, salas de estar e salas de reuniões e o edifício da antiga Fábrica de Moagens Harmonia, onde se encontram os 87 quartos, alguns dos quais, com uma vista magnífica sobre o rio. Adicionalmente, este Hotel conta com piscina exterior e interior, *spa* (sauna, banho turco, salas de massagem) e ginásio.

Deste modo, a grande capacidade deste espaço confere o ambiente ideal não apenas para a realização de viagens de lazer, mas também para grandes eventos, encontros ou reuniões.

Importa, ainda, salientar que a *Pousada do Porto* foi distinguida com a Chave de Platina pelo Grande Prémio do Expresso: Guia Boa Cama Boa Mesa.

Relativamente aos preços, uma estadia de uma noite nesta Pousada poderá variar entre os 140 € e os 369 €.

5.2.3.5. *Sheraton Porto Hotel & Spa*

A *Sheraton* é uma cadeia hoteleira internacional, no mercado há cerca de 70 anos, dispondo actualmente de um portfolio com mais de 400 hotéis e 60 resorts em 70 países.

Como concorrente directo do *CS Vintage Oporto Hotel*, destaca-se um dos hotéis pertencentes à referida empresa, o *Sheraton Porto Hotel & Spa* (5 estrelas), que conta com uma localização privilegiada, em pleno Centro da Cidade do Porto, conjugando materiais como o mármore, a madeira, o aço e o vidro, num moderno edifício de 12 andares, rodeado por árvores centenárias no seu exterior.

Neste contexto, a empresa considera que este Hotel, inaugurado em Novembro de 2003, veio estabelecer um novo conceito de hotelaria na Cidade do Porto, através de algumas características e serviços atractivos para os clientes, como por exemplo os seus 266 quartos e suites requintados, um bar com ambientes diferenciados e um restaurante com um conceito inovador de *show cooking* assente nas raízes da cozinha tradicional portuguesa, em que os *Chefs* elaboram demonstrações culinárias num palco, diante dos clientes.

Por outro lado, verifica-se que a estratégia do *Sheraton Porto Hotel & Spa* passa também pela aposta nos hóspedes que viajam em negócios, uma vez que dispõe de um espaço total de 1.750 m² para conferências, reuniões, exposições e banquetes, através de diversas salas cujos espaços poderão ser divididos, consoante a necessidade.

Importa ainda salientar que o Hotel possui um luxuoso e moderno *spa*, para proporcionar momentos de lazer e descontração, através de um conjunto de tratamentos e massagens, ginásio, piscina interior, cabeleireiro/esteticista, entre outros, dispondo de oito salas de tratamento e uma suite para duas pessoas, para estadias cujo objectivo consiste essencialmente em usufruir destes serviços.

Adicionalmente, foi atribuído ao *Sheraton Porto Hotel & Spa* o 54º lugar no ranking estabelecido pela *Expedia Insiders' Select*.

Finalmente, importa referir que os preços de alojamento por noite variam entre os 129 € e os 453 €.

5.2.3.6. *Porto Palácio Congress Hotel & Spa*

O *Porto Palácio Congress Hotel & Spa* (5 estrelas) integra-se na empresa Sonae Turismo e assume-se como uma oferta inovadora de excelência no mercado hoteleiro, oferecendo modernas e luxuosas instalações, bem como um conjunto de serviços requintados,

de forma a proporcionar conforto e bem-estar aos seus hóspedes, existindo também um complexo com diversos estabelecimentos comerciais, adjacente ao edifício do Hotel

Assim, o *Porto Palácio Congress Hotel & Spa* recebe cerca de 15 mil hóspedes por mês e foi recentemente eleito como um dos *The Leading Hotels of the World*, estando especificamente direccionado para o turismo de negócios e de lazer, indo de encontro aos mais elevados padrões de qualidade.

Situado no coração do Porto, o *Porto Palácio Congress Hotel & Spa* foi recentemente renovado, aumentando a sua oferta de alojamento e de serviços. Nas áreas comuns, os aperfeiçoamentos incidiram na sua redecação, tal como os 251 quartos, que foram totalmente renovados e equipados com tecnologia superior de modo a ficarem em sintonia com os novos conceitos de conforto.

Por outro lado, o Hotel oferece ambientes gastronómicos diferentes através de seis restaurantes onde poderão ser provados diversos pratos de gastronomia regional e internacional, nomeadamente a cozinha italiana e japonesa. Adicionalmente, os hóspedes poderão desfrutar de um bar, com uma atmosfera relaxante e informal, um moderno *spa*, *health club* e *VIP lounge*, que consiste num terraço com vista panorâmica sobre a cidade, rio e mar, onde poderão ser servidos pequenos-almoços, bebidas e refeições ligeiras.

Destaca-se também o facto de o *Porto Palácio Congress Hotel & Spa* possuir um centro de congressos, inaugurado recentemente, que possui uma capacidade para 600 pessoas e é dotado da mais recente tecnologia de comunicação, acústica e imagem, num total de onze salas de conferência.

Importa ainda referir que o exterior do hotel tem sido alvo das mais diversas intervenções, destacando-se uma obra de arte de autoria do reputado escultor português Pedro Cabrita Reis. Assim, a sua original obra de arte contemporânea colocou o *Porto Palácio Congress Hotel & Spa* como uma referência central numa das principais avenidas da cidade, a Avenida da Boavista.

Por fim, verifica-se que os preços das estadias neste hotel variam entre os 124 € e os 614 € por noite.

5.2.3.7. *Tiara Park Atlantic Porto*

Localizado no coração da cidade do Porto, a 15 minutos do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro, o *Tiara Park Atlantic Porto* (5 estrelas) posiciona-se no mercado como uma das referências da zona empresarial da Avenida da Boavista.

Assim, este é um hotel de luxo moderno, que oferece conforto através de 232 quartos mobilados com materiais nobres, conferindo-lhes um estilo decorativo elegante e harmonioso, à semelhança dos restantes espaços. O Hotel conta também com onze salas de reuniões multifuncionais preparadas para a realização de pequenas reuniões, grandes conferências, banquetes e outro tipo de eventos.

Adicionalmente, o Restaurante e Bar *Poivron Rouge* possui um ambiente cosmopolita e contemporâneo, apresentando um menu variado que combina requintados pratos de cozinha internacional com os sabores da região.

O Hotel oferece, ainda, um ginásio e a possibilidade de os hóspedes usufruírem de massagens e terapias para duas pessoas, realizadas por um terapeuta no próprio quarto (*In Room Spa*).

Por outro lado, o *Tiara Park Atlantic Porto* foi distinguido pela *Expedia* com o prémio *Expedia Insiders' Select*.

No que respeita aos preços, verificou-se que uma estadia de uma noite neste Hotel custa entre 72 € e 478 €.

5.2.3.8. *Hotel HF Ipanema Park*

O *HF Ipanema Park*, pertencente à cadeia hoteleira Hotéis Fenix, considera-se um dos hotéis de 5 estrelas com maior tradição no Porto, oferecendo um serviço personalizado de requinte e um ambiente sofisticado e cosmopolita, num edifício de quinze andares.

Situado entre a Boavista e a Foz, este Hotel foi alvo de uma remodelação muito recente que o coloca na vanguarda da protecção ambiental.

O Hotel apresenta, assim, 281 quartos espaçosos, bem como onze salas para grandes ou pequenos eventos (congressos, reuniões ou banquetes). Por outro lado, os hóspedes poderão desfrutar de um bar e de uma piscina exterior situados no terraço do último piso do Hotel, com vista panorâmica para a Foz do Douro e para a Cidade do Porto. Adicionalmente, existe um restaurante que oferece pratos requintados, um bar junto ao jardim e um *health club* com piscina interior e com possibilidade de realização de massagens aquáticas e serviços de beleza.

Refere-se ainda que os preços praticados neste Hotel são bastante acessíveis, comparativamente com os outros hotéis da mesma categoria na cidade do Porto. Assim, os preços de alojamento neste Hotel variam entre os 66 € e os 142 €, por noite.

5.2.4. Segmentação

Tendo por base a análise das grandes tendências da procura internacional, em termos de destinos turísticos, o Turismo de Portugal, I. P., no âmbito do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), através de um estudo realizado pela THR (*Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.*), definiu alguns segmentos com potencial competitivo para Portugal, nos quais os estabelecimentos hoteleiros deverão assentar as suas estratégias.

Neste contexto, de forma a não dispersar demasiado os investimentos do Grupo CS para conseguir uma base de sustentação sólida ao nível dos seus *targets*, consideraram-se os mercados prioritários, que consistem nos seis segmentos que melhor se enquadram na oferta do *CS Vintage Oporto Hotel*.

Assim, o conceito deste projecto apresenta uma oferta de produtos destinados a segmentos e a mercados emissores diferenciados, que irão ser desenvolvidos de seguida.

5.2.4.1. Gastronomia e Vinhos

O segmento “Gastronomia e Vinhos” constitui o segmento de maior importância para o Porto e Norte de Portugal, em termos de recursos turísticos, de acordo com o estudo do IPDT, e é caracterizado por turistas que pretendem usufruir de produtos típicos e aprofundar o conhecimento sobre o património enológico e gastronómico de um território, por meio de actividades de degustação de diversos produtos, aprendizagem dos processos de produção de produtos típicos e visitas a atracções turísticas locais.

Neste âmbito, a Região do Alto Douro constitui a mais antiga região demarcada do mundo, no que respeita à produção do Vinho do Porto e Douro, dado que goza deste estatuto desde o ano de 1756. Deste modo, esta região é mundialmente reconhecida graças ao Vinho do Porto, estando a rota deste vinho situada numa região natural de beleza única, o Vale do Douro e o seu rio, e nela podem visitar-se adegas que produzem vinhos de excelente qualidade, bem como ter contacto com as tradições das vindimas e barcos rabelos e, ainda, desfrutar de uma excelente gastronomia regional. Estes factores são, assim, extremamente relevantes para sustentar o sucesso futuro deste projecto, uma vez que o *CS Vintage Oporto Hotel* se encontra particularmente vocacionado para a satisfação dos atributos que este mercado exige ao nível da experiência desejada.

Relativamente ao perfil, os consumidores mais atractivos para este segmento, em Portugal e conseqüentemente para o *CS Vintage Oporto Hotel*, são aqueles que, para além de

mostrarem interesse pela enologia, também desejam desfrutar de uma gastronomia regional e de qualidade, tendo idades entre os 40 e 60 anos. Neste âmbito, um dos tipos de cliente-chave serão os casais sem filhos ou com filhos independentes (“DINKS” – *Double Income No Kids*), que têm um nível socio-económico elevado, tendo por isso uma elevada capacidade de gasto, e flexibilidade na escolha das suas férias. Deste modo, estes turistas desejam descobrir destinos diferentes, valorizam a qualidade/preço, bem como o profissionalismo do pessoal, a qualidade e a limpeza das instalações e são utilizadores habituais de novas tecnologias. Por outro lado, existe um outro grupo bastante relevante de consumidores deste segmento, que consiste nos apreciadores de gastronomia e vinho, que costumam ser maioritariamente homens, profissionais bem sucedidos, de poder económico e nível cultural elevados e, habitualmente, viajam em grupo. Este tipo de clientes viaja em todas as épocas do ano, informa-se através de revistas e portais da Internet especializados em Gastronomia e Vinhos e valoriza a hospitalidade, atenção e profissionalismo na prestação de serviços, bem como a qualidade dos recursos turísticos do destino.

Importa também referir que este segmento representa, actualmente, cerca de 960.000 viagens internacionais por ano, na Europa. No que respeita a Portugal, verifica-se uma captação de cerca de 10% destas viagens, ou seja, actualmente realizam-se aproximadamente 96.000 viagens anuais dentro deste segmento em Portugal. Por outro lado, é previsível para os próximos anos um crescimento anual acumulado deste segmento de 12%, em Portugal, sendo que actualmente os seus consumidores são predominantemente nacionais (64%). No entanto, a procura estrangeira também deverá ser explorada, principalmente a nível dos clientes provenientes da Holanda, Escandinávia e França, bem como do Reino Unido, Alemanha, Itália e Espanha, que assumem menor importância, dentro deste conjunto de países. Adicionalmente, considerando apenas as caves do Vinho do Porto, registam-se, maioritariamente, visitas de turistas estrangeiros (84,56% em 2006)⁶. Por outro lado, 53,3% das pessoas que visitaram as caves ficaram alojadas em Vila Nova de Gaia e 41,7% no Porto.

5.2.4.2. Turismo de Negócios

Segundo o IPDT, o segmento “Turismo de Negócios” é o segundo segmento mais relevante para o Porto e Norte do país, englobando viagens cujo motivo principal é assistir/participar numa reunião.

⁶ Fonte: IPDT

De acordo com as estimativas presentes no estudo da THR, este mercado atrai, actualmente, cerca de 170.000 pessoas por ano a Portugal, sendo previsível que o mesmo aumente a uma taxa de crescimento anual de 6% durante os próximos anos, o que constitui uma excelente oportunidade para que este segmento seja explorado como um produto turístico de excelência na Cidade do Porto/Vila Nova de Gaia, que se encontra em 39º lugar no *ranking* de cidades europeias onde ocorre um maior número de eventos deste tipo. Assim, o *CS Vintage Oporto Hotel* poderá aproveitar as potencialidades que o património vitivinícola e gastronómico da cidade oferece, bem como o facto de o Porto ser a segunda maior cidade do país, constituindo um importante pólo económico e empresarial. Nesta perspectiva, este projecto constituirá uma oferta de qualidade capaz de potenciar a captação de mercados emissores e de capitalizar a notoriedade deste segmento para o Porto/Gaia, através das suas instalações modernas e adequadas para o efeito, da sua localização, com elevada proximidade do referido pólo empresarial, e de um conjunto de equipamentos complementares de lazer que terão um papel de suporte importante para este segmento.

Deste modo, o Turismo de Negócios dirige-se a associações e empresas que periodicamente realizam reuniões ou congressos, principalmente nos sectores médico-farmacêutico, indústria, serviços financeiros e tecnologias de comunicação e informação. Adicionalmente, neste segmento também se incluem os hóspedes que viajam, individualmente ou em grupo, no âmbito da sua actividade profissional ou com o intuito de realizar negócios com clientes, fornecedores ou outros parceiros.

Assim, os turistas que se inserem neste segmento, concretamente na zona do Porto e do Norte, serão pessoas com uma média de rendimentos mensais de 4.388 € e habilitações académicas elevadas, com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos e que permanecerão nos estabelecimentos hoteleiros, em média, durante dois dias⁷. Neste contexto, os principais mercados emissores estrangeiros deste segmento, no Porto e na Região Norte, serão a Espanha (40,7%), a Bélgica (18,6%), a Alemanha (10,9%), a Holanda (7,2%), a Itália (5,9%), Reino Unido (4,1%) e França (1,8%).

5.2.4.3. City Breaks

A principal motivação que caracteriza os consumidores do segmento “*City Breaks*” consiste em conhecer uma cidade e as suas atracções monumentais, arquitectónicas, culturais, comerciais, gastronómicas, etc., sendo o Porto/Vila Nova de Gaia um destino que dispõe,

⁷ Fonte: IPDT e ERTPNP

neste contexto, de uma oferta com grande potencial de atracção turística. Como tal, o IPDT considerou este segmento como o terceiro mais relevante para esta região.

No caso do *CS Vintage Oporto Hotel*, a sua oferta insere-se, mais concretamente, no mercado de *City Breaks Upscale*, uma vez que os clientes deste segmento procuram, durante a sua estada, serviços personalizados de alta qualidade, nomeadamente Hotéis de 5 estrelas.

Assim, este tipo de viagens tem uma estadia de curta duração (2 a 6 dias), de forma a quebrar a rotina das grandes cidades, sendo que este segmento representa, em Portugal, actualmente, cerca de 1.700.000 viagens, estimando-se que ocorram crescimentos anuais de 8%, ao longo dos próximos anos.

Relativamente ao perfil, este segmento é composto por viajantes de nível sócio-económico elevado e nível cultural médio/alto, com idades entre os 25 e 35 anos (sem filhos) e os 50 e 65 anos (*Interactive Travellers*), onde se inserem os casais recém reformados que viajam em todas as épocas do ano. Deste modo, estas pessoas costumam viajar para os destinos mais populares, pretendem descobrir destinos diferentes, valorizam tanto a qualidade e limpeza das instalações como o profissionalismo do pessoal e são utilizadores habituais de novas tecnologias. Por outro lado, estes indivíduos interessam-se por atracções culturais, história, ambiente local, autenticidade e diversificação de produtos.

A nível geográfico, Portugal é o mercado que gera um maior número de clientes no âmbito deste segmento. Nesta perspectiva, uma vez que as Regiões de Lisboa e Centro, no seu conjunto, são as mais habitadas, tendo também um maior número de centros urbanos e sendo estas as regiões, excluindo a própria região Norte, mais próximas do Porto e de Vila Nova de Gaia, conclui-se que a maioria dos clientes portugueses do *CS Vintage Oporto Hotel* será oriunda das grandes cidades das regiões de Lisboa e do Centro. No que respeita aos mercados estrangeiros, verifica-se que os países emissores que apresentam a melhor combinação de volume de procura de viagens de *City Breaks* e de captação estratégicas para o país são, principalmente, a Espanha, Alemanha e Reino Unido, seguidos, num segundo plano, da Escandinávia, França e Holanda, e finalmente da Itália, que surge numa terceira linha, sendo este o país emissor com menor relevância.

5.2.4.4. *Touring Cultural e Paisagístico*

O segmento “*Touring Cultural e Paisagístico*” destina-se a pessoas que pretendem descobrir, conhecer e explorar os atractivos de uma região, através de percursos em *tours*, rotas ou circuitos de diferente duração e extensão, em viagens independentes ou organizadas.

Assim, a grande maioria destes turistas (90%) opta pelo *Touring* genérico, isto é, passeios de conteúdo abrangente e diverso.

Assim, o Centro Histórico do Porto e o Alto Douro Vinhateiro constituem patrimónios de grande interesse para este segmento, possibilitando a visita de diversos monumentos ou a realização de cruzeiros no Rio Douro, entre outras actividades que farão com que a localização do *CS Vintage Oporto Hotel* consiga captar turistas com estas motivações.

Neste contexto, Portugal recebe, actualmente, 1.425.000 visitantes, neste segmento, sendo previsível uma taxa de crescimento anual de 8%, sendo que, de uma maneira geral, este tipo de viagens tem uma duração de 4 ou mais noites.

Considerando as potencialidades de Portugal como destino para este tipo de viagens, a actual participação no mercado europeu de *Touring* é, todavia, baixa (1,7% do total das viagens realizadas pelos europeus). No entanto, aproveitando as vantagens de Portugal em termos de dimensão territorial, riqueza e variedade de atracções, a maioria dos turistas que chegam ao país motivados por outras razões (negócios, *city breaks*, etc.) realizam circuitos de curta duração em regiões próximas do seu ponto de destino, sendo esta uma procura secundária.

Assim, em termos de procura principal, este segmento destina-se, essencialmente, a pessoas com idades compreendidas entre os 25 e 35 anos, e os 50 e 65 anos, total ou parcialmente libertos da responsabilidade de filhos menores e de nível de formação e socio-económico médio ou médio/alto (*Interactive Travellers*). Estes consumidores preferem descobrir um território por si mesmos, mas em adequadas condições de conforto e segurança, valorizando sobretudo elementos como história, cultura, paisagem, gastronomia e população.

Verifica-se ainda que os consumidores actuais de viagens de *Touring* em Portugal são provenientes, na sua grande maioria, do mercado nacional. No entanto, é necessário ter em consideração, também, os principais mercados emissores estrangeiros deste segmento, em Portugal: Espanha, França e Reino Unido, que constituem os países de onde são provenientes a maioria dos turistas estrangeiros com esta motivação, Itália, Escandinávia e Alemanha, que surgem num segundo conjunto menos relevante, e, em último lugar, a Holanda.

5.2.4.5. Saúde e Bem-Estar

Os turistas que se inserem neste segmento são pessoas que se preocupam com a saúde e viajam com o objectivo de recuperar o bem-estar físico e psíquico, através da realização de tratamentos que permitem o equilíbrio e harmonia mental, emocional, física e espiritual.

Assim, os clientes que viajam segundo esta motivação, encontrarão no *CS Vintage Oporto Hotel* uma oferta de qualidade em termos de tratamentos e de infra-estruturas.

Por outro lado, este mercado é relativamente recente e tem um volume, em Portugal, de cerca de 68.000 viagens, actualmente, estimando-se que tenha um crescimento médio anual de 7%.

Deste modo, os clientes que maioritariamente se inserem neste segmento são casais de 40 a 50 anos, sem filhos ou com filhos independentes (“DINKS” – *Double Income No Kids*), uma vez que estes representam 50% das viagens no âmbito da saúde e bem-estar. Deste modo, o perfil sócio-económico destes clientes caracteriza-se por serem pessoas activas que realizam desporto e pelos seus rendimentos e formação académica elevados. Quanto aos seus hábitos de viagem, estes clientes são turistas com experiência, realizam mais de uma viagem por ano, têm uma média de gasto diário elevada, realizam viagens internacionais para países próximos e com bom clima, procuram gastronomia de qualidade e uma alimentação saudável, hospedando-se em hotéis de categoria superior.

No entanto, o *CS Vintage Oporto Hotel* deverá apostar também nos turistas que viajam individualmente, ou seja, pessoas solteiras, divorciadas ou mulheres que viajam sozinhas, visto que possuem um elevado potencial de gasto neste tipo de viagens e nutrem um interesse especial pela realização de actividades relacionadas com a beleza e “culto do corpo”.

Importa também referir que, em Portugal, os clientes destes serviços são, na sua maioria, aqueles que estão alojados no hotel e procuram estes serviços de forma secundária. Assim, os principais consumidores de *wellness* e *spa* em Portugal são estrangeiros que viajam para o destino por outras motivações e acabam por realizar actividades relacionadas com este segmento. No entanto, os consumidores oriundos do mercado interno, apesar de apresentarem menor proporção, são os que, predominantemente, procuram estes serviços como motivação principal. Em consequência, ambos os mercados devem ser considerados como público-alvo das estratégias de promoção e comercialização do *CS Vintage Oporto Hotel*, sendo que os mercados emissores estrangeiros aos quais se deverá dar maior importância são a Alemanha, Reino Unido e Escandinávia, seguidos da Espanha e França, e, com uma relevância menor, a Itália e Holanda.

Por outro lado, a nível da frequência de *health clubs*, academias, ginásios ou clubes fora do âmbito do turismo, no que se refere às pessoas que são sócias e frequentam no dia-a-dia este tipo de estabelecimentos localizados perto das suas residências, verifica-se, segundo a AGAP (Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal), que actualmente 600.000 pessoas com idades entre os 15 e os 79 anos frequentam os mesmos, o que

corresponde a uma percentagem de cerca de 7% da população desse grupo etário. No entanto, devido ao facto de a taxa de IVA dos ginásios ter passado da taxa reduzida (6%) para a taxa normal (23%), é previsível, de acordo com a AGAP, que exista um abandono de 15% dos clientes, o que significa que actualmente a percentagem de frequentadores de *health clubs* se situa nos 6%, sofrendo uma quebra de 1% ($15\% \times 7\%$)⁸.

Logo, o *CS Vintage Oporto Hotel* irá sofrer, igualmente, as consequências do aumento da taxa do IVA, uma vez que o seu *health club* também será dirigido para clientes externos que se poderão tornar sócios do mesmo, em regime idêntico ao dos restantes 9 ginásios existentes no concelho de Vila Nova de Gaia.

5.2.4.6. Mapa Geral de Segmentação

Através da tabela 49 (**Anexo 2**), que resume a informação analisada anteriormente, explicitando os principais mercados emissores e o número de potenciais clientes para cada segmento do *CS Vintage Oporto Hotel*, conclui-se que Portugal constitui o mercado emissor estrategicamente mais relevante para este projecto, pois está presente em todos os segmentos. Por outro lado, o *CS Vintage Oporto Hotel* será destinado também a mercados emissores estrangeiros, com destaque para a Espanha, Reino Unido e Alemanha, que constituem os mercados emissores mais importantes em três dos segmentos analisados, bem como a França, com preponderação em dois dos segmentos, tendo também em conta as dormidas registadas nos Hotéis de 5 estrelas da Região Norte, analisados no capítulo “5.2.2.2. – Dormidas”.

Adicionalmente, estima-se que poderão existir anualmente cerca de 3.459.000 clientes com o perfil adequado à oferta dos serviços oferecidos pelo *CS Vintage Oporto Hotel*, o que representa um elevado número de possíveis clientes.

Por outro lado, a zona do Porto está mais qualificada, a nível dos seus recursos turísticos, para os segmentos de Gastronomia e Vinhos, Turismo de Negócios e *City Breaks*. No entanto, os segmentos com um maior número de potenciais clientes são o *City Breaks* (1.700.000 clientes), *Touring Cultural* e Paisagístico (1.425.000 clientes) e Turismo de Negócios (170.000 clientes), o que se justifica pelo facto de o leque de pessoas que se adaptam aos dois primeiros ser muito mais abrangente, a nível de todo o país, comparativamente com os segmentos Gastronomia e Vinhos e Turismo de Negócios, que são mais restritos, dado que são em menor número as regiões que possuem recursos turísticos dirigidos aos mesmos.

⁸ Diário Económico – 29/11/2010

5.3. Modelo das 5 Forças de Porter

De seguida irá ser aplicado o Modelo das 5 Forças, desenvolvido por Porter (1980 e 2008), com o objectivo de se analisar o negócio em que o Hotel se encontra e as fronteiras da indústria em que opera, tendo em consideração a competição existente entre a empresa e os demais actores da indústria, sendo eles fornecedores, clientes, novos concorrentes (entrantes) e produtos/serviços substitutos.

5.3.1. Entrantes Potenciais

- Este tipo de negócio requer um elevado investimento de capital;
- Algumas das empresas que já estão estabelecidas detêm grandes quotas de mercado;
- Existe um grande poder de retaliação por parte das empresas já estabelecidas, uma vez que beneficiam da experiência e da notoriedade que adquiriram no mercado;
- Existem diversas barreiras legais para criar uma empresa neste sector;
- Não existem custos de mudança para os clientes que pretendem adquirir os serviços dos concorrentes;
- Conclusão: As barreiras à entrada são elevadas, logo este sector não é atractivo para a entrada de novas empresas.

5.3.2. Produtos/Serviços Substitutos

- Hotéis de outras categorias (4, 3, 2 ou 1 estrelas), apartamentos-turísticos, aldeamentos turísticos, hotéis-apartamentos, pensões, motéis e estalagens;
- Parques de campismo;
- Pousadas de juventude;
- Colónias de férias;
- Conclusão: Embora exista um elevado número de produtos/serviços substitutos nesta indústria, considera-se que estes produtos/serviços não afectam grandemente o projecto em questão, pois, apesar de cumprirem a mesma função básica de alojamento, não oferecem as condições, equipamentos, infra-estruturas e serviços requintados que um Hotel de 5 estrelas oferece.

5.3.3. Fornecedores

- Este tipo de indústria opera com os mais diversos fornecedores, sendo estes em grande número, a nível de equipamentos, produtos e serviços;
- Existe um grande número de empresas especializadas para fornecer este sector, com excepção dos equipamentos de ginásio e *spa*, cujos fornecedores existentes no mercado são em menor número;
- De uma maneira geral, os produtos fornecidos são diferenciados, uma vez que as empresas fornecedoras podem inovar e diferenciar-se umas das outras, oferecendo produtos/serviços especializados e personalizados de acordo com as necessidades específicas dos hotéis. Assim, poderão existir diversas empresas que fornecem o mesmo tipo de produto, mas cada uma fornece-o com características e aspectos diferentes, apesar de todos cumprirem a mesma função básica. Logo, podem existir alguns custos de mudança para as empresas que operam no sector hoteleiro;
- As empresas da indústria em análise constituem clientes muito importantes para os seus fornecedores, uma vez que são realizados negócios de grande volume com os mesmos;
- Os colaboradores necessários para trabalhar nos hotéis, que também são considerados como fornecedores, são, por um lado, os directores, pessoal administrativo/financeiro, massagistas, treinadores, etc., que têm de preencher uma série de requisitos rigorosos para desempenhar as suas funções e, por outro lado, os restantes colaboradores (receptionistas, empregados de restaurante, de limpeza, etc.), que não requerem tantas qualificações para desempenhar as suas funções, embora tenham também de cumprir requisitos de acordo com o nível de exigência dos hotéis, existindo um número muito elevado de pessoas nestas condições dentro da população activa portuguesa;
- Conclusão: Apesar de os produtos fornecidos serem diferenciados, o poder negocial dos fornecedores é fraco, visto que nesta indústria existe um elevado número de fornecedores, os seus clientes representam importantes negócios e existe um elevado número de pessoas com qualificações para exercer a maioria das funções dos quadros dos hotéis, logo esses colaboradores não exigem salários elevados.

5.3.4. Clientes

- Escassa oferta de serviços de qualidade na Região Norte;
- Não existem custos de mudança para os clientes;
- Os clientes dispõem de informações detalhadas relativamente aos serviços prestados;
- Os clientes são em número elevado, mas com características específicas (classe social e nível cultural elevados, apreciadores de vinho, pessoas preocupadas com a sua saúde e bem-estar, participantes de congressos, etc.);
- Todos os clientes têm em comum o gosto pela sofisticação e a exigência, procurando um serviço de excelência, sendo que os serviços prestados pelos hotéis de 5 estrelas, em concreto, lhes proporcionam o prazer e o bem-estar que pretendem;
- Os produtos/serviços adquiridos por cada cliente, em número e em valor, têm um peso reduzido nas vendas totais das empresas;
- Conclusão: Embora não existam custos de mudança para os clientes e de estes disporem de muita informação relativamente aos serviços prestados pelos hotéis, o poder negocial dos clientes é fraco, visto que, por um lado, a oferta de estabelecimentos de qualidade na Região Norte é reduzida e, por outro lado, as compras de cada cliente são insignificantes nas vendas totais das empresas, quer em número quer em valor, sendo que os clientes dos hotéis de 5 estrelas, em particular, estarão sempre dispostos a pagar os preços cobrados para desfrutarem dos serviços oferecidos.

5.3.5. Rivalidade na Indústria (Concorrentes)

- Os concorrentes actuais desta indústria competem essencialmente a nível da inovação nos serviços que oferecem, de forma a satisfazer da melhor forma possível o cliente;
- Existe um número elevado de concorrentes neste sector;
- As barreiras à saída são elevadas, derivado, essencialmente, ao elevado investimento requerido nesta indústria, que poderá acarretar grandes prejuízos para as empresas, caso saíssem do mercado, e também derivado aos compromissos com os accionistas e colaboradores;
- Conclusão: Existe uma elevada rivalidade nesta indústria devido aos factores acima referidos.

6. Análise SWOT

Nesta secção será apresentada a Análise SWOT, identificando-se as forças e fraquezas do *CS Vintage Oporto Hotel*, bem como as oportunidades e ameaças inerentes à envolvente, o que permitirá tomar medidas de forma a atenuar os aspectos negativos e a potenciar os aspectos positivos.

6.1. Pontos Fortes

- Vasta experiência do Grupo CS no sector hoteleiro;
- Hotel de excelência, com a classificação de 5 estrelas, que proporcionará conforto e bem-estar aos seus hóspedes, através de serviços, infra-estruturas e equipamentos de elevada qualidade, capazes de captar clientes com um nível de exigência elevado;
- Quartos e suites luxuosos, com vista para o Rio Douro e para as zonas ribeirinhas;
- *Health Club/Spa* apetrechado com os mais modernos equipamentos e decorado com elementos estéticos que proporcionam um ambiente agradável e relaxante;
- Elevada dimensão e capacidade do Centro de Congressos;
- Restaurante *gourmet* com vista panorâmica;
- Estacionamento com capacidade para 205 lugares, colmatando a falha existente a este nível no Centro Histórico de Gaia;
- Conceito inovador (*Vintage*) que irá potenciar os valores, a identidade e as tradições da Região;
- Recursos humanos qualificados para proporcionar serviços de requinte, num ambiente acolhedor;
- Proximidade dos recursos turísticos mais emblemáticos da região, que permitirá aos clientes desfrutar em pleno dos mesmos, captando, através de uma oferta integrada, os turistas cujas motivações se inserem nos principais segmentos estratégicos da Região do Porto e aos quais o Hotel se destina;
- Proximidade do centro económico e empresarial do Porto, onde se realizam também congressos, convenções, seminários, feiras, etc.;
- Proximidade dos locais onde são realizados diversos eventos culturais e de entretenimento, nomeadamente a Casa da Música;

- Proximidade do Aeroporto Francisco Sá Carneiro e de boas acessibilidades a nível rodoviário, principalmente nas ligações inter-regionais entre o Norte e o Sul;
- Proximidade de Espanha, um dos principais mercados emissores;
- Sinergias com os restantes hotéis do Grupo CS ao longo do rio Douro;
- Sistema de reservas online, que facilita o processo de compra.
- Desenvolvimento do sistema CRM (*Customer Relationship Management*), com vista à fidelização dos clientes.

6.2. Pontos Fracos

- Custos de implementação e manutenção muito elevados, devido aos equipamentos e infra-estruturas de gama muito alta e às remunerações, igualmente elevadas, de alguns recursos humanos, visto que estes terão, também, formação e qualificações elevadas, provocando uma diminuição na rentabilidade;
- Localização com acessibilidades aéreas e ferroviárias ainda insuficientes no que respeita à escassez de ligações directas regulares e *charter*, bem como à inexistência de comboios de alta velocidade (TGV), o que dificulta o acesso de determinados mercados à Cidade do Porto;
- Inexistência de jardins exteriores, banho turco, bar no *Spa*, serviços de *Spa* no próprio quarto e quartos com varanda, características que alguns hotéis concorrentes apresentam e que poderiam, eventualmente, aliciar alguns clientes;
- O período de retorno do investimento (*Payback Period*) será bastante elevado, conforme se poderá verificar mais adiante, no capítulo “9.2.5. – Valor Actual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e *Payback Period* (PP)”.

6.3. Oportunidades

- A Internet (*e-commerce*) facilita o processo de reserva (no momento e sem intermediários) e permite aos clientes informarem-se acerca da oferta existente;
- Emergência de motivações que privilegiam destinos com experiências diversificadas, como é o caso dos recursos turísticos da Região do Porto;
- O Vinho do Porto goza de uma grande notoriedade a nível nacional e internacional;

- Desenvolvimento, a médio e longo prazo, de infra-estruturas que irão contribuir para dinamizar a região e, em particular, o concelho de Vila Nova de Gaia (investimentos imobiliários e hoteleiros, Marina de Gaia e auto-estrada que estabelecerá a ligação entre o Centro Histórico de Gaia e o Aeroporto em apenas 10 minutos), permitindo que a procura deste destino aumente no futuro;
- Existência de uma boa relação qualidade/preço, a nível do comércio em Portugal, comparativamente com outros destinos internacionais;
- Portugal é considerado como um país seguro;
- Crescente preocupação com a saúde e o bem-estar e tendência para o “culto do corpo”, o que favorece o desenvolvimento de *spas* e *health clubs* como alavanca de requalificação hoteleira;
- Crescente procura de experiências de viagem mais completas, facilitando a integração entre os diferentes segmentos aos quais o Hotel se destina;
- Nova cultura *gourmet* que potencia o crescimento do segmento “Gastronomia e Vinhos”;
- O segmento “Turismo de Negócios” detém características que atenuam a sazonalidade de outros segmentos, contribuindo também para uma rentabilidade elevada, dado que estes turistas apresentam uma menor sensibilidade ao preço, pois os gastos destes turistas são geralmente muito superiores aos gastos dos restantes;
- É expectável que todos os segmentos para o qual o projecto se dirige continuem a crescer durante os próximos anos, o que significa que a Região do Porto/Douro se começa a consolidar como destino turístico;
- Tendência para que o número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros da Região Norte continue a aumentar, bem como os proveitos dos Hotéis de 5 estrelas.

6.4. Ameaças

- Crise económica, aumento dos impostos e diminuição dos salários, cujas implicações se manifestam na redução do poder de compra das empresas e da população, em geral, bem como na retracção do investimento estrangeiro em Portugal;
- Apesar de o Porto/Norte constituir um pólo de desenvolvimento turístico com enorme potencial, através da sua oferta qualificada e variada, bem como da notoriedade do

Vinho do Porto, esta região tem ainda uma reduzida expressão nos mercados internacionais, tornando-a bastante dependente do mercado interno no que respeita ao recebimento de turistas;

- No âmbito das viagens de lazer, os destinos que atraem mais turistas em Portugal continuam a ser Lisboa, Madeira e Algarve, principalmente nas épocas turísticas mais altas, por exemplo nos meses de Verão, nas épocas festivas e nos fins-de-semana, sendo previsível que exista uma menor afluência nos hotéis do Porto durante estas épocas, comparativamente com os hotéis das referidas regiões;
- Reduzida organização, planeamento e estruturação da oferta turística na Região Norte do país, derivado à inexistência de uma estrutura convergente entre os agentes/interesses turísticos da região, nomeadamente no que respeita à organização de eventos, articulação dos horários de funcionamento (museus, monumentos, etc.), reduzida promoção e informação turística;
- Existe uma preferência por outros destinos europeus com ofertas semelhantes, mas com estratégias de marketing mais eficazes para captar clientes.

7. Estratégia de Desenvolvimento

Nesta secção será exposto o processo de formulação estratégica no âmbito do *CS Vintage Oporto Hotel*, tendo em consideração os objectivos que se pretendem atingir, e que posteriormente darão origem ao estabelecimento da direcção estratégica que o Grupo CS irá adoptar, englobando as opções estratégicas mais adequadas.

7.1. Formulação Estratégica

7.1.1. Objectivos

De forma a delinear a estratégia a seguir, é necessário em primeiro lugar definir os principais objectivos que o Grupo CS ambiciona alcançar no âmbito deste projecto.

Assim, o *CS Vintage Oporto Hotel* beneficiará da notoriedade do Grupo CS e pretende posicionar-se no mercado como um Hotel de luxo, com a mesma qualidade dos restantes

hotéis do grupo, sendo capaz de proporcionar serviços de excelência que garantam a total satisfação e conforto dos seus clientes, proporcionando-lhes uma estadia inesquecível. Por outro lado, serão desenvolvidos esforços para conquistar a fidelização dos clientes, para que estes tenham preferência sobre os Hotéis do Grupo CS, em detrimento dos concorrentes existentes na região.

Neste sentido, os objectivos concretos traçados para este projecto num horizonte temporal de 15 anos, a partir do primeiro ano de exploração, encontram-se reflectidos na tabela 50 (**Anexo 3**), onde é possível constatar que as vendas previstas para 2013 serão, aproximadamente, de 6.800.000 €, com uma quota de mercado de 16,46%, considerando que neste ano o Hotel só estará em funcionamento durante onze meses, uma vez que será inaugurado em Fevereiro. Porém, no ano seguinte (2014) estes valores serão de cerca de 8.700.000 € e 20,65%, respectivamente, enquanto que no quinto ano de exploração do projecto (2017) as vendas atingirão os 13.700.000 €, o que representa um aumento de cerca de 100% relativamente ao ano de 2013, com uma quota de mercado de 30,64%. Nos anos posteriores, pretende-se estabilizar esta quota de mercado em valores que rondem os 30%⁹.

Por outro lado, o Grupo CS deseja alcançar Resultados Líquidos positivos a partir do ano de 2014.

7.2. Direcção Estratégica

7.2.1. Opções Estratégicas e Posicionamento

A Estratégia Genérica, segundo Porter (1980), que a empresa seguirá no âmbito deste projecto será a da Focalização na Diferenciação, uma vez que, por um lado, este tipo de serviço se dirige a clientes de um estrato social e cultural elevado, com um nível de exigência igualmente elevado, focando-se, por isso, num alvo estreito, no sentido em que se encontra acessível a um número reduzido de consumidores. Por outro lado, o *CS Vintage Oporto Hotel* apostará num conceito inovador (*Vintage*) que, aliado à localização privilegiada e aos recursos turísticos que a região oferece, particularmente ao Vinho do Porto, constitui um factor diferenciador e uma vantagem competitiva, oferecendo serviços de requinte num ambiente e envolvente únicos relacionados com esse conceito, que distingue este Hotel dos seus concorrentes.

⁹ Para o cálculo da quota de mercado, assumiu-se uma taxa de crescimento das vendas dos Hotéis de 5 de 2%, correspondente à taxa de inflação considerada nas projecções financeiras.

Assim, a estratégia do *CS Vintage Oporto Hotel* basear-se-á, essencialmente, no desenvolvimento de serviços diferenciadores dirigidos ao seu público-alvo restrito, de forma a garantir a plena satisfação dos clientes, com vista à sua fidelização, de acordo com os objectivos traçados previamente.

Por outro lado, este Hotel será especialmente vocacionado para clientes cuja motivação principal da viagem consiste na apreciação da gastronomia e vinhos, bem como para clientes que pretendem desfrutar de um serviço de excelência no âmbito de viagens de lazer ou de negócios. Deste modo, de acordo com os conceitos definidos por Carvalho e Filipe (2008), esta será uma diferenciação por cima, ou seja, aumentará o binómio valor/preço através de uma Estratégia de Especialização, que para além do facto de oferecer um serviço com elevada especificidade, entendido e valorizado por um segmento particular do mercado, conforme já foi referido, praticará preços semelhantes aos dos concorrentes cujo modelo de negócio não se centra numa especificidade tão elevada, incutindo aos clientes a percepção de que estão a pagar o mesmo que pagariam em qualquer outro Hotel concorrente, mas obtendo um serviço mais especializado e de maior qualidade, justificado pelo conceito *Vintage* que origina uma atmosfera de luxo, conforto e bem-estar.

Deste modo, com base nos dois autores referidos anteriormente, o *CS Vintage Oporto Hotel* deverá posicionar-se no mercado, até 2016, como Challenger, no sentido de conquistar quota de mercado, através de Ataques de Cerco, ou seja, acções de marketing que demonstrem ao mercado que a oferta do *CS Vintage Oporto Hotel* é mais vantajosa do que as dos seus principais concorrentes, nomeadamente o *The Yeatman*, o *Hotel Infante Sagres* e a *Pousada do Porto*, pelo facto de apresentarem um conceito semelhante, e o *Sheraton Porto Hotel & Spa* e o *Porto Palácio Congress Hotel & Spa*, pelo potencial das suas infra-estruturas de *Health Club/Spa* e Centro de Congressos. Por outro lado, a partir de 2017 atingir-se-á, previsivelmente, uma quota de mercado à volta dos 30%, tal como já foi mencionado, sendo que a partir deste ano o *CS Vintage Oporto Hotel* posicionar-se-á no mercado como Líder, adoptando acções de defesa da sua quota de mercado, em torno dos 30%, através da manutenção da prestação de serviços de elevada qualidade e do seu conceito único, procurando estar permanentemente actualizado, isto é, desempenhando uma Defesa Contra-Ofensiva, em que acompanhará de perto os serviços prestados pela concorrência de forma a desenvolver serviços de maior valor para que os clientes o percepcionem como tal e continuem a ter preferência sobre o *CS Vintage Oporto Hotel*.

8. Implementação

No presente capítulo apresentar-se-ão as acções necessárias à implementação do projecto, a nível da sua construção e exploração do *CS Vintage Oporto Hotel*, definindo-se as políticas de marketing-mix que irão ser adoptadas, os aspectos técnicos inerentes à construção do edifício, os equipamentos, mercadorias, matérias e serviços que serão necessários à exploração do Hotel, bem como os respectivos fornecedores. Por outro lado, serão caracterizados os recursos humanos, o planeamento das diferentes fases do projecto e as fontes de financiamento utilizadas para que o *CS Vintage Oporto Hotel* entre em funcionamento.

8.1. Políticas de Marketing-Mix

O *CS Vintage Oporto Hotel* recorrerá a políticas de Marketing, com o intuito de captar o maior número possível de clientes, apostando na satisfação das suas necessidades, através da interacção a nível de quatro variáveis, de acordo com Dionísio *et. al.* (2004) e Kotler (2003), que serão apresentadas de seguida.

8.1.1. Variável Produto

A política de marketing-mix para o *CS Vintage Oporto Hotel* baseia-se, principalmente, na variável “Produto”, através da oferta de um Hotel de 5 estrelas, que proporciona um serviço de elevada qualidade percebida pelo público-alvo ao qual é dirigido.

Adicionalmente, o *CS Vintage Oporto Hotel* vem reforçar a estrutura hoteleira tradicional do Grande Porto, oferecendo uma unidade de elevado valor turístico que permitirá alavancar a qualidade da região, contribuindo para a tornar num pólo de atracção turística de referência, uma vez que a oferta de estabelecimentos hoteleiros de luxo no Grande Porto e, particularmente, em Vila Nova de Gaia é escassa.

Deste modo, para cativar os clientes, o *CS Vintage Oporto Hotel* aposta em vantagens competitivas que se traduzem, por um lado nas características intrínsecas do Hotel que disponibiliza o seguinte conjunto de serviços, equipamentos e infra-estruturas principais¹⁰:

¹⁰ Os restantes serviços disponíveis encontram-se descritos no ponto 8.1.1.6., no **Anexo 4**.

- 147 quartos com decoração luxuosa, num total de 294 camas, dos quais 9 são suites, sendo que alguns possuem vista panorâmica. Assim, os quartos estarão divididos pelas tipologias Standard (70 quartos), Deluxe (68 quartos), Suite Júnior (5 quartos) e Suite de Luxo (4 quartos) (tabelas 51 e 52 – **Anexo 4**);
- Centro de Congressos com um auditório, quatro salas multimédia destinadas a conferências e a reuniões e uma sala destinada a exposições ou banquetes, totalmente equipados para o efeito, numa área total de 2.899 m² e capacidade para 2.200 pessoas (tabela 53 – **Anexo 4**);
- *Health Club* e *Spa* equipados com salas para aulas, repouso, *cardio* e *fitness*, gabinete de estética, cabeleireiro, balneários, sauna, *jacuzzi*, piscina interior aquecida, piscina exterior e uma loja destinada a comercializar alguns produtos utilizados no *Spa*, bem como produtos de beleza. Assim, o *Health Club* será direccionado para os clientes do Hotel e para a população que trabalha e reside na zona, sendo gerido sob a marca Infante de Sagres, que também gere os restantes *health clubs* do grupo, sendo esta marca pertença da empresa Infansa, S.A., uma das empresas do Grupo CS. É, ainda, de referir que o *Health Club* oferece serviços de treinos personalizados, através de *personal trainers*. Por outro lado, o *Spa*, que será parte integrante do *Health Club*, servirá os clientes do Hotel e os sócios do ginásio, oferecendo diversos serviços de massagens e tratamentos (tabela 54 – **Anexo 4**);
- Restaurante *River*, que servirá requintados pratos *gourmet* e de gastronomia regional e internacional, com capacidade para 200 pessoas e contando com esplanada e vista panorâmica sobre o Rio Douro e sobre as zonas ribeirinhas do Porto e de Vila Nova de Gaia (tabela 55 – **Anexo 4**);
- Restaurante *Vintage*, que será um restaurante *buffet*, com esplanada inserida num pátio interior, destinado a servir os pequenos-almoços aos hóspedes ou refeições de grupos, com capacidade para 200 pessoas (tabela 55 – **Anexo 4**);
- Organização de visitas a adegas, museus e exposições relacionadas com o tema da Gastronomia e Vinhos da Região;
- *The City Bar*, com vista sobre o Rio Douro e sobre a cidade de Vila Nova de Gaia e do Porto, que servirá todo o tipo de bebidas e refeições ligeiras (tabela 55 – **Anexo 4**);

- Loja/adega com uma vasta oferta de vinhos e outros produtos regionais, possibilitando aos clientes a realização de provas e degustações destes produtos e disponibilizando, também, um conjunto de produtos turísticos da Região (tabela 55 – **Anexo 4**);
- *Lobby* com recepção, zonas de estar e *Business Center* (tabela 56 – **Anexo 4**);
- Parque de estacionamento público com capacidade para 104 lugares e estacionamento privado, exclusivo e gratuito para clientes do Hotel, com 101 lugares, num total de 205 lugares;
- Acesso à Internet via *wireless* em qualquer ponto do Hotel.

Por outro lado, com vista à implementação do *CS Oporto Vintage Hotel*, o Grupo CS irá proceder à recuperação de um antigo conjunto de armazéns de Vinho do Porto dos produtores *Delaforce/Gran Cruz*, que se encontrava desactivado e em avançado estado de degradação, conforme se pode verificar pelas imagens 33, 34, 35 e 36 (**Anexo 4**). Assim, esta construção de elevada qualidade e do tipo tradicional beneficiará toda a malha urbana existente, revitalizando-a, uma vez que o *CS Vintage Oporto Hotel*, apesar de oferecer um novo serviço e ser um Hotel urbano e contemporâneo, irá assentar na manutenção das características da zona em que se insere, dado que irá manter os traços arquitectónicos dos antigos armazéns, respeitando a cultura arquitectónica, ambiental e paisagística circundante, o que torna inovadora a ideia deste projecto através do seu conceito *Vintage*, cujo objectivo consiste em potenciar os valores, identidade e tradições regionais.

Adicionalmente, com o objectivo de o Hotel se manter actual e competitivo, ao longo do tempo, em termos dos serviços oferecidos e dos parâmetros de requinte a que se propõe atingir, todos os equipamentos serão readquiridos no final da sua vida útil, à medida que se forem tornando obsoletos.

No que respeita à localização (ponto 8.1.1.8., imagens 37, 38 e 39 – **Anexo 4**), o *CS Vintage Oporto Hotel* situa-se no centro histórico de Gaia, na zona ribeirinha, a poucos passos do Convento de Corpus Christi, onde actualmente se realizam variados eventos culturais.

Em adição, verifica-se uma tendência para que os hotéis localizados nas duas margens do Douro, isto é, nos centros históricos do Porto e de Vila Nova de Gaia, tenham rendimentos superiores aos restantes hotéis localizados no Grande Porto, o que indicia, igualmente, que o projecto do *CS Vintage Oporto Hotel* irá ser uma boa aposta por parte do Grupo CS.

Simultaneamente, ao localizar-se no coração das Caves do Vinho do Porto (Casa Calém, Taylor Fladgate & Yeatman, Croft Port, Warre's Port, Wise & Krohn, Churchill

Graham, Quinta do Noval, Sandeman, etc.), este serviço vem suprir uma enorme carência de oferta hoteleira associada às visitas das mesmas, que constituem o principal produto turístico existente no Norte de Portugal. Por outro lado, o Centro Histórico da cidade do Porto é um vasto e rico património histórico-cultural classificado pela UNESCO como Património Mundial, à semelhança do Alto Douro Vinhateiro, situado numa região natural de beleza única. Assim, os principais atractivos da cidade do Porto são a Torre dos Clérigos, Sé do Porto, Ribeira, Barcos Rabelos, Ponte Maria Pia e Luís I, Museu de Arte Contemporânea da Fundação de Serralves, Casa da Música, entre outros. Logo, este Hotel ajusta-se perfeitamente ao conjunto dos activos e recursos específicos que a região oferece, aproveitando esse factor para uma maior captação de turistas dos mercados emissores prioritários e estratégicos.

Nesta perspectiva, serão estabelecidas parcerias com a restante oferta hoteleira do Grupo CS ao longo do Rio Douro (*CS Vintage House Hotel*, *CS Pousada Solar da Rede* e o futuro *CS Cubas Douro*), permitindo o início e/ou fim de estadia em Vila Nova de Gaia, através de cruzeiros, com partida em frente ao Hotel, que transportam os hóspedes para estas unidades hoteleiras, com vista ao alojamento e/ou à realização de actividades com componentes de entretenimento e valor cultural, nomeadamente na Academia de Vinho do *CS Vintage House Hotel*, que consiste num espaço dedicado à promoção, divulgação e dinamização do vinho e da sua cultura, através de uma loja e clube de vinhos, bem como de uma série de eventos (provas, degustações, cursos com iniciação à prova, demonstrações).

Importa, também, referir que os recursos humanos do Hotel estarão vocacionados para prestar serviços de excelência no que respeita ao tratamento dos clientes, de forma a satisfazer todos os seus desejos para que estes se sintam numa atmosfera acolhedora e luxuosa durante a sua estadia. Neste sentido, todos os hóspedes do Hotel serão recebidos com um cálice de Vinho do Porto, no momento do *check-in*, como cortesia, sendo também oferecida uma garrafa de água mineral, disponível no quarto.

Finalmente, no âmbito da aposta por parte do Grupo CS na fidelização dos clientes, o *CS Vintage Oporto Hotel* irá desenvolver um sistema através do *software CRM (Customer Relationship Management)*, com o objectivo de aferir os desejos dos mesmos, percepcionando quais os aspectos que estes mais valorizam no âmbito dos serviços que adquirem e permitindo que todos os colaboradores do Hotel desenvolvam esforços conjuntos com o objectivo de melhorar continuamente o grau de satisfação dos clientes.

8.1.2. Variável Preço

O preço constitui uma variável de marketing-mix que permitirá criar valor para o *CS Vintage Oporto Hotel*, na medida em que os preços cobrados pelos serviços serão moderados, uma vez que são idênticos e, nalguns casos, ligeiramente inferiores aos de alguns concorrentes, mas serão elevados o suficiente para veicular uma imagem de qualidade superior junto dos clientes, de acordo com o posicionamento que o Hotel terá no mercado e com a classificação de 5 estrelas. Logo, esta será uma Estratégia de Valor Elevado, em que o Hotel conseguirá praticar preços ligeiramente mais atractivos do que alguns concorrentes, conseguindo desta forma captar tanto os clientes mais sensíveis aos preços, como os clientes menos sensíveis aos preços, dado que oferece, simultaneamente, um serviço de excelência, semelhante ao dos concorrentes, mas que abrange um conjunto de vantagens competitivas que garantem a total satisfação dos desejos e necessidades dos clientes mais exigentes.

Nesta perspectiva, os preços foram estabelecidos de acordo com os preços praticados pela concorrência, de forma a que não se afastem muito dos mesmos, dado que a empresa irá apostar na oferta de um serviço com maior valor para os clientes, relativamente ao dos principais concorrentes, mas a um preço idêntico. Por outro lado, os preços foram estabelecidos de acordo com a experiência de negócio adquirida pelo Grupo CS em relação à procura e aos preços praticados nos restantes hotéis do Grupo, particularmente no *CS Vintage Lisboa Hotel* e no *CS Vintage House Hotel*, sendo o primeiro um Hotel de cidade e o segundo um Hotel localizado na Região do Douro, ambos com características semelhantes às do *CS Vintage Oporto Hotel*. Deste modo, conforme os critérios referidos e sob o ponto de vista da política de marketing, que tem como objectivo o aumento da quota de mercado, a fixação dos preços foi feita com base na procura prevista, de forma a determinar o preço que o consumidor está disposto a pagar, ou seja, o preço de aceitação ou preço psicológico, subtraindo-se posteriormente o preço de custo, obtendo-se uma margem de lucro de cerca de 13%.

Neste contexto, os preços estimados para os principais serviços do *CS Vintage Oporto Hotel*, no ano de abertura e de acordo com a inflação prevista, encontram-se nas tabelas 57, 58, 59, 60 e 61 (**Anexo 4**), sendo que os preços dos serviços que são comuns aos hóspedes e aos clientes exteriores constituem os preços médios do consumo que normalmente ocorre nos hotéis do Grupo CS mencionados anteriormente, e os preços base de alojamento referem-se a preços por noite e para um quarto individual, tendo sido definidas quatro épocas turísticas de

acordo com os dados obtidos no capítulo “5.2.2.2. – Dormidas”, que se distribuem pelos seguintes meses:

- Época Baixa: Janeiro, Fevereiro e Dezembro;
- Época Média: Março, Abril, Novembro;
- Época Média/Alta: Maio, Junho e Outubro;
- Época Alta: Julho, Agosto e Setembro.

Para além dos preços estabelecidos para o alojamento consoante as épocas referidas, serão praticadas promoções periódicas com o objectivo de cativar os clientes mais sensíveis ao preço e de dar a conhecer o Hotel e os seus serviços. Neste sentido, serão feitas reduções de 20% nos primeiros quatro meses de vida do Hotel e nos meses de Janeiro, com excepção dos dias 1, 2 e 3, tendo esta campanha a denominação de “Saldos de Janeiro”, possibilitando também aos clientes obter o mesmo desconto caso façam reservas para qualquer altura do ano, durante este mês.

Outra forma de captar clientes através dos preços consiste em assegurar, no *web-site* de reservas *online*, a melhor tarifa disponível, sem quaisquer despesas de reserva, através da política “Garantia de Melhor Preço”. Deste modo, mesmo que o cliente encontre um preço mais baixo publicado noutra *web-site*, o Grupo CS igualará essa tarifa, com o objectivo de aumentar as vendas efectuadas directamente junto dos clientes, sem intermédio de agências de viagens e outros operadores.

Por outro lado, serão praticados preços mais elevados, também em 20%, em dias em que se realizem eventos importantes na região (concertos, feiras, exposições, palestras, etc.).

8.1.3. Variável Distribuição

Os canais de distribuição que irão ser utilizados para os serviços do Hotel serão, por um lado, o canal de marketing directo, onde não existem intermediários no processo de compra, dado que é o próprio cliente final que se dirige ao Hotel para efectuar a compra directamente, pelo telefone ou através de um sistema de reservas *online*, integrado com a restante oferta do Grupo CS. Assim, este canal constitui um sistema vertical de marketing integrado pois todo o sistema de distribuição pertence à empresa, permitindo reduzir os custos.

Por outro lado, existirá um canal de um nível, em que os serviços do Hotel serão distribuídos através de empresas que oferecem experiências (A Vida É Bela, Pulso, *Cool Gift* e *Smartbox*), agências de viagens, agências especializadas em eventos (B Positivo, Desafio

Global Ativism, entre outras) e *web-sites* especializados em reservas de viagens e alojamento, nomeadamente os mais populares (booking.com, tripadvisor.com, expedia.com, hoteis.com, maisturismo.pt, netviagens.sapo.pt, etc.), que se encarregarão de efectuar as reservas com o *CS Vintage Oporto Hotel*, para posteriormente venderem as estadias aos clientes finais.

Adicionalmente, existirá um canal de dois níveis, composto pelos operadores turísticos, com os quais o *CS Oporto Vintage Hotel* irá estabelecer protocolos, que estabelecerão programas ou pacotes de viagem, nos quais incluirão a estadia no *CS Oporto Vintage Hotel*, sendo estes posteriormente vendidos às agências de viagem que, por sua vez, os venderão ao cliente final. Este será, assim, um sistema de marketing horizontal, que trará maiores custos para a empresa comparativamente com os restantes canais, uma vez que o Hotel irá vender os seus serviços a um preço inferior àqueles que pratica ao público. Contudo, este canal possibilitará uma maior abrangência dos clientes potenciais, sendo que os operadores e agências de viagens com os quais o *CS Oporto Vintage Hotel* estabelecerá estes acordos serão organizações com elevada notoriedade no mercado (Best Travel, IATA, Abreu, Top Atlântico, Geo Star, Mundo VIP, Netviagens, Soltrópico, Solférias, entre outras), transmitindo também uma boa imagem para o Hotel, através das acções promocionais praticadas pelas mesmas que se adaptam, igualmente, à estratégia de marketing do Hotel. Logo, este canal de distribuição, apesar de representar um maior custo para a empresa, potenciará os ganhos do *CS Vintage Oporto Hotel*, bem como os dos seus intermediários, uma vez que será um dos canais que captará maior número de clientes.

8.1.4. Variável Promoção

Com o intuito de promover e dar a conhecer o *CS Vintage Oporto Hotel* aos seus potenciais clientes, o Grupo CS apostará, essencialmente, na Internet, uma vez que este meio de comunicação se tem vindo a revelar bastante dinâmico no sector hoteleiro.

Neste sentido, irá ser criado um *web-site* que permitirá efectuar reservas *online*, contendo todas as informações relativas ao Hotel e aos serviços prestados, nomeadamente as instalações, equipamentos, preços, promoções, galeria de fotografias, contactos e informações acerca das actividades a realizar e dos monumentos a visitar na região. Assim, este *web-site* terá uma estrutura e *design* semelhantes aos dos restantes hotéis do Grupo CS situados no Douro, tendo também ligações para esses mesmos *web-sites*, uma vez que, tal como já foi referido, existirá uma sinergia entre os mesmos. Desta forma, o *web-site* será concebido pela empresa *Strawberry World & CDM*, consultora informática especialista na criação e

desenvolvimento de *web-sites* para hotéis com sistemas de reserva, que conta com parcerias de operadores turísticos (IATA, *Madeira Portugal Ltd.*, *Lido Tours* e *Strawberry World Agência de Viagens do Turismo, Lda.*) que constituem filiais totalmente da posse da *Strawberry World*, o que transmite uma imagem de qualidade e segurança no processo de compra, oferecendo também um conteúdo e *design* apelativos, nomeadamente a nível das imagens, de forma a informar e motivar os potenciais clientes a adquirir uma estadia no Hotel. Por outro lado, o *CS Vintage Oporto Hotel* será publicitado no próprio *web-site* do Grupo CS, concebido também pela *Strawberry World*, através de informações acerca do Hotel, sendo-lhe dado destaque sempre que existirem promoções especiais, principalmente nos primeiros meses após a abertura. Neste *web-site* será igualmente possível subscrever uma *newsletter* onde serão promovidos todos os hotéis do grupo, sendo este também um meio de comunicação com os clientes. Adicionalmente, será desenvolvida uma campanha de *web marketing* através do *Google AdWords*, gerida pela empresa *Inesting*, que prestará serviços de consultoria com o intuito de o *CS Vintage Oporto Hotel* reforçar a sua presença junto do público-alvo.

A comunicação será realizada, também, através da imprensa, a nível de revistas especializadas em viagens e turismo, onde constarão anúncios publicitários, nas revistas *Volta ao Mundo*, *Evasões*, *Rotas & Destinos* e *Revista Ibérica*, bem como através de *spots* publicitários na rádio RFM, principalmente nos primeiros anos de exploração do Hotel, de forma a dar a conhecer os seus serviços ao mercado.

Adicionalmente, o Hotel beneficiará da notoriedade da marca CS e do seu logótipo (imagem 40 – **Anexo 4**), dado que esta é uma marca *umbrella*, que sustenta todos os hotéis do Grupo, permitindo a imediata associação do *CS Vintage Oporto Hotel* ao Grupo CS, segmentando desta forma o mercado e veiculando a ideia de que o Hotel oferece serviços de elevada qualidade. Também as relações públicas estabelecidas com a imprensa, parceiros, fornecedores, empresas e clientes, bem como a arquitectura e o ambiente luxuoso que a decoração do Hotel proporciona, irão sugerir uma forte imagem visual de conforto e prestígio.

8.2. Aspectos Técnicos de Construção

O projecto de arquitectura do *CS Vintage Oporto Hotel* foi elaborado pelos arquitectos Valentim Miranda e Miguel Miranda, da empresa *ARQ 2525*, que, conforme já foi mencionado, idealizaram este projecto com vista à preservação da traça arquitectónica

original dos armazéns de Vinho do Porto da *Delaforce/Gran Cruz*, nomeadamente as suas típicas coberturas de duas águas, presentes na densa mancha de telhados que marca toda a frente ribeirinha de Vila Nova de Gaia. Deste modo, este projecto surge como uma aposta na continuidade da imagem marcante deste território que se encontra em área urbana de Edificabilidade Intensiva. Neste contexto, o projecto será composto por três volumes, sendo um deles um volume compacto, com aspecto metálico, distinto dos restantes, onde se encontrará a entrada e recepção do edifício, bem como as diversas zonas comuns. Por outro lado, os outros dois volumes contrastarão com este último, variando entre a opacidade e a transparência e respondendo às necessidades mais privadas do edifício, onde se encontrarão os quartos. Adicionalmente, a execução deste projecto será realizada segundo a melhor técnica de construção e legislação em vigor aplicável¹¹.

Relativamente à construção deste projecto, são a *Sonangil* e a *Engiarte* as empresas que estão a executar a recuperação e remodelação do espaço, procedendo à demolição de alguns restos de construção pré-existentes, dado que os armazéns se encontravam inactivos e em avançado estado de degradação. Assim, o edifício será composto por 10 pisos, numa área total de 34.626 m², sendo que os trabalhos de construção a cargo da *Sonangil* são executados nas especialidades de demolição, escavação, contenção periférica por fundações indirectas e construção da super-estrutura em betão armado. Por outro lado, a *Engiarte* procede ao fornecimento e colocação de todos os materiais e infra-estruturas necessários, nomeadamente elevadores, revestimentos, loiças sanitárias, pavimentos, pinturas, caixilharias e alumínio, canalizações de água e gás, infra-estruturas de electricidade, telecomunicações e som, isolamentos, impermeabilizações, elevadores, entre outros acabamentos de construção.

Este edifício assentará, inclusivamente, nalgumas características inovadoras, em termos de materiais de construção, através de novas tecnologias existentes no mercado, tal como foi mencionado no capítulo “5.1.4 – Contexto Tecnológico”. Destas características, cujos materiais serão fornecidos pela *Engiarte*, destacam-se o sistema de portas e aros cortafogo, nos quartos, com um sistema de controlo de acessos *online* e abertura com cartões magnéticos, através de tecnologia RFID, desenvolvido pela empresa *Portaro Connect*, e o sistema de caixilharia de alumínio nas janelas e portas de batente, desenvolvido pela empresa *Sapa*, que apresenta a classificação energética de A+, devido às melhores condições de

¹¹ Os detalhes técnicos dos métodos e processos de construção utilizados, bem como as áreas de construção e algumas imagens em 3D dos espaços deste projecto encontram-se explicitados no ponto 8.2.1., nas tabelas 62 e 63 e nas imagens de 41 a 50, presentes no **Anexo 4**.

ventilação natural, redução das trocas de ar e aumento da captação de ganhos solares no Inverno, permitindo uma poupança de energia considerável e um elevado conforto.

8.3. Equipamentos

De forma a garantir o seu bom funcionamento, o *CS Vintage Oporto Hotel* será dotado de equipamentos de elevada gama, em consonância com o nível de sofisticação que o Hotel pretende atingir. Assim, estes equipamentos serão apresentados de seguida, sendo divididos nas categorias de equipamentos básicos e equipamentos auxiliares.

8.3.1. Equipamentos Básicos

Consideram-se como equipamentos básicos, os equipamentos dos quais os clientes do *CS Vintage Oporto Hotel* poderão usufruir e que irão apetrechar os diferentes espaços destinados à utilização dos mesmos.

Deste modo, todas as áreas principais do Hotel serão equipadas com peças de mobiliário desenhadas e fabricadas pelo próprio Grupo CS, com recurso à sua empresa Angeja e Pardal, Lda., que opera na indústria de carpintaria. Todo o mobiliário será conjugado com artigos de decoração (cortinados, candeeiros, colchas, espelhos, quadros, etc.) requintados e elegantes que conferem um ambiente confortável a todos os espaços, sendo todo o projecto de arquitectura de interiores da responsabilidade das designers Vera Moreira e Paula Laranjo, da empresa Branco sobre Branco, que para além do serviço de decoração, fornecerão os referidos elementos, à semelhança do que acontecerá com alguns utensílios, nomeadamente os serviços de mesa (talheres, pratos, atalhados, etc.).

Neste contexto, os quartos do Hotel irão possuir camas, mesas, cadeiras, cadeirões e sofás (nas suites), bem como artigos de decoração luxuosos. Por outro lado, os quartos também serão apetrechados com televisões com tecnologia LED, mini bar, chaleira, ar condicionado, artigos de engraxamento de sapatos, roupão, toalhas, roupa de cama, cabides, caixotes de lixo, suporte para malas, telefone, rádio/relógio com reprodução de música através de *iPod/iPhone*, cofre, entre outros acessórios. Adicionalmente, tanto as casas-de-banho dos quartos como as casas-de-banho comuns, possuirão um conjunto de acessórios sanitários.

Relativamente ao *Spa*, será a empresa *Unique Spa*, do Grupo SL You que se encarregará da concepção e montagem do mesmo, bem como do fornecimento dos respectivos

equipamentos, enquanto que o fornecimento dos equipamentos de ginásio serão da responsabilidade da empresa Infante de Sagres, pertencente ao próprio Grupo CS. Deste modo, os principais equipamentos que irão compor o *Health Club/Spa* consistirão nalgumas peças de mobiliário, a nível de mesas, cadeiras, espreguiçadeiras, *chaise-lounges*, balcões, bancadas, marquesas para massagem, acessórios de decoração apropriados para proporcionar um ambiente relaxante na zona do *Spa*, máquinas e acessórios de ginásio vocacionados para treinos de *cardio e fitness*.

O Centro de Congressos, por sua vez, irá ser constituído por peças de mobiliário apropriadas para auditórios, salas de conferências e de banquetes, nomeadamente, cadeiras, mesas e elementos decorativos funcionais e adequados para este tipo de eventos. Por outro lado, estes espaços também contarão com os mais diversos e actuais equipamentos de audiovisual.

No que respeita ao espaço de *Business Center*, os equipamentos que o irão compor serão computadores de mesa, monitores, impressoras multifunções (impressora, fotocopiadora e scanner), câmaras de videoconferência, para além de mesas e cadeiras de escritório.

Também a recepção será dotada de alguns equipamentos para usufruto dos clientes, designadamente cofres e quadros de informação.

Finalmente, os restaurantes, bar e restantes zonas comuns (*lobby*, zona de estar e zonas de circulação) serão também equipados com mobiliário (mesas e cadeiras no caso dos restaurantes e bar, e cadeirões e sofás, no *lobby* e nas outras zonas de estar), caixotes de lixo, elementos decorativos, ar condicionado e um sistema de som ambiente em todas estas áreas.

8.3.2. Equipamentos Auxiliares

Para além dos equipamentos principais, o *CS Vintage Oporto Hotel* possuirá equipamentos auxiliares que serão necessários para a sustentação da actividade do projecto, apesar de não actuarem directamente na interacção com os clientes, uma vez que serão utilizados exclusivamente pelo pessoal.

Neste âmbito, destacam-se os equipamentos de escritório, nos quais se incluem o equipamento informático, que consiste em computadores de mesa, computadores portáteis, impressoras multifunções a laser (impressora, fotocopiadora, fax e scanner), *software* anti-vírus, *software* de aplicações diversas, *software* especializado na actividade de gestão hoteleira, proporcionando uma gestão das operações eficiente (recepção das reservas *online*, gestão de stocks e inventário, facturação, informação acerca dos quartos disponíveis e

ocupados, marcações de *Spa*, registo dos consumos nos restaurantes e bar, entre outras actividades relacionadas) e o *software CRM (Customer Relationship Management)*, que constitui num sistema integrado de gestão de relacionamento com clientes, com o intuito de os fidelizar e, assim, potenciar as vendas, conforme já foi mencionado anteriormente. Nos equipamentos de escritório incluem-se, também, um sistema de ar condicionado, telefones, telemóveis e um conjunto de peças de mobiliário de escritório, incluindo mesas e cadeiras, bem como alguns artigos de decoração funcionais para as actividades administrativas (candeeiros, alcatifas, cortinados, quadros, etc.), fornecidos pela Angeja e Pardal e Branco sobre Branco, à semelhança do mobiliário e da decoração presentes nas restantes áreas do Hotel.

Adicionalmente, irão ser adquiridos para este projecto equipamentos de transporte que consistirão em dois veículos ligeiros de mercadorias e dois veículos ligeiros de passageiros.

Por fim, importa referir que o *CS Vintage Oporto Hotel* será dotado de um vasto conjunto de equipamentos de manutenção da actividade, a nível de máquinas e utensílios de cozinha, cafetaria, lavandaria, limpeza, ferramentas de reparação e carros para transporte de bagagens.

8.4. Mercadorias e Matérias

Para além dos equipamentos, o *CS Vintage Oporto Hotel* disponibilizará produtos para consumo dos seus clientes que serão meticulosamente seleccionados de forma a proporcionar serviços com os parâmetros de excelência a que o Hotel se propõe. Assim, os produtos que serão disponibilizados consistirão em produtos de beleza, para utilização no cabeleireiro e gabinete de estética, produtos de *Spa* (cremes de massagem, etc.), acessórios desportivos para venda no *Health Club*, alimentos, bebidas e produtos complementares ao alojamento que consistem nos artigos presentes nos quartos do Hotel para usufruto dos clientes, englobando os artigos de higiene (shampôs, gel e sais de banho, toucas, papel higiénico, etc.) e material de escritório (folhas de papel e canetas).

8.5. Fornecimento de Serviços

Para além dos equipamentos e produtos necessários ao funcionamento do Hotel, serão também fulcrais para a implementação e manutenção do negócio o fornecimento de produtos e serviços a nível administrativo e operacional.

Deste modo, a nível administrativo, serão contratados serviços de auditoria, contabilidade, informática, telecomunicações, publicidade, desenvolvimento do *web-site* do Hotel e seguros. Por outro lado, serão também adquiridos consumíveis de escritório, para usufruto do pessoal.

Na vertente operacional, o *CS Vintage Oporto Hotel* contará com os serviços de manutenção de elevadores, manutenção de equipamentos de protecção contra incêndio, tratamento e manutenção de piscinas e jacuzzi, manutenção de canteiros e zonas ajardinadas e serviços de vigilância e segurança. Adicionalmente, no que respeita aos produtos para utilização exclusiva do pessoal, serão adquiridos consumíveis de limpeza (produtos químicos, panos, etc.) e ferramentas e utensílios de desgaste rápido, que consistem em pequenos utilitários de apoio à actividade, como por exemplo sacos de plástico e de cartão, papel de embrulho, etc. Por outro lado, serão também utilizadas matérias que permitirão manter o Hotel em funcionamento, nomeadamente a água, utilizada nas canalizações para uso dos clientes e do pessoal, a electricidade, destinada à iluminação e ao funcionamento dos aparelhos electrónicos, o gás, que será utilizado nas cozinhas dos restaurantes e do bar para o funcionamento de alguns equipamentos, bem como para o aquecimento das águas, e o gasóleo que servirá como combustível dos equipamentos de transporte.

8.6. Fornecedores

A capacidade que a empresa tem para concretizar a implementação deste projecto e garantir o seu bom funcionamento, com todos os elementos referidos nos capítulos anteriores, consiste, essencialmente, em recorrer a fornecedores especializados (tabelas 64 a 67 – **Anexo 4**), com excelente reputação no mercado e que forneçam equipamentos, produtos e serviços de elevada qualidade, de acordo com o nível de requinte que o Hotel pretende atingir, garantindo também o cumprimento dos prazos e das condições estabelecidas.

Nesta perspectiva, o Hotel terá de estabelecer contratos com empresas que forneçam os equipamentos e produtos adequados ao preenchimento dos requisitos mencionados para

implementar a sua actividade e, adicionalmente, terá de contratar empresas prestadoras de serviços, que nalguns casos também fornecerão produtos juntamente com o serviço.

8.7. Recursos Humanos

Os colaboradores do *CS Vintage Oporto Hotel* serão recrutados com base na sua formação, a nível de aptidões, competências, experiência profissional e atitudes comportamentais que deverão preencher requisitos rigorosos, dado que este se trata de um Hotel que pretende prestar um serviço personalizado e de elevada qualidade no que respeita ao tratamento dos clientes. Como tal, o recrutamento será feito, preferencialmente, através de entrevistas e testes psicotécnicos, de forma a aferir se os candidatos têm o perfil adequado para exercer as funções às quais se candidatam. No entanto, o recrutamento poderá ocorrer, eventualmente, a nível interno, isto é, poderão ser transferidos funcionários de outros hotéis do Grupo CS para o *CS Vintage Oporto Hotel*, de acordo com a situação de cada colaborador e se tal for conveniente na altura do recrutamento.

Por outro lado, será dada formação contínua aos colaboradores nas respectivas áreas de actuação, em consonância com os objectivos que os gestores do Hotel pretendem alcançar, para que estes possam contribuir da melhor forma para o alcance dos mesmos e para proceder à actualização e melhoria constante das competências e aptidões de todos os funcionários. Assim, esta formação traduzir-se-á em 45 horas anuais, por trabalhador, realizadas através de entidades formadoras e de acções do próprio Hotel, cumprindo, o Código do Trabalho que obriga a que sejam garantidos a cada colaborador 35 horas anuais de formação, no mínimo.

O *CS Vintage Oporto Hotel* adoptará, também, uma política de recompensas que consistirá na atribuição de prémios que se poderão traduzir em bónus nos salários ou em distinções e promoções dentro dos quadros da empresa, com o intuito de inserir os colaboradores na cultura da empresa, motivando-os a desenvolverem esforços comuns para o Hotel atingir bons resultados e a desempenharem as suas funções com empenho.

Adicionalmente, os colaboradores poderão ter de cumprir horas extraordinárias, nas épocas de maior procura ou em situações de substituição de outros colaboradores, de forma a não comprometer a eficiência dos serviços prestados.

No que respeita à estrutura, é possível concluir através do organigrama geral e dos organigramas de cada departamento (gráficos 13 a 22 – **Anexo 4**), que o *CS Vintage Oporto Hotel* adopta um modelo de organização funcional, pois a Direcção do Hotel delega parte das

suas responsabilidades operacionais em oito departamentos (Recepção, Quartos, Lavandaria, Restaurante/Bar, Cozinha, *Health Club/Spa*, Centro de Congressos e Loja e Manutenção).

Assim, existe uma repartição horizontal do fluxo por unidades operacionais bastante especializadas e homogêneas em relação aos conhecimentos, uma vez que todos os departamentos estão ao mesmo nível, permitindo a coordenação de actividades entre os mesmos. Por outro lado, o nível de formalização do trabalho é baixa, dado que, apesar de existirem regras e processos rigorosos, os funcionários gozam de alguma autonomia individual, uma vez que os serviços prestados são personalizados, adaptando-se às solicitações específicas de cada cliente. Adicionalmente, o nível de centralização é, igualmente, reduzido dado que o Director do Hotel, apesar de ser o responsável máximo por todos os departamentos, delega as chefias dos diferentes departamentos a uma pessoa que coordena as operações respectivas e possui liberdade para tomar decisões importantes.

Logo, a estrutura deste tipo de organização é uma estrutura de Burocracia Profissional, segundo Mintzberg (1983), que apresenta a vantagem de possibilitar a manutenção de um sistema de comunicação simples e compreensível por todos os colaboradores, permitindo a coordenação entre todos os departamentos no sentido de serem desenvolvidos procedimentos a nível global que potenciam a qualidade dos serviços prestados, sendo estes dotados de uma elevada eficiência através das regras e procedimentos rigorosos, característicos de uma estrutura mecânica.

Importa, também, referir que a gestão do Hotel adoptará uma postura de interacção com todos os colaboradores, permitindo que estes dêem sugestões de melhoria e alertem para situações que possam ser prejudiciais para o negócio, uma vez que são os colaboradores operacionais que estão em contacto mais directo com o público, possuindo também uma visão realista das necessidades e desejos dos clientes.

Deste modo, o *CS Vintage Oporto Hotel* contará com um total de 153 trabalhadores pertencentes aos quadros, sendo que 20 deles ocuparão cargos de chefia. Por outro lado, os departamentos inerentes à gestão dos Quartos e do *Health Club/Spa* terão um maior número de colaboradores afectos, num total de 61 pessoas (tabela 68 e 69 – **Anexo 4**).

8.8. Planeamento¹²

O ano 0 do presente projecto corresponde ao ano de 2010, que representa o seu início dado que foi em 4 de Janeiro que foram adquiridos os armazéns *Delaforce/Gran Cruz*, bem como o respectivo terreno para construção do Hotel. Seguidamente, durante cerca de um mês, foram estudadas diversas hipóteses para a elaboração do projecto de arquitectura, tendo-se optado por contratar uma empresa de arquitectura para tal, conforme foi referido no capítulo “8.2. – Aspectos Técnicos de Construção”. Assim, o projecto de engenharia e arquitectura foi elaborado desde 1 de Fevereiro até 21 de Maio de 2010. Posteriormente, o Grupo CS apresentou o projecto à Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia para obtenção do alvará de construção, no dia 3 de Junho, tendo o alvará sido concedido no dia 30 de Setembro.

Deste modo, durante o período decorrente entre a apresentação do projecto à Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e a aprovação do mesmo (4 meses), a empresa estudou os processos de construção mais adequados e desenvolveu contactos com potenciais empresas de construção para adjudicação da obra, tendo optado pelas empresas referidas no capítulo “8.2. – Aspectos Técnicos de Construção”. Assim, a obra foi adjudicada às referidas empresas no dia 1 de Outubro de 2010, tendo a construção do Hotel sido iniciada no dia 19 de Novembro do mesmo ano, sendo que durante o período entre a adjudicação e a o início da obra (1 mês e 19 dias) as empresas estiveram a elaborar estudos técnicos de forma a proceder aos processos de construção definidos anteriormente e a providenciar os meios necessários para tal.

Neste contexto, a obra terá uma duração de 24 meses, terminando em 19 de Novembro de 2012, que corresponderá ao ano 2 do projecto. Contudo, o Grupo CS entrará em negociações com os diversos fornecedores e colaboradores ainda antes de a obra terminar, em meados de Outubro, num processo que durará cerca de 4 meses, de forma a dotar o Hotel de todos os equipamentos necessários e a providenciar todos os meios para que o Hotel seja inaugurado no dia 1 de Fevereiro de 2013, que corresponderá ao ano 3.

Assim, este projecto terá a duração total de 37 meses, ou seja, 3 anos e 1 mês, desde a aquisição dos armazéns até ao momento em que o Hotel entrará em funcionamento.

¹² Os cronogramas onde se encontra explanada a planificação do presente projecto, bem como a caracterização das diferentes fases de construção do mesmo, encontram-se nos gráficos 23 e 24 (**Anexo 4**).

8.9. Financiamento

As necessidades de financiamento deste projecto totalizam 39.069.846 €, sendo 20% deste valor financiado por capitais próprios (7.813.969 €).

Por outro lado, 15% das necessidades de financiamento correspondem a um incentivo do Estado que se traduz num subsídio reembolsável do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), totalizando 5.860.477 €, prevendo-se a atribuição de um prémio de realização de 75% ao longo do período considerado (17 anos), de acordo com os critérios de desempenho do projecto estabelecidos pelo QREN, o que significa que apenas 25% do valor concedido será reembolsável (1.465.119 €). Adicionalmente, este projecto será financiado em 25.395.400 € (65% das necessidades de financiamento) por um empréstimo de médio/longo prazo concedido pela Caixa Geral de Depósitos. Como garantia de cumprimento deste financiamento, é exigida por parte da referida instituição bancária a hipoteca do terreno e dos armazéns onde será construído o *CS Vintage Oporto Hotel*, numa fase inicial. Posteriormente, existirá uma actualização da mesma garantia ao longo da vida do projecto, que abrangerá também o edifício depois de construído.

Deste modo, este projecto será financiado por capitais alheios num montante total de 31.255.877 €, correspondentes a 80% das necessidades de financiamento.

9. Avaliação Financeira

9.1. Notas Explicativas

No **Anexo 5** encontram-se explicitados todos os pressupostos assumidos para a elaboração dos mapas financeiros.

9.2. Análise Económica e Financeira

A análise económica e financeira deste projecto tem por base os mapas financeiros, bem como os respectivos pressupostos e cálculos auxiliares, que se encontram no **Anexo 5**.

9.2.1. Vendas

De acordo com as tabelas 75 a 87 (**Anexo 5**), registar-se-á uma melhoria gradual da performance desta unidade hoteleira, resultante de um crescimento da capacidade de captação de alojamento nos vários segmentos e mercados emissores, bem como de um aumento progressivo das vendas realizadas directamente (clientes individuais e em grupos e reservas através do *web-site*), em detrimento dos canais dos operadores e agências tradicionais. Nesta perspectiva, verificar-se-ão melhorias mais acentuadas, especialmente, a partir do ano de 2017, quinto ano de exploração do Hotel, ano a partir do qual é expectável que o *CS Vintage Oporto Hotel* atinja a posição de líder, obtendo a preferência da maioria do mercado, conforme foi referido no capítulo “7.2.1. – Opções Estratégicas e Posicionamento”.

Deste modo, em consonância com as taxas de ocupação estimadas, a nível global, constata-se um crescimento acentuado das vendas, numa taxa média de cerca de 20%, até ao ano de 2017, sendo que a partir deste ano o crescimento das vendas tenderá a manter-se constante, a uma taxa de cerca de 2%.

Por outro lado, verifica-se que a densidade de ocupação anual dos quartos será sempre de 1,9, o que significa que a grande maioria dos quartos vendidos serão ocupados por dois clientes, isto é, 95% dos clientes ocuparão duas camas, sendo este um factor que contribuirá para o aumento das vendas nos restantes serviços do Hotel. Adicionalmente, o RevPar deste Hotel situar-se-á bastante acima da média do RevPar para os hotéis de 5 estrelas em Portugal, registado no 2º trimestre de 2010, bem como do RevPar para os estabelecimentos hoteleiros da Região Norte (capítulo “5.2.2.6. – Proveitos”). Esta situação poderá ser explicada pelo facto de o referido trimestre não corresponder à época turística mais alta, não reflectindo todas as receitas ocorridas durante o ano inteiro, bem como pelo facto de ser previsível que o turismo da região do Douro se desenvolva nos próximos anos, fazendo com que os hotéis da Região Norte possam vir a ter um peso maior na média deste indicador.

Adicionalmente, constata-se que as vendas de alojamento são as que mais contribuem para as vendas totais do Hotel, com um peso de cerca de 50%, sendo que a maioria das reservas será feita através do *website* do Grupo CS, a partir do ano de 2017 (30%) e através de reservas para grupos (23%). Seguidamente, são as vendas de comidas e bebidas (*Food & Beverage*) as que têm maior importância, com 24% das vendas totais. Neste contexto, salienta-se que o número de clientes que consome refeições no Restaurante *Gourmet* corresponde a cerca de 30% dos clientes alojados no hotel, ao longo de todo o período. Por outro lado, as vendas de *Health Club/Spa* possuem também uma representatividade

considerável com 15% das vendas totais, sendo que os serviços de Centro de Congressos, Loja/Adega e Estacionamento são aqueles que menos peso terão nas vendas totais do Hotel.

9.2.2. Cash Flow Operacional

Através da tabela 110 (**Anexo 5**) verifica-se que o *Cash Flow* Operacional (Meios Libertos do Projecto) será nulo até ao ano de 2012, sendo permanentemente positivo e crescente a partir de 2013 devido ao facto de esta demonstração considerar apenas os proveitos e custos operacionais, reflectindo os resultados gerados unicamente pela actividade do projecto, não tendo em conta nem os investimentos em capital fixo nem os resultados financeiros, resultantes dos financiamentos e aplicações financeiras.

Assim, conclui-se que existe um crescimento de cerca de 36% do ano de 2013 para 2014, sendo esta taxa decrescente nos anos seguintes, verificando-se uma quebra acentuada do crescimento de 2017 para 2018, justificada pelo facto de as vendas estabilizarem a partir deste período. Deste modo, a partir de 2018 as taxas de crescimento do *Cash Flow* Operacional oscilarão entre os 2% e os 3%, de acordo com os investimentos de renovação de equipamentos que, embora não se reflectam directamente neste mapa, provocarão um aumento nas depreciações dos mesmos, influenciando o *Cash Flow* Operacional.

9.2.3. Fundo de Maneio

De acordo com a tabela 111 (**Anexo 5**), o Fundo de Maneio (*Working Capital*) será positivo e crescente do ano de 2010 ao ano de 2012, dado que durante este período existirão dívidas a receber do Estado, mas não existirão quaisquer dívidas a pagar. Pelo contrário, a partir do ano de 2013, correspondente ao ano de abertura do Hotel, o Fundo de Maneio será negativo e decrescente, uma vez que as dívidas a pagar aos Fornecedores e ao Estado serão crescentes, não existindo quaisquer dívidas a receber. Por outro lado, verifica-se que o decréscimo do Fundo de Maneio será menor e apresentará uma tendência para estabilizar a partir de 2018, de acordo com a estabilização das vendas.

Assim, dado que as necessidades financeiras representam um activo de curto prazo e os recursos financeiros um passivo de curto prazo, ambos com permanente renovação, conclui-se que nos anos em que o Fundo de Maneio será positivo, o Hotel não poderá usufruir desses montantes, uma vez que os mesmos correspondem a dívidas a receber que só serão pagas nos anos seguintes. Por outro lado, nos anos em que o Fundo de Maneio será negativo,

o Hotel poderá utilizar esses montantes para financiar parte da sua actividade, enquanto não dispender esses valores para efectuar os pagamentos em momentos futuros, uma vez que dispõe de um prazo alargado para tal.

Deste modo, existirão necessidades de investimento em Fundo de Maneio até 2012, decorrentes da diferença entre o Fundo de Maneio desses anos e o Fundo de Maneio dos respectivos anos anteriores, uma vez que as dívidas respeitantes aos anos anteriores serão pagas no decorrer dos anos em questão, sendo os primeiros valores inferiores aos segundos. Logo, serão necessários investimentos de forma a colmatar as necessidades em Fundo de Maneio. Em oposição, a partir do ano de 2013, verificar-se-á um desinvestimento em Fundo de Maneio, dado que durante esse período existirá uma margem que permitirá o Hotel utilizar os valores que terá em dívida perante os seus credores para os anos seguintes.

9.2.4. Cash Flow

Dado que o mapa de *Cash Flow* (tabela 112 – **Anexo 5**) reflecte os investimentos em capital fixo e os investimentos/desinvestimentos em Fundo de Maneio (*Working Capital*), para além do *Cash Flow* Operacional, constata-se que o *Cash Flow* Líquido do Projecto, resultante da diferença entre os fluxos financeiros de entrada e de saída, será negativo durante os quatro primeiros anos do projecto, isto é, até ao ano de 2013. Esta situação é justificada pelo facto de nestes anos ocorrerem todos os investimentos em capital fixo, de forma a dar início à actividade, juntamente com as necessidades de investimento em Fundo de Maneio até 2012, resultantes das dívidas a receber. Por outro lado, apesar de as vendas ocorridas no ano de 2013 serem superiores aos custos, originando um *Cash Flow* Operacional positivo, não serão suficientes para cobrir os referidos investimentos.

Assim, será a partir do ano de 2014 que as vendas originarão *Cash Flows* Operacionais e desinvestimentos em Fundo de Maneio suficientes para cobrir as necessidades financeiras respectivas, gerando *Cash Flows* positivos. Porém, é possível ainda constatar que o *Cash Flow* Acumulado será negativo nos onze primeiros anos, visto que o *Cash Flow* Líquido, apesar de ser positivo a partir do quinto ano, não é suficiente para cobrir os valores negativos dos anos anteriores.

Adicionalmente, importa referir que, embora seja positivo durante todos os anos, a partir de 2014, o *Cash Flow* Líquido sofrerá algumas oscilações, no que respeita ao seu crescimento, influenciado pela maior ou menor ocorrência de custos ao longo dos anos. Assim, nos anos de 2018, 2020, 2021, 2023, 2025 e 2027 ocorrerão decréscimos no *Cash*

Flow devido ao facto de ser nestes anos que se irão verificar os maiores investimentos em renovações de equipamentos que acarretarão maiores custos e diminuirão os resultados deste indicador. Por outro lado, nos anos de 2014 e 2022 registar-se-ão os maiores crescimentos de *Cash Flow*, explicado pela inexistência, no caso do ano de 2014, e pelo baixo valor, em 2022, do investimento de capital fixo, bem como pelo facto de nos anos anteriores, ou seja, em 2013 e 2021, ocorrerem elevados custos deste tipo, originando um aumento muito acentuado do *Cash Flow*, em termos comparativos, nos anos seguintes.

9.2.5. Valor Actual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e Payback Period (PP)

De acordo com a tabela 114 (**Anexo 5**), a taxa de actualização utilizada para o cálculo do VAL foi de 11,54%, tendo esta sido obtida pela soma entre a taxa de juro sem risco e o prémio de risco do negócio, de acordo com os pressupostos assumidos no ponto 9.1.15. (**Anexo 5**). Deste modo, conforme se constata através da tabela 114 (**Anexo 5**), a taxa de juro sem risco obtida foi de 3,69%, que corresponde à taxa de juro das Obrigações do Tesouro a 15 anos da Alemanha, uma vez que as taxas das Obrigações do Tesouro portuguesas se encontram, actualmente, a taxas muito elevadas devido aos baixos *ratings* da dívida pública, decorrentes da crise económica instalada no país. Como tal, existe um elevado risco de incumprimento (*default*) associado a estas obrigações, não sendo, por isso, as mais indicadas para serem consideradas como taxas de juro sem risco, para cálculo do VAL. Por outro lado, a taxa de actualização teve também em consideração o prémio de risco do negócio (7,85%), resultante da multiplicação entre o beta *unlevered* (1,25), isto é, o risco associado aos activos do projecto, e o prémio de risco do mercado, associado a Portugal (6,28%).

Assim, a soma dos *Cash Flows unlevered* actualizados para o momento actual (tabela 115 – **Anexo 5**), não tendo em consideração os efeitos fiscais das operações de crédito, permite obter um VAL de -6.564.629 € e uma TIR de 8,60%, o que significa que o projecto não seria viável para o período de tempo considerado (18 anos), uma vez que o VAL é negativo e a TIR é inferior à taxa nominal de actualização (11,54%).

No entanto, uma vez que este projecto se irá prolongar para além do horizonte temporal considerado, foi calculado um valor de continuidade do projecto, com base nos valores do último ano considerado (2027), que reflecte o valor dos *Cash Flows* que irão ser gerados após esse ano, uma vez que este projecto se irá prolongar na perpetuidade (tabela 116 – **Anexo 5**). Assim, considerando o valor de continuidade actualizado para o momento actual

(8.596.082 €) e somando esse valor ao VAL negativo apurado anteriormente, constata-se que o VAL do projecto terá um valor positivo de 2.031.453 € (tabela 117 – **Anexo 5**). Deste modo, conclui-se que o investimento neste projecto será viável, correspondendo o referido valor ao excedente que o projecto irá gerar para além dos retornos gerados à taxa de actualização que representam os ganhos que os accionistas pretendem receber, no mínimo, admitindo que o projecto seria financiado apenas por capitais próprios.

Por outro lado, a TIR será de 12,15%, sendo esta a taxa máxima a que a os capitais investidos serão remunerados. Assim, esta taxa constitui outro indicador da viabilidade do projecto, uma vez que a mesma é superior à taxa nominal de actualização (11,54%).

Adicionalmente, determinou-se que o *Payback Period* será de 33 anos, 1 mês e 20 dias, o que traduz o tempo necessário para igualar o VAL a zero, pressupondo apenas a recuperação do investimento realizado e a remuneração dos capitais investidos à taxa de actualização.

9.2.6. Serviço da Dívida e Valor Actual Líquido Ajustado (VALA)

Conforme já foi referido anteriormente, os capitais alheios que irão financiar este projecto consistem num empréstimo bancário e num subsídio do QREN cujos montantes serão disponibilizados faseadamente durante os três primeiros anos da vida do projecto e de forma crescente, de modo a fazer face aos investimentos iniciais. Nesta perspectiva, os valores disponibilizados corresponderão a 25% e a 20% no ano de 2010 e a 40% e a 50% no ano de 2012, no caso do empréstimo e do subsídio, respectivamente (tabela 122 – **Anexo 5**).

Assim, o empréstimo bancário terá um período de carência de 5 anos, o que significa que a empresa terá de começar a amortizar o empréstimo a partir do ano de 2015, correspondente ao terceiro ano de exploração do Hotel, sendo os montantes destes reembolsos crescentes, de acordo com a consolidação da actividade ao longo do período que permitirá a amortização do empréstimo em montantes superiores nos anos mais longínquos (tabela 123 – **Anexo 5**). Por outro lado, os juros a pagar a partir de 2015 começarão a diminuir devido à respectiva diminuição do capital em dívida. Adicionalmente, o subsídio do QREN terá igualmente um período de carência de reembolsos de 5 anos e um prémio de realização 75% do valor total do subsídio, o que significa que o projecto terá de reembolsar apenas 25% do mesmo. Neste contexto, à semelhança do que ocorre com o empréstimo bancário, também as amortizações deste financiamento serão crescentes a partir do ano de 2015, culminando com um valor de reembolso correspondente a 3% do valor do subsídio nos quatro últimos anos.

De forma a avaliar o projecto, tendo em consideração o financiamento e os benefícios fiscais daí resultantes, calculou-se o VALA que corresponde à soma entre o VAL com *Cash Flows unlevered* e o VALF (Valor Actual Líquido da Decisão de Financiamento), que terá um valor de 4.145.568 €, correspondente à soma de todas as economias fiscais actualizadas ao custo da dívida, isto é, à taxa de juro nominal do empréstimo bancário (9,157%). Assim, o VALA terá um valor de 6.177.021 € que reflecte o excedente para além dos retornos desejados para o projecto, considerando também o valor que a empresa irá poupar com a obtenção de financiamento.

9.2.7. Plano Financeiro

Através do Plano Financeiro (tabela 124 – **Anexo 5**) é possível constatar que o projecto necessitará de contrair empréstimos de curto prazo nos anos de 2013, 2014 e 2015, correspondentes ao primeiro, segundo e terceiro anos de exploração, de forma a cobrir as necessidades financeiras, financiando a sua actividade.

Nos restantes anos, o projecto terá capacidade para aplicar as disponibilidades de cada ano em depósitos bancários, dado que os recursos financeiros serão superiores às necessidades financeiras.

9.2.8. Demonstração de Resultados

Da análise à Demonstração de Resultados (tabela 125 – **Anexo 5**) conclui-se que nos quatro primeiros anos de vida do projecto os Resultados Líquidos serão negativos, sendo também decrescentes até ao ano de 2012, pois durante estes anos não existirão quaisquer vendas e os juros de aplicações de curto prazo obtidos não serão suficientes para cobrir os juros dos financiamentos obtidos que serão crescentes durante este período, sendo no ano de 2012 que se registará o valor mais baixo do Resultado Líquido, comparativamente com os restantes períodos. No entanto, apesar de ocorrerem vendas no ano de 2013, as mesmas serão inferiores a todos os gastos desses períodos que incluirão os custos com as matérias consumidas e mercadorias vendidas, fornecimentos e serviços externos e depreciações de activos fixos.

Logo, os Resultados Líquidos serão positivos apenas a partir de 2014, o que significa que será a partir deste ano que a empresa começará a obter lucros, dado que as vendas, essencialmente, serão suficientemente elevadas para fazer face a todos os gastos.

Assim, fazendo uma análise comparativa, conclui-se que os *Cash Flows* Operacionais nunca serão negativos, ao contrário dos Resultados Líquidos, uma vez que os *Cash Flows* Operacionais não têm em conta os gastos com os financiamentos obtidos e as vendas serão sempre superiores aos restantes gastos. Porém, comparando com a Demonstração de Resultados com o mapa de *Cash Flow*, verifica-se que os Resultados Líquidos negativos e os *Cash Flows* negativos ocorrem nos mesmos anos, apesar de os primeiros somarem um valor muito mais negativo do que os segundos. Esta situação deve-se ao facto de os *Cash Flows* transmitirem os investimentos em capital fixo, o que condiciona a obtenção de melhores resultados nas fases mais precoces do projecto, ao contrário da Demonstração de Resultados.

Por outro lado, constata-se que a maior variação positiva dos Resultados Líquidos irá ocorrer no ano de 2016, com um crescimento de cerca de 208%, devido ao facto de neste ano não existirem empréstimos a curto prazo, ao contrário do ano anterior (2015), provocando um maior impacto no crescimento, de um ano para o outro. Assim, os crescimentos mais acentuados dos Resultados Líquidos ocorrerão até 2017, uma vez que será apurado Imposto sobre o Rendimento a pagar a partir deste ano, registando-se um abrandamento dos crescimentos destes valores, a partir de 2018, existindo mesmo um decréscimo nos anos de 2018 e 2025.

Finalmente, salienta-se o facto de, em média, os gastos representarem cerca de 87% dos rendimentos ao longo do período considerado, originando uma margem de lucro de 13%.

9.2.9. Balanço

O Balanço (tabela 126 – **Anexo 5**) permite concluir que entre os anos de 2011 e 2021 o Activo será financiado maioritariamente pelo Passivo, em comparação com o Capital Próprio. No entanto, no ano de 2010 e a partir do ano de 2022, o Activo será financiado numa proporção superior a 50% pelos Capitais Próprios, o que se deve ao facto de o Capital Social ser superior aos financiamentos obtidos, no ano de 2010, e aos reembolsos dos mesmos que começarão a diminuir significativamente os valores em dívida a partir de 2022. Por outro lado, constata-se que o valor mínimo da autonomia financeira ocorrerá em 2013, com um valor de 6%, dado que este ano corresponderá ao primeiro ano de exploração do Hotel, em que, adicionadas às restantes dívidas dos empréstimos de longo prazo, começarão a existir dívidas a Fornecedores e ao Estado, bem como financiamentos de curto prazo. Assim, o ano de 2013 será o ano em que o Activo será financiado pelo Passivo numa proporção maior (94%).

Adicionalmente, verifica-se que o financiamento do Activo por meio dos Passivos foi crescente até ao ano de 2013, começando a decrescer a partir de 2014, derivado à diminuição dos montantes em dívida dos financiamentos, tal como já foi referido, e aos Resultados Líquidos que começarão a ser positivos a partir deste ano.

Por outro lado, fazendo uma análise desagregada do Passivo, isto é, considerando o Passivo Não Corrente e o Passivo Corrente, verifica-se que o Activo será financiado apenas pelo Passivo Não Corrente, para além do Capital Próprio, durante os três primeiros anos do projecto, uma vez que durante este período não existirão quaisquer dívidas a pagar nem aos Fornecedores nem ao Estado, dado que o projecto só entrará em funcionamento a partir do ano de 2013. Por outro lado, também não serão contraídos financiamentos de curto prazo durante o referido período.

Deste modo, a partir de 2013 o Activo começará a ser financiado também por Passivo Corrente, sendo que nos anos de 2013 e 2014 o Activo será financiado por este meio em 13% e 11%, respectivamente, obtendo nestes dois anos a percentagem maior, dado que neste período o projecto terá necessidade de obter financiamentos de curto prazo de valores significativos. Deste modo, nos restantes anos a percentagem de financiamento do Activo por Passivo Corrente será menor, oscilando entre 2% e 5%.

No que respeita ao crescimento dos montantes de Activo e de Capital Próprio e Passivo, constata-se que ocorrerá um crescimento mais significativo até ao ano de 2013, embora decrescente, verificando-se mesmo um decréscimo em 2014 e em 2015. Contudo, existirá uma recuperação a partir de 2016, período em que o crescimento das referidas rubricas será, em média, de 4%.

9.2.10. Análise de Sensibilidade

Na elaboração do presente estudo de viabilidade económica foram considerados valores previsionais que poderão não corresponder exactamente à realidade, existindo um risco de incerteza. Desta forma, seleccionaram-se as variáveis mais sensíveis à incerteza, que correspondem aos custos com mercadorias e matérias consumidas, custos com fornecimentos e serviços externos, investimento em equipamentos e vendas, dado que estas são as variáveis que maior influência terão sobre o VAL, a TIR e o *Payback Period*, considerados os indicadores mais relevantes para a análise de viabilidade do projecto.

Para os referidos custos e investimentos (tabela 127 – **Anexo 5**), consideraram-se taxas de variação entre -20% e 20%, constatando-se que o seu aumento traduz-se num

impacto negativo no VAL e na TIR, enquanto que a sua diminuição contribuirá para um aumento destes dois indicadores. Consequentemente, o *Payback Period* apresenta o comportamento oposto, ou seja, qualquer um dos aumentos nos custos e investimentos irá aumentar o *Payback Period* ou irá fazer com que não exista qualquer *Payback Period*, nos casos em que o VAL se torna negativo, o que significa, nestes cenários, que a empresa não obterá excedentes em relação à taxa de actualização, nem obterá a rentabilidade mínima pretendida, uma vez que a TIR será inferior a essa mesma taxa. Por oposição, quando ocorrem diminuições nos referidos custos e investimentos, o *Payback Period* tenderá a diminuir, embora não se verifique uma diminuição muito acentuada em nenhum dos cenários considerados. Porém, importa ainda referir que apesar de nos cenários que produzem VAL e TIR superiores a outros cenários, com as mesmas variações nos custos, o *Payback Period* será mais vantajoso nos cenários com VAL e TIR inferiores, visto que os maiores retornos serão sempre mais tardios.

Deste modo, constata-se que nenhum dos cenários em que ocorrem aumentos de custos com as mercadorias vendidas e matérias consumidas provocará a inviabilidade do projecto, sendo os aumentos deste tipo de custos serão os que menos afectarão os indicadores de viabilidade, dado que são os que têm um valor total menor. Contudo, no que respeita aos custos com fornecimentos e serviços externos e investimento em equipamentos verifica-se que, no caso de ocorrerem aumentos de 20% neste tipo de gastos, o VAL apresentará valores negativos e a TIR será inferior à taxa de actualização, tornando o projecto inviável. Por outro lado, constata-se que a diminuição dos custos será mais vantajosa quando ocorrida a nível dos fornecimentos e serviços externos, sendo possível, nestes cenários, obter maiores valores do VAL e da TIR, uma vez que este tipo de custos terá um valor total superior aos restantes.

Relativamente às vendas (tabelas 128 e 129 – **Anexo 5**), foram consideradas igualmente variações nos preços de -20% a 20% tanto nos diferentes serviços prestados, individualmente, como nas vendas totais, concluindo-se que quanto mais negativa for a variação, menores serão os montantes das vendas, afectando negativamente os três indicadores considerados. Em oposição, quanto maior for a variação positiva, maiores serão as vendas, o que beneficiará o VAL, a TIR e o *Payback Period* do projecto.

Neste contexto, estes indicadores sofrerão maiores impactos nos cenários que admitem variações nas vendas de alojamento, uma vez que este tipo de serviço será o que terá um maior peso nas vendas totais do Hotel. Deste modo, todas as variações negativas consideradas nas vendas de alojamento provocarão a inviabilidade do projecto, com excepção da variação de -5%. Porém, no caso de ocorrerem crescimentos positivos neste tipo de vendas, verifica-se

que essas variações serão as que mais beneficiarão o projecto, pois serão as que provocarão maiores aumentos do VAL e da TIR. Assim, este comportamento será semelhante nos restantes serviços, de acordo com o peso de cada um nas vendas totais, constatando-se que o projecto será inviável se se verificarem situações em que ocorram variações negativas de 15% e 20% nas vendas de *Food & Beverage* ou variações negativas de 20% nas vendas de *Health Club/Spa*. Relativamente aos restantes serviços, uma vez que terão uma preponderância inferior nas vendas totais do Hotel, não provocarão a inviabilidade do projecto em nenhum dos cenários de variação negativa considerados, nem provocarão os aumentos mais significativos de desempenho do projecto, no caso de ocorrerem variações positivas.

Por outro lado, foram também analisadas as variações que poderão ocorrer nas taxas de ocupação dos diferentes serviços prestados, a nível individual e global, numa amplitude de -20% a 20%. Neste contexto, conclui-se que o comportamento será semelhante em termos dos serviços que provocarão maiores impactos nos indicadores de viabilidade do projecto, ou seja, serão os serviços com maior peso nas vendas totais que causarão aumentos ou decréscimos mais acentuados nos referidos indicadores.

Verifica-se, ainda, que apesar de terem sido consideradas as mesmas variações nas taxas de ocupação e nos preços, o valor total das vendas difere ligeiramente, dado que nos anos bissextos as variações das taxas de ocupação representarão um impacto superior no que respeita ao número de clientes desses anos, no sentido em que esse número será maior por existir mais um dia de exploração, enquanto que as variações nos preços não influenciarão este aspecto, pois nesses casos as taxas de ocupação mantêm-se.

Assim, comparativamente com as variações nos preços e em praticamente todos os cenários admitidos, as variações negativas das taxas de ocupação produzirão impactos mais negativos no VAL e na TIR, visto que nestes casos os maiores volumes de vendas ocorrerão em momentos mais tardios, da mesma forma que as variações positivas terão maiores benefícios nestes indicadores, dado que nestas situações ocorrerão maiores níveis de vendas em momentos mais precoces. Contudo, este comportamento não se verifica no caso das vendas de *Food & Beverage* e Estacionamento, uma vez as taxas de ocupação deste tipo de serviços tendem a apresentar valores mais constantes ao longo dos anos. Importa, ainda, referir que as vendas da Loja/Adega, bem como o impacto nos três indicadores de viabilidade serão iguais tanto nos cenários de variação dos preços, como de variação das taxas de ocupação, dado que neste caso a variação foi aplicada ao número de clientes definido inicialmente e não a uma taxa de ocupação, tal como nas restantes rubricas.

10. Conclusão

A elaboração do presente Plano de Negócio teve como objectivo a análise do conjunto de atributos existentes no *CS Vintage Oporto Hotel*, juntamente com a conjuntura e a envolvente da Região onde o mesmo se insere, bem como as estratégias de implementação do mesmo. Por outro lado, o presente estudo permitiu concluir acerca da viabilidade financeira do projecto, através de projecções num horizonte temporal de longo prazo.

Deste modo, apesar de a conjuntura em termos económicos não ser favorável ao projecto, devido ao período de crise que se atravessa e que afecta também o sector do turismo, constata-se que tem vindo a ocorrer um crescimento das dormidas nos estabelecimentos hoteleiros portugueses por parte de clientes oriundo de Portugal, uma vez que esta situação de crise económica motiva as pessoas a efectuarem as suas viagens dentro do próprio país, de forma a reduzir os gastos. Por outro lado, a representatividade da Região Norte tem vindo a aumentar, em termos da captação de turistas, sendo expectável que os segmentos aos quais o projecto se dirige atinjam, igualmente, taxas de crescimento bastante favoráveis

Neste contexto, conclui-se que o *CS Vintage Oporto Hotel* deverá adoptar um conjunto de acções que permitam a captação dos clientes alvo e potenciem o desempenho desta unidade hoteleira. Como tal, o Hotel irá direccionar a sua aposta em estratégias de marketing, diferenciando-se dos concorrentes, essencialmente, pela localização, pelo conceito *Vintage* e pela interacção com os clientes. Assim, este Hotel terá uma orientação para os clientes, procurando oferecer experiências únicas que os satisfaçam em pleno, de modo a fidelizá-los no sentido de os mesmos voltarem a adquirir os serviços oferecidos.

Adicionalmente, através das projecções financeiras elaboradas no presente estudo, conclui-se que o *CS Vintage Oporto Hotel* apresentará vendas crescentes ao longo dos anos, sendo que o movimento mais acentuado se verificará até ao ano de 2016, estabilizando a partir de 2017, dado que será a partir deste período que o mesmo se posicionará no mercado como líder. Logo, este comportamento influenciará em grande parte os resultados dos restantes indicadores calculados, na medida em que a partir de 2017 se verificará um abrandamento do seu crescimento, uma vez que o projecto atingirá a “velocidade de cruzeiro”, ou seja, a partir de 2017 o *CS Vintage Oporto Hotel* atingirá os resultados máximos a nível do seu desempenho.

A partir das referidas projecções conclui-se, também, que este projecto será viável num horizonte de longo prazo, de acordo com os resultados obtidos nos principais indicadores económicos e financeiros, visto que o VAL será positivo, com um valor de 2.031.453 €, e a

TIR terá um valor de 12,15%, sendo superior à taxa de actualização. No entanto, o *Payback Period* apresentará um valor muito elevado, de cerca de 33 anos, que representa o período necessário para os investidores recuperarem os investimentos feitos no projecto. Deste modo, admitindo que o Hotel estará em funcionamento durante mais do que 33 anos, este projecto produzirá os retornos exigidos pelos investidores numa perspectiva de longo prazo, constituindo um bom investimento para os investidores que não incorram em custos de oportunidade derivados à lenta recuperação dos investimentos e à lenta obtenção de retornos associados a este projecto. Nesta perspectiva, este não será um bom investimento para os investidores que desejam obter retornos num horizonte de curto prazo. No entanto, este projecto apresenta a característica de ser vendável em qualquer altura, permitindo aos investidores arrecadar o investimento efectuado juntamente com os retornos gerados até ao momento da venda, antes de o projecto perfazer os 33 anos, se os investidores assim o decidirem. Assim, se esta situação ocorrer, os investidores poderão arrecadar retornos bastante elevados, uma vez que é expectável que o imóvel correspondente ao edifício do Hotel valorize ao longo dos anos, sendo o seu valor inicial também bastante elevado. Por outro lado, o VALA terá um valor de 6.177.021 €, representando um retorno mais elevado comparativamente com o VAL, visto que tem em consideração os benefícios fiscais originados pelos financiamentos.

Por outro lado, verifica-se, através da análise de sensibilidade efectuada, que os parâmetros que produzirão maiores impactos nos principais indicadores de viabilidade, em cenários em que ocorram variações, são as vendas de Alojamento. Assim, é recomendável que os gestores do projecto procurem aumentar estas vendas o máximo possível, uma vez que esse tipo de variação produzirá melhores retornos. Por oposição, não é recomendável que as vendas de Alojamento diminuam, sob pena de tornar o projecto inviável.

Finalmente, conclui-se que este relatório constitui um instrumento que permitirá aos gestores do Grupo CS tomar decisões numa óptica de gestão global, comparando as performances financeiras dos diferentes hotéis do Grupo, de forma a adoptar estratégias que optimizem a rentabilidade dos mesmos, em qualquer momento da sua exploração, através do investimento ou desinvestimento, conforme os hotéis sejam mais ou menos rentáveis.

11. Bibliografia

Referências:

- Aguer, Ó., A. J. Costa, G. Eccles, J. Gomes, M. Montenegro e A. Salazar, Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT) (2008), *Estudo conducente à Estratégia de Marketing e Definição da Identidade da Marca para o Turismo do Porto e Norte de Portugal 2007-2015*, Santa Maria da Feira.
- Barsky, J. e L. Nash (2002), *Evoking Emotion: Affective Keys to Hotel Loyalty*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 43, No. 2, February, 39-46.
- Beard, C., S. Leckie, C. Pomfret e J. Swarbrooke (2003), *Adventure Tourism: The New Frontier*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Carvalho, J. C. e J. C. Filipe (2008), *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro (2ª Edição)*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Colaço, C., A. Correia e A. Sacavém (2006), *Manual de Fitness e Marketing (1ª Edição)*, Lisboa: Visão e Contextos.
- Costa, J., P. Rita e A. Salazar (2008), *Dimensions of Consumer Satisfaction in Hospitality Services*, Brighton: Proceedings of the 37th EMAC (European Marketing Academy Conference).
- Diário Económico (2010), Edição de 29 de Novembro.
- Diário de Notícias (2010), Edição de 29 de Setembro.
- Diário de Notícias (2011), Edição de 1 de Abril.
- Dionísio, P., J. Lendrevie, J. Lévi, D. Lindon e J. V. Rodrigues (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing (10ª Edição)*, Lisboa: Dom Quixote.
- Dubé, L. e K. Menon (2000), *Multiple Roles of Consumption Emotions in Post-purchase Satisfaction with Extended Service Transactions*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No. 3, 287-304.
- Eurostat – European Commission (2010), *Eurostatistics – Data for Short-Term Economic Analysis*, Luxembourg: Statistical Books, Issue 09/2010.
- Expresso (2010), Edição de 7 de Outubro.
- Expresso (2011), Edição de 3 de Abril.

- Gardial, S. e R. Woodruff (2001), *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Gomes, J. (2004), *Como Aumentar as Receitas de um Negócio: O Conceito de Gestão de Receitas (Revenue Management)*, Revista Hotéis de Portugal, Edição de Maio/Junho.
- Gomes, M. M., L. S. Henriques, J. M. Laranjo e M. Leandro (2005), *Introdução ao Desenvolvimento Económico e Social – 12º Ano – 2ª Parte*, Porto: Porto Editora.
- Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT), em parceria com Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal (ERTPNP) e Aeroporto Francisco Sá Carneiro, *Perfil dos Turistas do Porto e Norte de Portugal – 2º Trimestre de 2010*, Viana do Castelo.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2010), *Estatísticas do Turismo – 2009*, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2010), *Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria*, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2010), *Inquérito de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores – Setembro de 2010*, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2010), *Síntese Económica de Conjuntura – Agosto de 2010*, Lisboa.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management (11th Edition)*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Pearson Education, Inc..
- Liljander, V. e T. Strandvik (1997), *Emotions in Service Satisfaction*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 2, 148-69.
- Marktest (2006), *Consumidor 2006*, Lisboa.
- Ministério da Economia e da Inovação (2006), *Plano Estratégico Nacional do Turismo – Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*, Lisboa.
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, New Jersey: Prentice Hall International.
- Oliver, R. L. (1980), *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions XVII*, Journal of Marketing Research, November, 460-469.
- Oliver, R. L. e R. A. Westbrook (1991), *The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction*, Journal of Consumer Research, No. 18 (June), 84-91.

- Oliver, R. L. e R. A. Westbrook (2001), *Developing better Measures of Consumer Satisfaction: Some Preliminary Results*, 94-99.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008), *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Cambridge, Massachusetts: Special Issue on HBS Centennial, Harvard Business Review 86, No. 1.
- Reilly, M. D. e R. A. Westbrook (1983), *Value-percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction*, *Advances in Consumer Research*, No. 10, 256-261.
- Silva, M. L., Turismo de Portugal, I. P. (2010), *Os Resultados do Turismo – 2º Trimestre de 2010*, Lisboa.
- Sol (2011), Edição de 23 de Março.
- THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.), para o Turismo de Portugal, I. P. (2006), *City Breaks*, Lisboa.
- THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.), para o Turismo de Portugal, I. P. (2006), *Gastronomia e Vinhos*, Lisboa.
- THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.), para o Turismo de Portugal, I. P. (2006), *Touring Cultural e Paisagístico*, Lisboa.
- THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.), para o Turismo de Portugal, I. P. (2006), *Turismo de Negócios*, Lisboa.
- THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.), para o Turismo de Portugal, I. P. (2006), *Saúde e Bem-Estar*, Lisboa.
- World Health Organization (2002), *Active Ageing: A Policy Framework*, Geneva.

Web-sites:

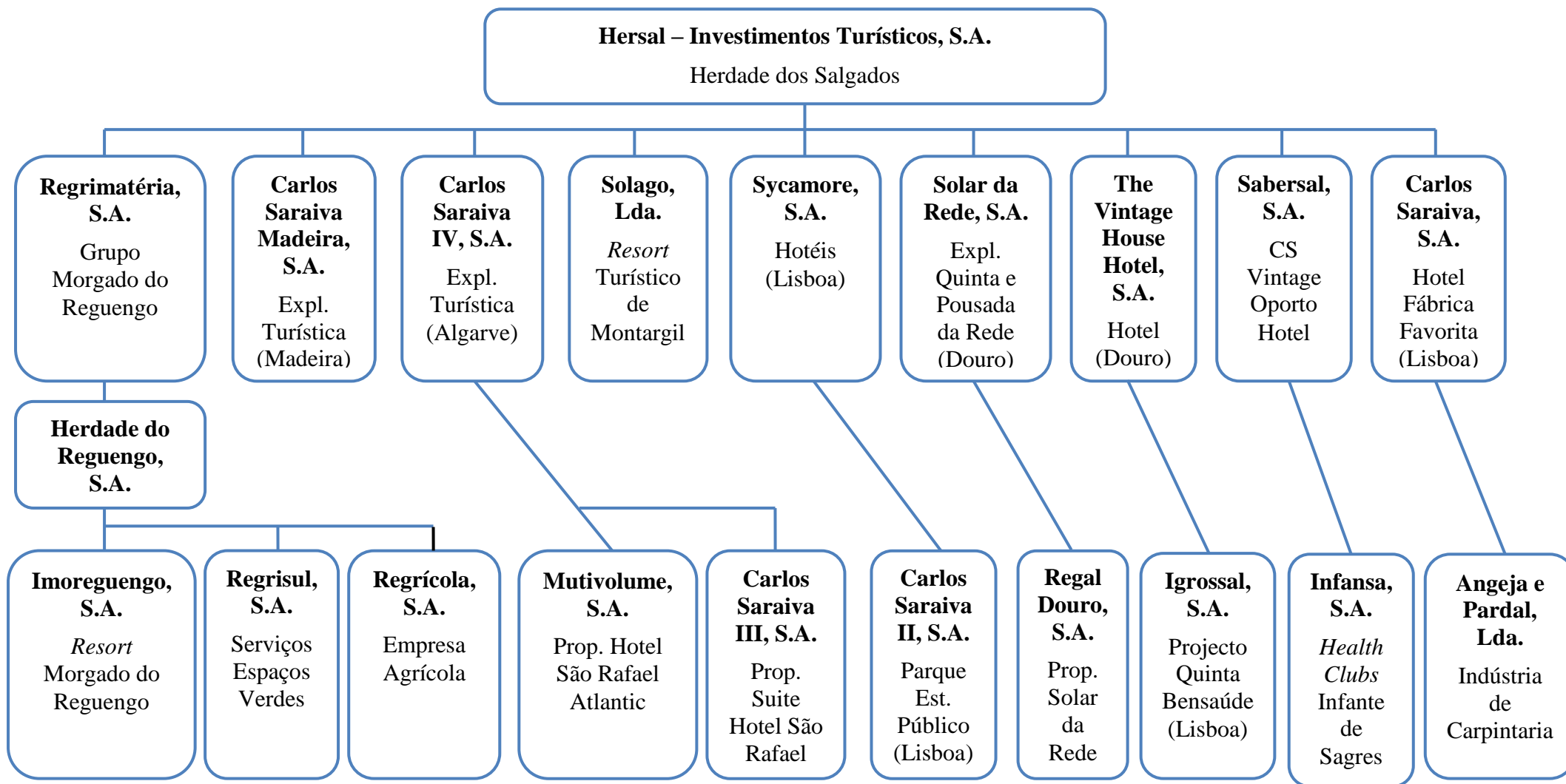
- <http://aeiou.expresso.pt/>
- <http://diarioeconomico.com/>
- <http://dn.sapo.pt/>
- <http://en.wikipedia.org/>
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>
- <http://hotelinfantessagres.arteh-hotels.com/>
- <http://netviagens.sapo.pt/>
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- <http://reservas.soltropico.pt/>
- <http://revistame.wordpress.com/>
- <http://tecnologia.terra.com.br/>
- <http://www.abreu.pt/>
- <http://www.arq2525.pt/>
- <http://www.avidaebela.com/>
- <http://www.bloomberg.com/>
- <http://www.booking.com/>
- <http://www.bportugal.pt/>
- <http://www.bpositivo.com/>
- <http://www.cgd.pt/>
- <http://www.cite.gov.pt/>
- <http://www.cm-porto.pt/>
- <http://www.controlinveste.pt/Pt/>
- <http://www.cshotelsandresorts.com/>
- <http://www.desafioglobal.ativism.pt/>
- <http://www.eduvinet.de/>
- <http://www.esoperadores.com/>
- <http://www.expedia.com/>
- <http://www.gaianima.pt/>
- <http://www.geberit.pt/>
- <http://www.geostar.pt/>
- <http://www.hfhotels.com/>
- <http://www.hoteis.com/>
- <http://www.hoteis-portugal.pt/>
- <http://www.hotel.info/>
- <http://www.hotelinfantessagres.pt/>
- <http://www.hotelportopalacio.com/>
- <http://www.iapmei.pt/>
- <http://www.iata.org/>
- <http://www.iccaworld.com/>
- <http://www.igcp.pt/>
- <http://www.ine.pt/>
- <http://www.inesting.com/>
- <http://www.institutodeturismo.org/>
- <http://www.ipkinternational.com/>

- <http://www.lifecooler.com/coolgift/>
- <http://www.maisturismo.pt/>
- <http://www.marktest.com/>
- <http://www.min-economia.pt/>
- <http://www.pestana.com/>
- <http://www.portaldasfinancas.gov.pt/>
- <http://www.portocvb.com/>
- <http://www.portoenorte.pt/>
- <http://www.portoturismo.pt/>
- <http://www.pousadas.pt/>
- <http://www.pulso.pt/>
- <http://www.qren.pt/>
- <http://www.revistaiberica.com/>
- <http://www.riscodeeducar.com/>
- <http://www.rotas.xl.pt/>
- <http://www.seg-social.pt/>
- <http://www.sheratonporto.com/>
- <http://www.slh.com/>
- <http://www.slyou.pt/>
- <http://www.smartbox.com/pt/>
- <http://www.solferias.pt/>
- <http://www.starwoodhotels.com/>
- <http://www.strawberryworld.biz/pt/>
- <http://www.the-yeatman-hotel.com/>
- <http://www.tiara-hotels.com/>
- <http://www.topatlantico.pt/>
- <http://www.tradingeconomics.com/>
- <http://www.tripadvisor.com/>
- <http://www.turismodeportugal.pt/>
- <http://www.unesco.pt/>
- <http://www.uniquespa.pt/>
- <http://www.unwto.org/>
- <http://www.vicaima.com/>
- <http://www.who.int/>
- <http://www2.besttravel.pt/>

ANEXOS

Anexo 1: Identificação do Promotor

Gráfico 1: Estrutura Societária do Grupo CS



Anexo 2: Análise de Mercado

5.1. Envolvente Mediata ou Contextual

5.1.1. Contexto Político-Legal

5.1.1.1. Política de Turismo

- **Decreto-Lei nº 191/2009, de 17 de Agosto:** Estabelece as bases das políticas públicas de turismo e define os instrumentos para a respectiva execução.
- **Decreto-Lei nº 187/2009, de 12 de Agosto:** Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei nº 67/2008, de 10 de Abril, com vista à reorganização dos organismos regionais de turismo.
- **Decreto-Lei nº 67/2008, de 10 de Abril:** Aprova o regime jurídico das áreas regionais de turismo de Portugal continental e dos pólos de desenvolvimento turístico, a delimitação e características, bem como o regime jurídico da criação, organização e funcionamento das respectivas entidades regionais de turismo.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2007:** Aprova os objectivos e principais linhas de desenvolvimento do Plano Estratégico Nacional de Turismo, encarregando o Instituto de Turismo de Portugal, I.P. de implementar o mesmo e de promover a articulação entre todas as entidades públicas para a sua plena concretização.

5.1.1.2. Planeamento e Ordenamento do Território

5.1.1.2.1. Ambiente

- **Decreto-Lei nº 221/2002, de 22 de Outubro:** Altera o Decreto-Lei nº 19/93, de 23 de Janeiro.
- **Portaria nº 123/2002, de 8 de Fevereiro:** Define a composição e o modo de funcionamento e regulamenta a competência do Conselho Consultivo de Avaliação de Impacte Ambiental.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 152/2001, de 11 de Outubro:** Adopta a Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e da Biodiversidade.
- **Decreto-Lei nº 169/2001, de 25 de Maio:** Estabelece medidas de protecção ao sobreiro e à azinheira.

- **Portaria nº 330/2001, de 2 de Abril:** Fixa as normas técnicas para a estrutura da proposta de definição do âmbito do EIA (PDA) e normas técnicas para a estrutura do estudo do impacto ambiental (EIA).
- **Decreto-Lei nº 74/2001, de 26 de Fevereiro:** Revoga o nº 3 do artigo 46º do Decreto-Lei nº 69/2000.
- **Declaração de Rectificação nº 7-D/2000, de 30 de Junho:** Rectifica o Decreto-Lei nº 69/2000, de 3 de Maio.
- **Decreto-Lei nº 69/2000, de 3 de Maio:** estabelece o regime jurídico da avaliação do impacto ambiental dos projectos públicos e privados susceptíveis de produzirem efeitos significativos no ambiente, transpondo para a ordem jurídica interna a Directiva nº 85/337/CEE, do Conselho, de 27 de Junho de 1985, com as alterações introduzidas pela Directiva nº 97/11/CE, do Conselho, de 3 de Março de 1997.
- **Decreto-Lei nº 140/99, de 24 de Abril:** Revê a transposição para a ordem jurídica interna da Directiva 79/409/CEE, do Conselho, de 2 de Abril (conservação das aves selvagens), e da Directiva nº 92/43/CEE, do Conselho, de 21 de Maio (preservação dos habitats naturais, fauna e flora selvagens).
- **Decreto-Lei nº 227/98, de 17 de Julho:** Proceda à alteração do Decreto-Lei nº 19/93, de 23 de Janeiro, dotando-o das figuras de reservas e parque marinhos integrados em áreas protegidas.
- **Decreto-Lei nº 213/97, de 16 de Agosto:** Altera o nº 3 do artigo 17º e a alínea b) do nº 1 do artigo 19º do Decreto-Lei nº 19/93, de 23 de Janeiro.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 102/96, de 8 de Julho:** Estabelece medidas para o desenvolvimento sustentável das áreas protegidas.
- **Decreto-Lei nº 49/95, de 15 de Março:** Aprova o regime de reconhecimento de organizações e agrupamentos de produtores e suas uniões.
- **Decreto-Lei nº 19/93, de 23 de Janeiro:** Estabelece normas relativas à Rede Nacional de Áreas Protegidas.

5.1.1.2.2. Ordenamento do Território e Urbanismo

- **Decreto-Lei nº 316/2007, de 19 de Setembro:** Proceda à quinta alteração ao Decreto-Lei nº 380/99, de 22 de Setembro.
- **Portaria nº 138/2005, de 2 de Fevereiro:** Fixa os demais elementos que devem acompanhar os Planos Municipais de Ordenamento do Território.

- **Portaria nº 137/2005, de 2 de Fevereiro:** Fixa os demais elementos que devem acompanhar os Planos Especiais de Ordenamento do Território.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 162/2004, de 11 Novembro:** Altera a Resolução do Conselho de Ministros nº 76/2002, de 11 de Abril.
- **Decreto-Lei nº 310/2003, de 10 de Dezembro:** Altera pela segunda vez o Decreto-Lei nº 380/99, de 22 de Setembro.
- **Lei nº 11/2003, de 13 de Maio:** Estabelece o regime de criação, o quadro de atribuições e competências das comunidades intermunicipais de direito público e o funcionamento dos seus órgãos.
- **Lei nº 10/2003, de 13 de Maio:** Estabelece o regime de criação, o quadro de atribuições e competências das áreas metropolitanas e o funcionamento dos seus órgãos.
- **Portaria nº 290/2003, de 5 de Abril:** Define a composição, competências e funcionamento de uma comissão mista de coordenação, nos termos do Decreto-Lei nº 380/99, de 27 de Setembro, que estabelece o regime dos instrumentos de gestão territorial.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 22/2003, de 18 de Fevereiro:** Aprova o Programa FINISTERRA (Programa de Intervenção na Orla Costeira Continental).
- **Decreto-Lei nº 212/2002, de 17 de Outubro:** Prorroga, pelo prazo de um ano, as medidas preventivas previstas no Decreto-Lei nº 119/2000, de 4 de Julho.
- **Decreto-Lei nº 131/2002, de 11 de Maio:** Estabelece a forma de criação e gestão de parques arqueológicos, bem como os objectivos, o conteúdo material e o conteúdo documental do plano de ordenamento de parque arqueológico.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 76/2002, de 11 de Abril:** Determina a elaboração do Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território e indica os princípios orientadores da sua elaboração, dando cumprimento ao disposto no nº 2 do artigo 30º do Decreto-Lei nº 380/99, de 22 de Setembro.
- **Portaria nº 1136/2001, de 25 de Setembro:** Fixa os parâmetros para o dimensionamento das áreas destinadas a espaços verdes e de utilização colectiva, infra-estruturas viárias e equipamentos de utilização colectiva.
- **Portaria nº 1109/2001, de 19 de Setembro:** Define os requisitos a que deve obedecer um livro de obra, a conservar no local da sua execução.
- **Decreto-Lei nº 177/2001, de 4 de Julho:** Altera o Decreto-Lei nº 555/99, de 16 de Dezembro.

- **Decreto-Lei nº 314/2000, de 2 de Dezembro:** Estabelece o regime excepcional aplicável às sociedades gestoras das intervenções previstas no Programa Polis.
- **Decreto-Lei nº 119/2000, de 4 de Julho:** Aprova as medidas preventivas com vista a salvaguardar as execuções das intervenções previstas no âmbito do Programa Polis (Programa de Requalificação Urbana e Valorização Ambiental das Cidades).
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 26/2000, de 15 de Maio:** Aprova o Programa Polis (Programa de Requalificação Urbana e Valorização Ambiental das Cidades).
- **Decreto-Lei nº 53/2000, de 7 de Abril:** Altera o artigo 157º do Decreto-Lei nº 380/99, de 22 de Setembro.
- **Decreto-Lei nº 555/99, de 16 de Dezembro:** Estabelece o regime jurídico da urbanização e edificação.
- **Decreto-Lei nº 380/99, de 22 de Setembro:** Estabelece o regime jurídico dos instrumentos de gestão territorial.
- **Lei nº 48/98, de 11 de Agosto:** Estabelece as bases da política de Ordenamento do Território e de Urbanismo.
- **Decreto-Lei nº 423/93, de 31 de Dezembro:** Regula a elaboração e aprovação dos planos municipais de intervenção na floresta.
- **Decreto-Lei nº 794/76, de 5 de Novembro:** Aprova a política de solos.

5.1.1.2.3. Principais Servidões e Restrições de Utilidade Pública

- **Decreto-Lei nº 203/2002, de 1 de Outubro:** Altera o artigo 9º do Decreto-Lei nº 93/90, de 19 de Março.
- **Decreto-Lei nº 234/98, de 22 de Julho:** Altera os artigos 45º, 46º, 47º e 48º do Decreto-Lei nº 46/94, de 22 de Fevereiro.
- **Decreto-Lei nº 278/95, de 25 de Outubro:** Altera diversos diplomas nos domínios da agricultura, das florestas e dos recursos cinegéticos.
- **Decreto-Lei nº 79/95, de 20 de Abril:** Altera o Decreto-Lei nº 93/90, de 19 de Março.
- **Decreto-Lei nº 46/94, de 22 de Fevereiro:** Estabelece o regime de licenciamento da utilização do domínio hídrico, sob jurisdição do Instituto da Água.
- **Decreto-Lei nº 274/92, de 12 de Dezembro:** Altera o Decreto-Lei nº 196/89, de 14 de Junho.

- **Decreto-Lei nº 213/92, de 12 de Outubro:** Altera o Decreto-Lei nº 93/90, de 19 de Março.
- **Decreto-Lei nº 316/90, de 13 de Outubro:** Prevê a intervenção do Ministério do Ambiente e Recursos Naturais na gestão da Reserva Ecológica Nacional e altera o Decreto-Lei nº 93/90, de 19 de Março.
- **Decreto-Lei nº 93/90, de 19 de Março:** Revê o regime jurídico da Reserva Ecológica Nacional (REN), estabelecido pelo Decreto-Lei nº 321/83 de 5 de Julho.
- **Decreto-Lei nº 196/89, de 14 de Junho:** Estabelece o novo regime jurídico da Reserva Agrícola Nacional e revoga o Decreto-Lei nº 451/82, de 16 de Novembro.
- **Decreto-Lei nº 89/87, de 26 de Fevereiro:** Estabelece medidas de protecção às zonas ameaçadas pelas cheias, introduzindo alterações ao Decreto-Lei nº 468/1971, de 5 de Novembro.
- **Decreto-Lei nº 53/74, de 15 de Fevereiro:** Altera a redacção do artigo 20º do Decreto-Lei nº 468/1971, de 5 de Novembro.
- **Decreto-Lei nº 468/71, de 5 de Novembro:** Revê, actualiza e unifica o regime jurídico dos terrenos do domínio público hídrico e revoga várias disposições legislativas.

5.1.1.3 Licenciamento e Classificações

5.1.1.3.1. Empreendimentos Turísticos

- **Decreto-Lei nº 271/2009, de 1 de Outubro:** Define o regime jurídico da responsabilidade técnica pela direcção das actividades físicas e desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (*fitness*), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (*health clubs*), independentemente da designação adoptada e forma de exploração, bem como determinadas regras sobre o seu funcionamento.
- **Portaria nº 1532/2008, de 29 de Dezembro:** Aprova o Regulamento Técnico de Segurança contra Incêndio em Edifícios (SCIE).
- **Decreto-Lei nº 228/2009, de 14 de Setembro:** Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março.
- **Decreto-Lei nº 118/2009, de 19 de Maio:** Procede à segunda alteração do Decreto-Lei nº 156/2005, de 15 de Setembro.

- **Despacho nº 10376/2009, de 21 de Abril:** Vem isentar o pagamento da taxa de reconversão dos Empreendimentos Turísticos.
- **Portaria nº 358/2009, de 6 de Abril:** Estabelece os requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos.
- **Decreto-Lei nº 220/2008, de 12 de Novembro:** Estabelece o regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios, abreviadamente designado por SCIE.
- **Portaria nº 896/2008, de 18 de Agosto:** Altera a Portaria nº 1288/2005, de 15 de Dezembro.
- **Portaria nº 518/2008, de 25 de Junho:** Estabelece os elementos instrutores dos pedidos de realização de operações urbanísticas relativos a empreendimentos turísticos.
- **Declaração de Rectificação nº 25/2008, de 6 de Maio:** Rectifica o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março.
- **Portaria nº 327/2008, de 28 de Abril:** Aprova os requisitos dos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos e Apartamento Turísticos.
- **Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março:** Aprova o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.
- **Portaria nº 70/2008, de 23 de Janeiro:** Altera a Portaria nº 1288/2005, de 15 de Dezembro.
- **Decreto-Lei nº 371/2007, de 6 de Novembro:** Altera o Decreto-Lei nº 156/2005, de 15 de Setembro.
- **Despacho nº 11375/2007 de 11 de Junho:** Determina a fórmula de cálculo do número de ocupantes por unidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros para efeitos de cálculo da densidade populacional.
- **Portaria nº 461/2007, de 5 de Junho:** Define a calendarização da aplicação do Sistema de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios (SCE).
- **Decreto-Lei nº 74/2007, de 27 de Março:** Consagra o direito de acesso das pessoas com deficiência acompanhadas de cães de assistência a locais, transportes e estabelecimentos de acesso público, revogando o Decreto-Lei nº 118/99, de 14 de Abril.
- **Portaria nº 321-B/2007, de 26 de Março:** Aprova o modelo da comunicação da abertura ao público de Empreendimentos Turísticos.
- **Declaração de Rectificação nº 84/2006, de 27 de Dezembro:** Rectifica o Decreto-Lei nº 217/2006, de 31 de Outubro.

- **Decreto-Lei nº 217/2006, de 31 de Outubro:** Terceira alteração ao Decreto-Lei nº 167/97, de 4 de Julho.
- **Decreto-Lei nº 163/2006, de 8 de Agosto:** Define as condições de acessibilidade a satisfazer no projecto e na construção de espaços públicos, equipamentos colectivos e edifícios públicos e habitacionais.
- **Decreto-Lei nº 148/2006, de 1 de Agosto:** Primeira alteração ao Decreto-Lei nº 271/82, de 13 de Julho.
- **Decreto nº Lei 79/2006, de 4 de Abril:** Aprova o Regulamento dos Sistemas Energéticos de Climatização em Edifícios (RSECE).
- **Decreto-Lei nº 78/2006, de 4 de Abril:** Aprova o Sistema Nacional de Certificação Energética e da Qualidade do Ar Interior nos Edifícios e transpõe parcialmente para a ordem jurídica nacional a Directiva nº 2002/91/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Dezembro, relativa ao desempenho energético dos edifícios.
- **Portaria nº 1288/2005, de 15 de Dezembro:** Aprova o modelo, edição, preço, fornecimento e distribuição do livro de reclamações a ser disponibilizado pelos fornecedores de bens e prestadores de serviços abrangidos pelo Decreto-Lei nº156/2005, de 15 de Setembro.
- **Decreto-Lei nº 205/2005, de 28 de Novembro:** Estabelece o regime de instalação e funcionamento, bem como os requisitos de segurança a que devem obedecer os estabelecimentos que prestem aos consumidores o serviço de bronzeamento artificial mediante a utilização de aparelhos bronzeadores que emitem radiações ultravioletas em qualquer das suas modalidades.
- **Decreto-Lei nº 156/2005, de 15 de Setembro:** Estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral.
- **Decreto-Lei nº 320/2002, de 28 de Dezembro:** Estabelece o regime de manutenção e inspecção de ascensores, monta-cargas, escadas mecânicas e tapetes rolantes, após a sua entrada em serviço, bem como as condições de acesso às actividades de manutenção e de inspecção.
- **Decreto-Lei nº 55/2002, de 11 de Março:** Altera o Decreto-Lei nº 167/97, de 4 de Julho.
- **Portaria nº 1229/2001, de 25 de Outubro:** Fixa as taxas a serem cobradas pela Direcção-Geral do Turismo pelas vistorias requeridas pelos interessados aos empreendimentos turísticos e outros.

- **Portaria nº 351/2001, de 9 de Abril:** Altera a Portaria nº 1069/97, de 23 de Outubro.
- **Portaria nº 25/2000, de 26 de Janeiro:** Aprova os modelos, fornecimento e distribuição das placas de classificação e revoga as Portarias nº 1070/97, de 23 de Outubro, e nº 60/98, de 12 de Fevereiro.
- **Decreto-Lei nº 385/99, de 28 de Setembro:** Define o regime da responsabilidade técnica pelas instalações desportivas abertas ao público e actividades aí desenvolvidas.
- **Decreto Regulamentar nº 16/99, de 18 de Agosto:** Altera o Decreto Regulamentar nº 36/97, de 25 de Setembro.
- **Decreto-Lei nº 305/99 de 6 de Agosto:** Altera o Decreto-Lei nº 167/97, de 4 de Julho.
- **Portaria nº 930/98, de 24 de Outubro:** Aprova o modelo de alvará de licença de utilização turística e o modelo de alvará de licença de utilização para serviços de restauração e bebidas.
- **Decreto-Lei nº 236/98, de 1 de Agosto:** Estabelece normas, critérios e objectivos de qualidade com a finalidade de proteger o meio aquático e melhorar a qualidade das águas em função dos seus principais usos.
- **Decreto-Lei nº 317/97, de 25 de Novembro:** Cria o regime de instalação e funcionamento das instalações desportivas de uso público.
- **Portaria nº 1071/97, de 23 de Outubro:** Aprova os mecanismos inerentes à implementação e organização do registo dos empreendimentos turísticos e dos estabelecimentos de restauração e de bebidas classificados e qualificados como típicos.
- **Portaria nº 1068/97, de 23 de Outubro:** Aprova os sinais normalizados dos empreendimentos turísticos, dos estabelecimentos de restauração e de bebidas e das casas e empreendimentos de turismo no espaço rural e das informações de carácter geral e dos serviços por eles prestados.
- **Portaria nº 1064/97, de 21 de Outubro:** Aprova os procedimentos de instrução de pedidos de licenciamento dos empreendimentos turísticos no novo regime de instalação e funcionamento.
- **Portaria nº 1063/97, de 21 de Outubro:** Aprova as medidas de segurança contra riscos de incêndio aplicáveis na construção, instalação e funcionamento dos empreendimentos turísticos e dos estabelecimentos de restauração e de bebidas.
- **Decreto Regulamentar nº 36/97, de 25 de Setembro:** Regula os estabelecimentos hoteleiros.

- **Decreto-Lei nº 167/97, de 4 de Julho:** Aprova o regime jurídico da instalação e do funcionamento dos empreendimentos turísticos.
- **Decreto-Lei nº 123/97, de 22 de Maio:** Aprova as normas técnicas destinadas a permitir a acessibilidade das pessoas com mobilidade condicionada, nomeadamente através da supressão das barreiras urbanísticas e arquitectónicas nos edifícios públicos, equipamentos colectivos e via pública.
- **Decreto-Lei nº 65/97, de 31 de Março:** Regula a instalação e o funcionamento dos recintos com diversões aquáticas.
- **Decreto Regulamentar nº 5/97, de 31 de Março:** Aprova o Regulamento das Condições Técnicas e de Segurança dos Recintos com Diversões Aquáticas.
- **Decreto-Lei nº 271/82, de 13 de Julho:** Aprova o estatuto dos profissionais da direcção hoteleira.
- **Decreto-Lei nº 650/75, de 18 de Novembro:** Define área útil, nos termos do Regulamento Geral das Edificações Urbanas (RGEU), aprovado pelo Decreto-Lei nº 38382, de 7 de Agosto de 1951.

5.1.1.3.2. Direitos Reais de Habitação Periódica e de Habitação Turística

- **Decreto-Lei nº 22/2002, de 31 de Janeiro:** Altera o Decreto-Lei nº 275/93, de 5 de Agosto.
- **Decreto-Lei nº 180/99, de 22 de Maio:** Altera o Decreto-Lei nº 275/93, de 5 de Agosto, e transpõe para a ordem jurídica interna a Directiva nº 94/47/CE, de 26 de Outubro, relativa à protecção dos adquirentes quanto a certos aspectos dos contratos de aquisição do direito de utilização a tempo parcial de bens imóveis.
- **Lei nº 15/99, de 25 de Março:** Autoriza o Governo a alterar o regime contra-ordenacional aplicável às violações das normas legais sobre o direito de habitação periódica e direitos análogos, designadamente direitos de habitação turística.
- **Decreto-lei nº 275/93, de 5 de Agosto:** Aprova o regime jurídico da habitação periódica e revoga o Decreto-Lei nº 130/89 de 18 de Abril.

5.1.1.3.3. Estabelecimentos de Restauração e Bebidas

- **Decreto-Lei nº 267/2009, de 29 de Setembro:** Estabelece o regime jurídico da gestão de óleos alimentares usados.
- **Decreto-Lei nº 118/2009, de 19 de Maio:** Procede à segunda alteração do Decreto-Lei nº 156/2005, de 15 de Setembro.
- **Decreto Regulamentar nº 20/2008, de 27 de Novembro:** Estabelece os requisitos específicos relativos às instalações, funcionamento e regime de classificação de estabelecimentos de restauração ou de bebidas.
- **Portaria nº 896/2008, de 18 de Agosto:** Altera a Portaria nº 1288/2005, de 15 de Dezembro.
- **Portaria nº 70/2008, de 23 de Janeiro:** Altera a Portaria nº 1288/2005, de 15 de Dezembro.
- **Portaria nº 1631/2007, de 31 de Dezembro:** Regulamenta a selagem das bebidas espirituosas definidas no artigo 1º do Regulamento (CEE) nº 1576/89, do Conselho, de 29 de Maio, com exclusão das embalagens de bebidas espirituosas com capacidade inferior a 0,25 l, designadas por miniaturas.
- **Decreto-Lei nº 371/2007, de 6 de Novembro:** Altera o Decreto-Lei nº 156/2005, de 15 de Setembro.
- **Decreto-Lei nº 234/2007, de 19 de Junho:** Aprova o novo regime de instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração ou de bebidas e revoga o Decreto-Lei nº 168/97, de 4 de Julho.
- **Decreto-Lei nº 113/2006, de 12 de Junho:** Estabelece as regras de execução, na ordem jurídica nacional, dos Regulamentos (CE) nºs 852/2004 e 853/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril, relativos à higiene dos géneros alimentícios e à higiene dos géneros alimentícios de origem animal, respectivamente.
- **Portaria nº 1288/2005, de 15 de Dezembro:** Aprova o modelo, edição, preço, fornecimento e distribuição do livro de reclamações a ser disponibilizado pelos fornecedores de bens e prestadores de serviços abrangidos pelo Decreto-Lei nº156/2005, de 15 de Setembro.
- **Decreto-Lei nº 156/2005, de 15 de Setembro:** Estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral.

- **Decreto-Lei nº 9/2002, de 24 de Janeiro:** Estabelece restrições à venda e consumo de bebidas alcoólicas.
- **Portaria nº 1229/2001, de 25 de Outubro:** Fixa as taxas a serem cobradas pela Direcção-Geral do Turismo pelas vistorias requeridas pelos interessados aos empreendimentos turísticos e outros.
- **Decreto-Lei nº 263/2001, de 28 de Setembro:** Estabelece as condições objectivas em que os estabelecimentos de restauração e bebidas são obrigados a dispor de um sistema de segurança privada, bem como os meios, humanos e técnicos, considerados indispensáveis ao normal funcionamento desses meios de segurança.
- **Portaria nº 351/2001, de 9 de Abril:** Altera a Portaria nº 1069/97, de 23 de Outubro.
- **Portaria nº 262/2000, de 13 de Maio:** Determina o regime de afixação da tabela de preços, da entrega de documento comprovativo da despesa e do regime de preços nos estabelecimentos de restauração e de bebidas.
- **Portaria nº 25/2000, de 26 de Janeiro:** Aprova os modelos, fornecimento e distribuição das placas de classificação dos estabelecimentos hoteleiros, dos meios complementares de alojamento turístico, dos parques de campismo públicos, das casas e empreendimentos de turismo no espaço rural, dos parques de campismo privados, bem como das placas identificativas dos estabelecimentos de restauração e de bebidas.
- **Decreto-Lei nº 425/99, de 21 de Setembro:** Estabelece as normas gerais de higiene no transporte de géneros alimentícios.
- **Portaria nº 26/99, de 16 de Janeiro:** Estabelece as condições objectivas em que os estabelecimentos de restauração e bebidas que disponham de espaços ou salas destinados a dança ou onde habitualmente se dance são obrigados a dispor de sistemas de segurança privada.
- **Portaria nº 930/98, de 24 de Outubro:** Aprova o modelo de alvará de licença de utilização turística e o modelo de alvará de licença de utilização para serviços de restauração e bebidas.
- **Decreto-Lei nº 67/98, de 18 de Março:** Estabelece as normas gerais de higiene a que devem estar sujeitos os géneros alimentícios, bem como as modalidades de verificação do cumprimento dessas normas.
- **Portaria nº 29-B/98, de 15 Janeiro:** Estabelece as regras de funcionamento dos sistemas de consignação aplicáveis às embalagens reutilizáveis e às embalagens não reutilizáveis, bem como as do sistema integrado aplicável apenas às embalagens não reutilizáveis,

regras a que devem obedecer os operadores económicos responsáveis pela gestão das embalagens e resíduos de embalagens, nos termos previstos nos artigos 5º e 9º do Decreto-Lei nº 366-A/97, de 20 de Dezembro.

- **Portaria nº 1071/97, de 23 de Outubro:** Aprova os mecanismos inerentes à implementação e organização do registo dos empreendimentos turísticos e dos estabelecimentos de restauração e de bebidas classificados e qualificados como típicos.
- **Portaria nº 1068/97, de 23 de Outubro:** Aprova os sinais normalizados dos empreendimentos turísticos, dos estabelecimentos de restauração e de bebidas e das casas e empreendimentos de turismo no espaço rural e das informações de carácter geral e dos serviços por eles prestados.
- **Portaria nº 1063/97, de 21 de Outubro:** Aprova as medidas de segurança contra riscos de incêndio aplicáveis na construção, instalação e funcionamento dos empreendimentos turísticos e dos estabelecimentos de restauração e de bebidas.

5.1.1.3.4. Declaração de Interesse para o Turismo

Por requerimento dos interessados ou da Câmara Municipal, pode declarar de interesse para o turismo, nos termos a estabelecer em Portaria do membro do Governo responsável pela área do turismo, os estabelecimentos, iniciativas, projectos ou actividades de índole económica, cultural, ambiental e de animação que, pela sua localização e características, complementem outras actividades ou empreendimentos turísticos ou constituam motivo de atracção turística nas áreas em que se encontram. Deste modo, os dispostos legais que regulamentam a Declaração de Interesse para o Turismo são os seguintes:

- **Declaração de Rectificação nº 3-D/2002, de 31 de Janeiro:** Rectifica o Decreto Regulamentar nº 1/2002, de 3 de Janeiro.
- **Decreto Regulamentar nº 1/2002, de 3 de Janeiro:** Altera o Decreto Regulamentar nº 22/98, de 21 de Setembro.
- **Decreto Regulamentar nº 22/98, de 21 de Setembro:** Estabelece as tipologias de projectos, actividades ou iniciativas que podem vir a merecer a Declaração de Interesse para o Turismo, e onde constam os requisitos e critérios a que devem obedecer, bem como o procedimento a seguir.

5.1.1.3.5. *Declaração de Utilidade Turística*

A Declaração de Utilidade Turística trata-se de um instrumento que, entre outros aspectos, permite aos proprietários e promotores dos empreendimentos turísticos acederem a benefícios fiscais, pretendendo funcionar como um incentivo ao investimento no turismo, com destaque para os empreendimentos de categoria superior, com relevância para o sector. Assim, esta qualificação é regulada pelos seguintes diplomas:

- **Despacho nº 17235/2009, de 27 de Julho:** Indica os elementos que devem instruir o pedido de atribuição de utilidade turística.
- **Declaração de Rectificação nº 122/94, de 31 de Agosto:** Rectifica a Portaria nº 554/94.
- **Portaria nº 554/94, de 11 de Julho:** Revoga a Portaria nº 273/86, de 6 de Junho.
- **Declaração de Rectificação nº 39/94, de 31 de Março:** Rectifica o Decreto-Lei nº 38/94 de 8 de Fevereiro.
- **Decreto-Lei nº 38/94, de 8 de Fevereiro:** Altera o Decreto-Lei nº 423/83 de 5 de Dezembro e revoga a alínea e) do nº1 do Art.º 3º do mesmo Decreto-Lei.
- **Decreto-Lei nº 215/89, de 1 de Julho:** Aprova o Estatuto dos Benefícios Fiscais.
- **Decreto-Lei nº 485/88, de 30 de Dezembro:** Extingue benefícios fiscais e revoga as alíneas a) e c) do nº 1 do artigo 16º, o artigo 19º e, bem assim, as constantes dos artigos 16º a 27º do Decreto-Lei nº 423/83, de 5 de Dezembro.
- **Decreto-Lei nº 423/83, de 5 de Dezembro:** Define Utilidade Turística e estabelece os princípios e requisitos necessários para a sua concessão.

5.1.1.3.6. *PIN - Projectos de Potencial Interesse Nacional*

Com o Sistema de Reconhecimento e Acompanhamento de Projectos PIN pretende-se favorecer a concretização de diversos tipos de projectos de investimento, assegurando um acompanhamento mais próximo, promovendo a superação dos bloqueios administrativos e garantindo uma resposta célere, sem prejuízo dos dispositivos legais necessários à salvaguarda do interesse público. Desta forma, o enquadramento legal desses projectos encontra-se explicitado nos seguintes Decretos-Lei:

- **Decreto-Lei nº 174/2008, de 26 Agosto:** Aprova o Regulamento do Sistema de Reconhecimento e Acompanhamento de Projectos de Potencial Interesse Nacional (PIN) e revoga o Decreto Regulamentar nº 8/2005, de 17 de Agosto, a RCM nº 95/2005, de 24 de Maio, e a RCM nº 15/2008, de 25 de Janeiro.

- **Decreto-Lei nº 157/2008, de 8 Agosto:** Estabelece o regime de articulação de procedimentos administrativos de consulta pública e publicitação aplicável aos projectos reconhecidos como de Potencial Interesse Nacional (PIN).

5.1.1.4. Investimento

5.1.1.4.1. Apoios Comunitários – Tabela de Referência Estratégico Nacional (OREN)

- **Portaria nº 353-C/2009, de 3 de Abril:** Altera a Portaria nº 1464/2007, de 15 de Novembro.
- **Portaria nº 353-B/2009, de 3 de Abril:** Altera a Portaria nº 1462/2007, de 15 de Novembro.
- **Portaria nº 353-A/2009, de 3 de Abril:** Altera a Portaria nº 1463/2007, de 15 de Novembro.
- **Portaria nº 1464/2007, de 15 de Novembro:** Aprova o Regulamento do Sistema de Incentivos à Inovação.
- **Portaria nº 1463/2007, de 15 de Novembro:** Aprova o Regulamento do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME.
- **Portaria nº 1462/2007, de 15 de Novembro:** Aprova o Regulamento do Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico.
- **Decreto-Lei nº 381/2007, de 14 de Novembro:** Aprova a Classificação Portuguesa das Actividades Económicas.
- **Declaração de Rectificação nº 106/2007, de 13 de Novembro:** Rectifica a Resolução do Conselho de Ministros nº 162/2007, de 12 de Outubro.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 162/2007, de 12 de Outubro:** Cria as estruturas de missão responsáveis pelo exercício das funções de autoridade de gestão dos programas operacionais temáticos.
- **Decreto-Lei nº 312/2007, de 17 de Setembro:** Define o modelo de governação do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), e dos respectivos Programas Operacionais (PO), e estabelece a estrutura orgânica relativa ao exercício das funções de monitorização, de auditoria e controlo, de certificação, de gestão, de aconselhamento estratégico, de acompanhamento e de avaliação, nos termos dos regulamentos comunitários relevantes, designadamente o Regulamento

- **Regulamento (CE) nº 1083/2006 do Conselho, de 11 de Julho:** Estabelece disposições gerais sobre o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, o Fundo Social Europeu e o Fundo de Coesão, e que revoga o Regulamento (CE) nº 1260/1999.
- **Decreto-Lei nº 287/2007, de 17 de Agosto:** Aprova o enquadramento nacional de sistemas de incentivos ao investimento nas empresas, que define as condições e as regras a observar pelos sistemas de incentivos ao investimento nas empresas aplicáveis no território do Continente durante o período de 2007 a 2013.
- **Auxílio Estatal N 727/2006 – Portugal:** Define o Mapa de Auxílios Regionais para o período de 2007-2013.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 25/2006, de 10 de Março:** Aprova as orientações fundamentais para elaboração do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e Programas Operacionais para o período de 2007-2013, sendo este um documento de direcção estratégica e operacional dos instrumentos financeiros de carácter estrutural no âmbito da política de desenvolvimento de Portugal.
- **Recomendação da Comissão nº 2003/361/CE de 6 de Maio:** Definição de micro, pequenas e médias empresas adoptadas pela Comissão.

5.1.1.4.2. Benefícios Fiscais

- **Decreto-Lei nº 409/99, de 15 de Outubro:** Regulamenta o regime de benefícios fiscais contratuais, condicionados e temporários, susceptíveis de concessão a projectos de investimento em Portugal.
- **Decreto-Lei nº 401/99, de 14 de Outubro:** Regulamenta o regime de benefícios fiscais contratuais, condicionados e temporários, susceptíveis de concessão para a internacionalização das empresas portuguesas.

5.1.1.4.3. Publicitação

- **Regulamento (CE) nº 1159/2000, de 30 de Maio:** Define as acções de informação e publicidade a levar a efeito pelos Estados-Membros sobre as intervenções dos Fundos estruturais.
- **Regulamento (CE) nº 1260/1999, de 21 de Junho:** Estabelece disposições gerais sobre os Fundos estruturais.

5.1.1.5. Formação

5.1.1.5.1. Formação Inicial

- **Despacho Conjunto nº603/2003, de 19 de Maio:** Criação dos Itinerários de Formação para a Gestão Turística na área do Turismo e Lazer.
- **Despacho Conjunto nº599/2003, de 16 de Maio:** Criação do Itinerário de Formação para a Gestão Hoteleira na área da Hotelaria e Restauração.
- **Portaria nº257/2002, de 13 de Março:** Aprova os planos curriculares dos Cursos de Alojamento Hoteleiro, de Cozinha, de Restaurante/Bar e de Turismo.

5.1.1.5.2. Formação Contínua

5.1.1.5.2.1. Legislação do Sector

- **Decreto-Lei nº 148/2006, de 1 de Agosto:** Altera o Decreto-Lei nº 271/82, de 13 de Julho.
- **Portaria nº 293/95, de 10 Abril:** Altera a Portaria nº 26-O/80, de 9 de Janeiro, definindo os requisitos relativos à formação dos motoristas de turismo.
- **Portaria nº 747/85, de 1 Outubro:** Altera a Portaria nº 26-O/80, de 9 de Janeiro, definindo os requisitos relativos à formação dos motoristas de turismo.
- **Decreto-Lei nº 271/82, de 13 de Julho:** Define o acesso às profissões de Director, Subdirector e Assistente de Direcção de Hotel.
- **Portaria nº 26-O/80, de 9 Janeiro:** Estabelece o modelo base para a formação dos profissionais de informação turística.

5.1.1.5.2.2. Legislação Geral

- **Resolução do Conselho de Ministros nº 25/2006, de 10 de Março:** Aprova as orientações fundamentais para elaboração do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e Programas Operacionais para o período de 2007-2013, sendo este um documento de direcção estratégica e operacional dos instrumentos financeiros de carácter estrutural no âmbito da política de desenvolvimento de Portugal.

- **Portaria nº 782/97, de 29 Agosto:** Estabelece as normas e o processo de acreditação das entidades formadoras que utilizem verbas do Fundo Social Europeu (FSE) para financiamento da sua actividade.
- **Decreto-Lei nº 405/91, de 16 Outubro:** Estabelece o regime jurídico específico da formação profissional inserida no mercado de emprego.
- **Decreto-Lei nº 401/91, de 16 Outubro:** Estabelece o enquadramento legal da formação profissional.

5.1.1.5.3. Certificação

5.1.1.5.3.1. Legislação Geral

- **Lei nº 9/2009, de 4 de Março:** Efectua a transposição para a ordem jurídica interna da Directiva nº 2005/36/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 7 de Setembro, relativa ao reconhecimento das qualificações profissionais, alterada pelo Regulamento (CE) nº 1430/2007, da Comissão, de 5 de Dezembro, e pelo Regulamento (CE) nº 755/2008, da Comissão, de 31 de Julho, e da Directiva nº 2006/100/CE, do Conselho, de 20 de Novembro, que adapta determinadas directivas no domínio da livre circulação de pessoas, em virtude da adesão da Bulgária e da Roménia, estabelecendo o regime aplicável, no território nacional, ao reconhecimento das qualificações profissionais adquiridas noutro Estado membro da União Europeia por nacional de Estado membro que pretenda exercer, como trabalhador independente ou como trabalhador subordinado, uma profissão regulamentada não abrangida por outro regime específico.
- **Decreto-Lei nº 71/2003, de 10 de Abril:** Altera o Decreto-Lei nº 289/91, de 10 de Agosto, bem como o Decreto-Lei nº 396/99, de 13 de Outubro.
- **Decreto Regulamentar nº 68/94, de 26 de Novembro:** Estabelece as condições gerais de emissão de certificados de formação e de aptidão profissional.
- **Decreto-Lei nº 95/92, de 23 de Maio:** Estabelece o regime jurídico da certificação profissional relativa à formação inserida no mercado de emprego.
- **Decreto-Lei nº 358/84, de 15 de Novembro:** Define as condições gerais para a emissão das carteiras profissionais.
- **Decreto-Lei nº 121/78, de 2 de Junho:** Define a estrutura dos níveis de qualificação profissional.

5.1.1.5.3.2. Legislação relativa às Profissões da Hotelaria e Restauração

- **Decreto-Lei nº 148/2006, de 1 de Agosto:** Altera o Decreto-Lei nº 271/82.
- **Decreto-Lei nº 271/82, de 13 de Julho:** Define o acesso às profissões de Director, Subdirector e Assistente de Direcção de Hotel.
- **Regulamento da Carteira Profissional dos Profissionais da Indústria Hoteleira e Similares, de 28 de Maio de 1947:** Regula as carteiras profissionais dos profissionais da Hotelaria e da Restauração.

5.1.1.6. Construção de Edifícios

- **Decreto-Lei nº 80/2006, de 4 de Abril:** Aprova o Regulamento das Características de Comportamento Térmico dos Edifícios (RCCTE).
- **Decreto-Lei nº 79/2006, de 4 de Abril:** Aprova o Regulamento Dos Sistemas Energéticos de Climatização em edifícios (RSECE).
- **Norma NP 1037-1/2002:** Regulamenta a ventilação e evacuação dos produtos de combustão em locais com aparelhos a gás.
- **Portaria nº 1063/97, de 21 de Outubro** Aprova as medidas de segurança contra riscos de incêndio aplicáveis na construção, instalação e funcionamento dos empreendimentos turísticos e dos estabelecimentos de restauração e de bebidas.
- **Decreto-Lei nº 66/95, de 8 de Abril:** Aprova o Regulamento de Segurança Contra Incêndio em Parques de Estacionamento Cobertos.
- **Decreto-Lei nº 64/90, de 21 de Fevereiro:** Aprova o Regulamento de Segurança Contra Incêndios em Edifícios de Habitação.

5.1.2. Contexto Económico

5.1.2.1. Indicador de Confiança

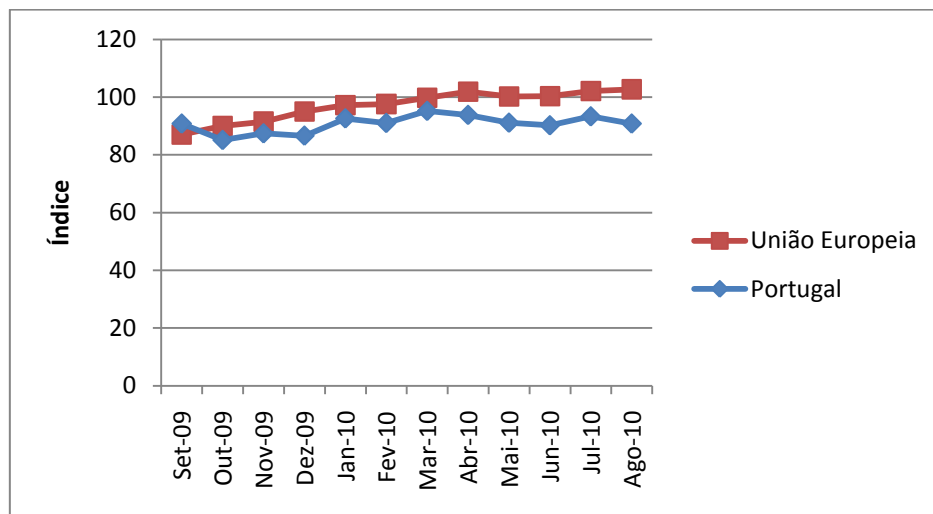
De acordo com o **gráfico 2**, no que respeita ao nível de confiança sentida pelos consumidores e pelos empresários de todos os sectores, em relação à conjuntura económica do país, verifica-se que este indicador tem apresentado, em Portugal, diversas oscilações ao longo do período considerado. Por outro lado, todos estes valores situam-se abaixo dos 100

desde Setembro de 2009, o que significa que os consumidores e os empresários encontram-se pessimistas quanto à situação da economia, sendo este facto explicado pelo contexto de crise económica em que se vive. Assim, em Agosto de 2010, este indicador atingiu o valor de 90,8, sendo previsível que continue a descer, no futuro, devido às medidas de austeridade económica aplicadas pelo Governo.

Contudo, na União Europeia, este indicador tem tido um comportamento diferente do de Portugal, uma vez que tem vindo a aumentar continuamente, registando valores acima dos 100 desde Abril de 2010, apresentando um valor de 102,7 em Agosto de 2010.

Desta forma, conclui-se que os consumidores e empresários dos países da União Europeia, de uma forma geral, têm uma perspectiva optimista quanto à evolução da economia. É ainda de salientar que, se se mantiver a tendência para que este indicador progrida, é possível que este facto constitua um indício de que a confiança poderá melhorar gradualmente num futuro próximo, o que se poderá traduzir, eventualmente, num aumento do consumo por parte da população europeia.

Gráfico 2: Indicador de Confiança Total



Fonte: Eurostat

5.1.2.2. Índice Harmonizado de Preços no Consumidor

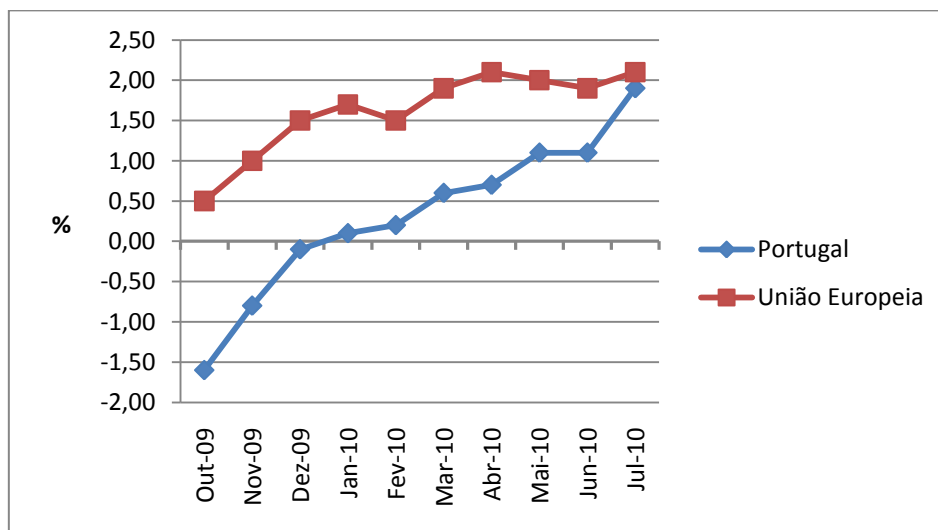
Observando o **gráfico 3**, conclui-se que a taxa de variação homóloga do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), cuja estrutura de ponderadores inclui a despesa de não residentes no país e exclui a despesa no exterior de residentes, tem vindo a registar uma contínua trajetória ascendente desde Outubro de 2009, em Portugal. No entanto,

verificaram-se valores negativos entre Outubro e Dezembro de 2009, tendo-se assistido a uma situação de deflação, uma vez que os preços desceram, comparativamente com os do mesmo período do ano anterior.

Por outro lado, apesar de crescente ao longo do período considerado, este índice registou valores inferiores aos países da União Europeia, no seu conjunto, durante todo o período considerado, tendo atingido em Julho de 2010 uma taxa de variação homóloga de 1,9%, menos 0,2% do que o valor registado na União Europeia (2,1%), aproximando-se, desta forma, dos valores europeus. É ainda de referir que esta taxa é superior em 0,8% relativamente ao valor registado em Portugal no mês anterior (1,1%), o que poderá estar associado ao aumento do IVA, ocorrido em Julho, bem como à depreciação do euro.

Assim, conclui-se que existe uma tendência para que a inflação em Portugal esteja em consonância com a da União Europeia, isto é, para que os preços dos bens e serviços aumentem.

Gráfico 3: Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (Taxa de Variação Homóloga)



Fonte: Eurostat

5.1.2.3. Produto Interno Bruto

Em Portugal, tal como se pode verificar através do **gráfico 4**, a taxa de variação homóloga do Produto Interno Bruto (PIB) em volume sofreu um decréscimo acentuado entre o 2º trimestre de 2008 e o 1º trimestre de 2009, devido à recessão económica que teve início nesse ano, tendo-se observado, no entanto, a partir deste último período, o movimento inverso, através de uma trajectória ascendente até ao 1º trimestre de 2010. Salienta-se,

também, que a taxa de variação homóloga do PIB manteve valores negativos entre o último trimestre de 2008 e o último trimestre de 2009, o que significa que durante esse ciclo existiram menos transacções de bens e de serviços, uma vez que o país os produziu em menores quantidades, comparativamente com o mesmo período do ano anterior.

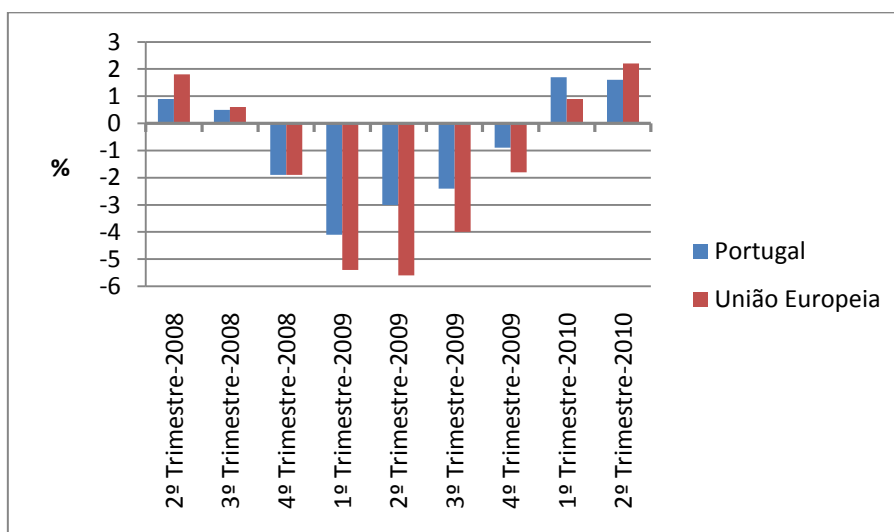
Assim, no ano de 2010 verificaram-se, novamente, valores positivos na taxa de variação homóloga do PIB, ou seja, o país produziu durante este ano maiores quantidades de bens e serviços do que no ano anterior, apesar de no 2º trimestre de 2010 ter sido registado um ligeiro decréscimo nesta taxa, de 1,7% para 1,6%, reflectindo a diminuição do contributo da procura externa líquida, uma vez que o contributo da procura interna registou um aumento.

É expectável que esta tendência para o decréscimo do PIB se continue a verificar, devido às medidas aplicadas pelo Governo com vista a combater a crise, uma vez que se irá assistir a cortes salariais, que conduzirão a um menor rendimento disponível por parte das famílias, traduzindo-se num decréscimo do consumo por parte das mesmas. Desta forma, segundo as estimativas do FMI (Fundo Monetário Internacional) para o ano de 2011, o crescimento do PIB irá estagnar (0%) ou irá sofrer uma contracção de 1,4%, tendo em conta as medidas de austeridade do Governo. Caso se verifique este último cenário, o país entrará em recessão, sendo, juntamente com a Grécia, um dos dois países europeus que apresentará uma situação de recessão¹³.

Constata-se, também, que o PIB registado na União Europeia teve um comportamento muito semelhante ao de Portugal, em termos de trajectória. No entanto, entre o 1º trimestre de 2009 e o 1º trimestre de 2010, Portugal apresentou maiores crescimentos no seu PIB, em comparação com a União Europeia. Por outro lado, do 1º para o 2º trimestre de 2010, o crescimento do PIB da União Europeia, face ao mesmo período do ano de 2009, registou uma evolução significativa (de 0,9% para 2,2%), ao contrário de Portugal, resultante do aumento das exportações, do investimento e do consumo privado.

Salienta-se, ainda, que o FMI prevê, para o ano de 2011, vulnerabilidades económicas nos países europeus, bem como uma desaceleração do crescimento da economia e do comércio mundial, o que poderá afectar as vendas das empresas.

¹³ Expresso – 7/10/2010

Gráfico 4: PIB – Dados encadeados em Volume (Taxa de Variação Homóloga)

Fonte: Eurostat e Trading Economics

5.1.2.4. Taxa Harmonizada de Desemprego

De acordo com o **gráfico 5**, a taxa harmonizada de desemprego em Portugal, isto é, ajustada de efeitos sazonais, observou valores constantes em 10,2% (valor mínimo) entre Setembro e Dezembro de 2009. Contudo, esta taxa registou um aumento desde Janeiro até Junho de 2010, com um valor de 11%, tendo aumentado 0,8% em relação aos períodos considerados de 2009. Porém, em Julho de 2010, verificou-se um ligeiro decréscimo nesta taxa, de 0,2%, dado que a taxa de desemprego neste mês foi de 10,8%.

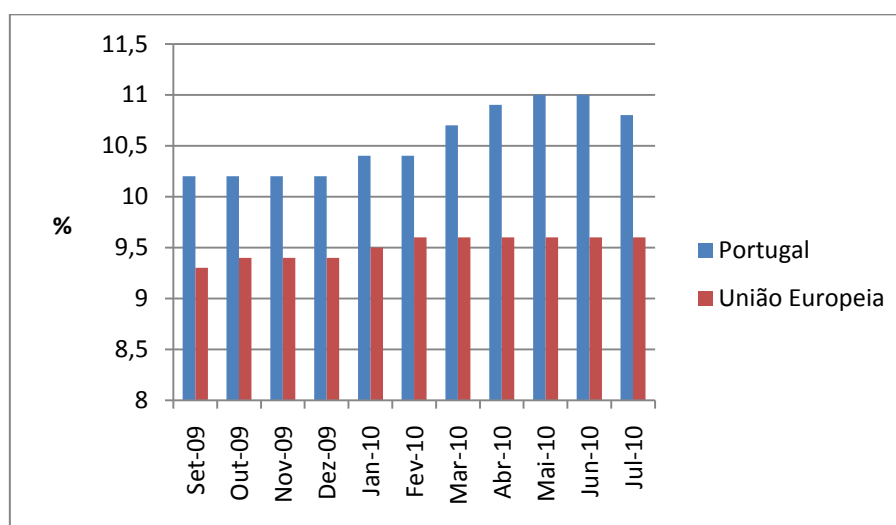
Segundo as previsões do FMI, o desemprego em Portugal aumentará em 2011 para uma taxa de 10,9%, o que se reflectirá num menor rendimento das famílias e, conseqüentemente, um menor consumo¹⁴.

À semelhança do que ocorreu em Portugal, também na União Europeia foi verificado um aumento do desemprego ao longo do período considerado, embora numa proporção menor. Assim, a taxa de desemprego iniciou um movimento ascendente a partir de Outubro de 2009, tendo estabilizado em 9,6% a partir de Fevereiro de 2010 até Julho de 2010, o que se traduz numa diferença de 0,3% face a Setembro de 2009, mês em que se verificou o valor mais baixo desta série (9,3%).

Neste contexto, conclui-se que Portugal apresenta taxas de desemprego relativamente elevadas, comparativamente com a União Europeia, o que se traduz num menor poder de compra por parte da população que se encontra nesta situação.

¹⁴ Expresso – 7/10/2010

Gráfico 5: Taxa Harmonizada de Desemprego



Fonte: Eurostat

5.1.3. Contexto Sociocultural

5.1.3.1. População Residente

Da análise à **tabela 1**, verifica-se que a população tem vindo a aumentar ao longo dos anos considerados, tanto em Portugal como na União Europeia, estimando-se que a evolução do número de residentes continue a assumir uma trajectória ascendente nos próximos anos. Este fenómeno deve-se à melhoria constante das condições de vida, presentes na maioria dos países europeus, que originam decréscimos na mortalidade. Assim, no início do ano de 2010, foi estimado que o número de indivíduos residentes em Portugal seria de 10.637.713 e de 501.064.211 na União Europeia.

No entanto, em Portugal, apesar de a variação da população residente ser crescente de ano para ano, verifica-se que a proporção desse crescimento tem vindo a decrescer, estimando-se que a população continue a aumentar, mas a uma velocidade menor, sendo que a proporção deste crescimento foi de cerca de 0,1% de 2008 para 2009, comparativamente com o crescimento de 0,5% de 2004 para 2005.

Tabela 1: População Residente – 1 de Janeiro

Unidade: N°

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Portugal	10.474.685	10.529.255	10.569.592	10.599.095	10.617.575	10.627.250
União Europeia	488.799.601	491.153.644	492.996.266	495.291.931	497.683.272	499.694.284

Fonte: Eurostat

5.1.3.2. Distribuição Geográfica

A **tabela 2** permite observar que, dos 10.135.309 indivíduos residentes em todo o Continente português, 3.745.439 residem na Região Norte, sendo esta a região do país onde habita a maioria dos portugueses, seguida da Região de Lisboa, com 2.819.433 habitantes, e da Região Centro, com 1.786.692 residentes.

Por outro lado, constata-se que na Região do Grande Porto habitam grande parte dos habitantes da Região Norte, ou seja, 1.283.446 pessoas, sendo que nos concelhos do Porto e Vila Nova de Gaia habitam 216.080 e 312.742 indivíduos, respectivamente, num total de 528.822 habitantes. Por outro lado, constata-se que nos referidos concelhos a maioria dos habitantes têm idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos, fazendo parte da população activa.

Tabela 2: Distribuição Geográfica da População Portuguesa por Grupos Etários e por regiões (NUTS¹⁵ I, II, III e Municípios) – 1/01/2009

Unidade: N°

Localização Geográfica	TOTAL	Grupos etários (anos)		
		0-14	15-24	25-49
Portugal	10.627.250	1.622.991	1.207.060	3.968.354
Continente	10.135.309	1.533.362	1.135.989	3.774.854
Norte	3.745.439	584.267	458.624	1.445.790
Grande Porto	1.283.446	199.679	142.977	489.620
Porto	216.080	28.103	21.638	77.326
Vila Nova de Gaia	312.742	49.714	34.830	120.388
Douro	210.019	27.781	25.444	77.311
Centro	1.786.692	245.708	199.594	641.342
Lisboa	2.819.433	450.197	287.503	1.047.638
Grande Lisboa	2.029.458	323.247	204.826	753.068
Alentejo	757.069	100.686	78.820	264.016
Algarve	430.084	66.190	45.742	156.495
R. A. da Madeira	247.161	43.695	34.370	99.300
R. A. Dos Açores	244.780	45.934	36.701	94.200
		50-64	65-79	80+
Portugal		1.954.636	1.412.740	461.469
Continente		1.879.453	1.364.295	447.356
Norte		676.326	440.726	139.706
Grande Porto		254.150	152.318	44.702
Porto		44.359	32.800	11.854
Vila Nova de Gaia		61.370	36.081	10.359
Douro		36.636	31.002	11.845
Centro		329.821	271.149	99.078
Lisboa		547.340	376.878	109.877
Grande Lisboa		390.326	273.943	84.048
Alentejo		139.478	126.654	47.415
Algarve		79.888	60.698	21.071
R. A. da Madeira		37.624	25.081	7.091
R. A. dos Açores		37.559	23.364	7.022

Fonte: INE

¹⁵ Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

5.1.3.3. Estrutura Etária

A estrutura etária da população de Portugal e da União Europeia são muito idênticas, conforme é possível inferir pela **tabela 3**. Deste modo, a maioria dos europeus tem idades compreendidas entre os 25 e os 49 anos, com percentagens de 37,30% e 36,20% da população total de Portugal e da União Europeia, que correspondem a 3.968.354 e 180.889.331 pessoas, respectivamente.

Seguidamente, apresenta-se o grupo etário entre os 50 e os 64 anos, correspondente a 18,40% e 18,60% das populações de Portugal e da União Europeia (1.954.636 e 92.943.137 habitantes, respectivamente).

Assim, conclui-se que a maioria da população europeia corresponde à população activa, cuja idade se situa entre os 25 e os 64 anos, totalizando percentagens de 55,70% e 54,80% (5.922.990 e 273.832.468 pessoas), em Portugal e na União Europeia, respectivamente.

Tabela 3: Estrutura Etária da População – 1/01/2009

Unidade: % e N°

	Portugal		União Europeia	
	%	N°	%	N°
0-14 anos	15,30%	1.622.991	15,70%	78.452.003
15-24 anos	11,40%	1.207.060	12,50%	62.461.786
25-49 anos	37,30%	3.968.354	36,20%	180.889.331
50-64 anos	18,40%	1.954.636	18,60%	92.943.137
65-79 anos	13,30%	1.412.740	12,60%	62.961.480
80 anos ou mais	4,30%	461.469	4,40%	21.986.549
TOTAL	100,00%	10.627.250	100,00%	499.694.284

Fonte: Eurostat

5.1.3.4. Agregado Familiar

No que respeita à estrutura do agregado familiar das populações, constata-se, através da **tabela 4**, que a maior parte das famílias portuguesas são compostas por três adultos (um casal e um filho adulto, por norma), o que corresponde a 18,70% da população, ou seja, a 1.987.296 pessoas. Adicionalmente, apesar de em menor número, as famílias constituídas por dois adultos e dois filhos dependentes, também representam grande parte das famílias nacionais (16,30% da população, correspondentes a 1.732.242 pessoas), sendo que os adultos destas famílias pertencem à população activa.

Assim, constata-se que em Portugal existe um elevado número de famílias consideradas tradicionais, de acordo com Gomes *et al.* (2005), isto é, com ambos os pais e com um, dois ou três filhos.

Por outro lado, nos países da União Europeia, no seu conjunto, existe um maior número de famílias constituídas por dois adultos, com dois filhos dependentes (17% da população, o que corresponde a 84.948.029 cidadãos), seguidas das famílias formadas por dois adultos, com menos de 65 anos (13,20% da população, ou seja, 65.9659.646 habitantes), sendo esta uma estrutura familiar não tradicional. Deste modo, devido ao facto de uma parte significativa da população europeia pertencer a este tipo de estrutura familiar, conclui-se que existe uma tendência para que os comportamentos e relações entre os membros das sociedades actuais conduzam à formação de agregados familiares que se desviam do modelo de família nuclear tradicional.

Conclui-se, no entanto, que, de uma maneira geral, a maioria das famílias portuguesas e das da União Europeia têm filhos dependentes (54,50% e 51%, respectivamente).

Tabela 4: Estrutura Familiar da População – 1/01/2009

Unidade: % e N°

	Portugal		União Europeia	
	%	N°	%	N°
1 pessoa solteira	6,40%	680.144	13,10%	65.459.952
1 adulto com menos de 64 anos	2,40%	255.054	7,60%	37.976.766
1 adulto com mais de 65 anos	4,10%	435.718	5,40%	26.983.492
Pai/mãe solteiro(a) com filhos dependentes	2,60%	276.309	4,20%	20.987.160
2 adultos com menos de 65 anos	8,80%	935.198	13,20%	65.959.646
2 adultos, pelo menos um com 65 anos ou mais	11,50%	1.222.134	10,80%	53.966.983
2 adultos com 1 filho dependente	15,70%	1.668.479	11,90%	59.463.620
2 adultos com 2 filhos dependentes	16,30%	1.732.242	17,00%	84.948.029
2 adultos com 3 ou mais filhos dependentes	3,80%	403.836	7,20%	35.977.989
3 ou mais adultos	18,70%	1.987.296	11,90%	59.463.620
3 ou mais adultos com filhos dependentes	16,00%	1.700.360	10,70%	53.467.289
Famílias sem filhos dependentes	45,50%	4.835.399	49,00%	244.850.200
Famílias com filhos dependentes	54,50%	5.791.852	51,00%	254.844.085

Fonte: Eurostat

5.1.3.5. Esperança Média de Vida

Com base na **tabela 5**, é possível constatar que, à semelhança do que tem vindo a acontecer com a evolução da população, também a esperança média de vida em Portugal e na União Europeia tem vindo a aumentar desde 2002, apresentando valores semelhantes, o que reflecte um envelhecimento generalizado da população europeia, podendo este facto ser explicado pelos mesmos factores que já tinham sido referidos anteriormente, ou seja, pela melhoria das condições de vida, nomeadamente nos avanços da Medicina, que se reflectem numa longevidade maior.

Desta forma, no ano de 2008, a esperança média de vida da população portuguesa e da União Europeia foi de 76,64 e 78,76, respectivamente, ou seja, 76 e 78 anos.

Tabela 5: Esperança Média de Vida de Homens e Mulheres – 1 de Janeiro

Unidade: Anos

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Portugal	76,64	76,73	77,58	77,42	78,19	78,40	76,64
União Europeia	77,16	77,17	77,82	77,90	78,34	78,53	78,7

Fonte: Eurostat

5.1.3.6. Nível Educacional

De acordo com a **tabela 6**, verifica-se que, em Portugal, a percentagem de indivíduos com idade superior a 25 anos com um nível de ensino inferior ao Ensino Secundário tem vindo a diminuir, o que significa que a população tem vindo a obter maiores qualificações, conforme é comprovado pelo aumento da percentagem da população que possui habilitações superiores ao Ensino Secundário ou a nível do Ensino Superior. No entanto, a grande maioria da população não tem qualificações superiores ao Ensino Secundário, tendo sido registado, no início do ano de 2008, uma percentagem de 77% da população com mais de 25 anos com um nível educacional inferior ao Ensino Secundário, o que corresponde a 6.003.844 pessoas.

Deste modo, apenas 11,30% desta população possui habilitações superiores ao Ensino Secundário, mas inferiores ao Ensino Superior, e 11,70% possui habilitações ao nível do Ensino Superior, correspondendo, no seu conjunto, a 1.793.357.

Por outro lado, na União Europeia (**tabela 7**) a percentagem de pessoas com qualificações abaixo do Ensino Secundário é muito inferior ao de Portugal (35,90%, equivalente a 128.802.199 pessoas, em 2008), tendo vindo a decrescer ao longo dos anos. Tal

facto reflecte, assim, que a grande maioria dos habitantes, ao contrário do que acontece em Portugal, possui níveis de ensino acima do Ensino Secundário e ao nível do Ensino Superior, tendo a percentagem de indivíduos com este tipo de qualificações vindo a aumentar constantemente ao longo dos anos. Assim, estes valores são muito superiores aos de Portugal, sendo que no início de 2008, 42,80% da população da União Europeia com mais de 25 anos possuía qualificações superiores ao Ensino Secundário, mas inferiores ao Ensino Superior, e 21,30% possuía habilitações adquiridas no Ensino Superior, o que totaliza, no seu conjunto, 229.978.299 pessoas.

Tabela 6: Nível Educacional da População com mais de 25 anos, em Portugal – 1 de Janeiro

Unidade: % e N°

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
	%	%	%	%	%	%	%	N°
Inferior ao Ensino Secundário	83,2	81,4	79,4	78,4	77,4	77,5	77	6.003.844
Superior ao Ensino Secundário e inferior ao Ensino Superior	9,1	9,6	10,3	11,1	11,4	11,2	11,3	881.084
Ensino Superior	7,7	9,0	10,3	10,5	11,2	11,3	11,7	912.273
TOTAL							100	7.797.201

Fonte: Eurostat

Tabela 7: Nível Educacional da População com mais de 25 anos, na União Europeia – 1 de Janeiro

Unidade: % e N°

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
	%	%	%	%	%	%	%	N°
Inferior ao Ensino Secundário	41,3	40,1	39	38	37,4	36,6	35,9	128.802.199
Superior ao Ensino Secundário e inferior ao Ensino Superior	41,2	41,6	41,9	42,3	42,5	42,8	42,8	153.558.053
Ensino Superior	17,5	18,3	19,1	19,7	20,1	20,6	21,3	76.420.246
TOTAL							100	358.780.498

Fonte: Eurostat

5.2. Envolvente Imediata ou Concorrencial

5.2.1. Sector Hoteleiro

5.2.2.1. Estabelecimentos Hoteleiros

Conforme é possível verificar através da **tabela 8**, em 2009, estiveram em funcionamento 1.988 estabelecimentos hoteleiros em Portugal, sendo a sua maioria Pensões, com 804 estabelecimentos, o que corresponde a 40,4% do número total de estabelecimentos existentes. Seguidamente, destacam-se os Hotéis (34,3% dos estabelecimentos), com um total de 681 estabelecimentos, tendo a maioria a classificação de 3 estrelas (272 estabelecimentos) e de 4 estrelas (242 estabelecimentos). Por outro lado, os Hotéis de 5 estrelas são os que existem em menor número, com apenas 56 estabelecimentos em todo o território nacional.

Constata-se, ainda, que é na Região Norte que se concentram a maioria dos estabelecimentos hoteleiros, numa proporção de 22% do total, ou seja, 450 estabelecimentos. Assim, a maioria destes estabelecimentos corresponde a Pensões (251 estabelecimentos), seguidas dos Hotéis de 3 estrelas (50 estabelecimentos) e dos Hotéis de 4 estrelas (49 estabelecimentos), tal como no restante território nacional. Contudo, nesta região existem apenas 10 Pousadas e 7 Hotéis de 5 estrelas, sendo a oferta escassa no que se refere a estabelecimentos hoteleiros de luxo.

**Tabela 8: Estabelecimentos Hoteleiros, por tipo de Estabelecimento e por Regiões
(NUTS II) – 2009**

Unidade: N°

Localização Geográfica	Total Geral	Hotéis					Apartamentos Turísticos	Aldeamentos Turísticos
		Total	*****	****	***	** / *		
PORTUGAL	1.988	681	56	242	272	111	184	33
CONTINENTE	1.715	583	45	188	243	107	150	32
Norte	450	141	7	49	50	35	9	1
Centro	413	167	4	25	100	38	7	1
Lisboa	304	146	21	60	47	18	5	4
Alentejo	153	38	2	13	17	6	7	2
Algarve	395	91	11	41	29	10	122	24
REG. AUT. AÇORES	82	38	0	19	16	3	12	0
REG. AUT. MADEIRA	191	60	11	35	13	1	22	1
Localização Geográfica	Hotéis-Apartamentos				Mo-téis	Pousa-das	Estala-gens	Pen-sões
	Total	*****	****	*** / **				
PORTUGAL	128	4	69	55	23	41	94	804
CONTINENTE	89	2	47	40	23	38	69	731
Norte	5	0	2	3	9	10	24	251
Centro	6	0	3	3	8	9	19	196
Lisboa	10	0	9	1	1	3	11	124
Alentejo	7	0	2	5	1	12	7	79
Algarve	61	2	31	28	4	4	8	81
REG. AUT. AÇORES	4	0	3	1	0	2	2	24
REG. AUT. MADEIRA	35	2	19	14	0	1	23	49

Fonte: INE

5.2.2.2. Dormidas

Da análise da **tabela 9**, retira-se que, em 2009, nos estabelecimentos hoteleiros portugueses ocorreram cerca de 36,5 milhões de dormidas, sendo este valor inferior ao do ano anterior em 7,1%.

Porém, contrariando a tendência generalizada de redução da procura, o mercado interno registou, em 2009, um crescimento homólogo de 1,7%, correspondendo a cerca de 13,2 milhões de dormidas. Assim, este bom desempenho do mercado interno, para além de algum efeito de substituição entre estadias no estrangeiro por estadias em Portugal, decorrente de maiores restrições nos orçamentos familiares, esteve também associado à implementação

de campanhas de promoção dirigidas especificamente aos residentes, oferecendo tarifas mais favoráveis e apelando à preferência pelos destinos nacionais.

Por outro lado, durante o ano de 2009, os não residentes originaram cerca de 23,2 milhões de dormidas, valor que representa um importante decréscimo homólogo de 11,4%. No entanto, a maioria das dormidas em Portugal continuam a ser originadas por turistas estrangeiros.

Tabela 9: Dormidas em todo o Território Português, segundo o Tipo de Estabelecimentos e Países de Residência Habitual – 2009

Unidade: Milhares

Países de Residência	Total Geral	Hotéis				
		Total	*****	****	***	** / *
TOTAL	36.457,1	20.384,6	2.960,7	10.097,1	5.704,9	1.621,8
PORTUGAL	13.242,7	7.622,3	753,6	3.257,3	2.589,4	1.022,1
ESTRANGEIRO	23.214,4	12.762,3	2.207,1	6.839,8	3.115,6	599,8
EUROPA	20.997,9	11.175,6	1.891,7	6.063,0	2.728,8	492,1
UNIÃO EUROPEIA	20.062,7	10.607,0	1.749,2	5.786,1	2.598,8	472,8
Alemanha	3.341,9	1.938,4	283,6	1.308,4	313,0	33,3
Áustria	307,9	201,1	29,7	114,1	52,9	4,5
Bélgica	552,9	324,5	47,4	178,4	88,6	10,0
Dinamarca	388,9	207,8	19,2	130,8	52,4	5,4
Espanha	3.203,8	2.233,5	284,8	1.109,6	652,8	186,3
Finlândia	401,0	206,4	15,2	122,8	59,6	8,9
França	1.595,4	1.007,3	131,1	404,6	388,5	83,1
Irlanda	872,1	303,0	78,5	162,0	54,1	8,4
Itália	803,2	609,4	68,4	284,3	225,2	31,5
Países Baixos	1.789,1	598,7	78,7	300,4	193,7	25,9
Polónia	301,7	181,3	10,2	102,4	43,7	25,1
Reino Unido	5.669,7	2.276,1	600,1	1.307,5	337,8	30,6
Rep. Checa	103,2	53,6	7,1	28,9	15,3	2,4
Suécia	377,7	226,4	50,1	117,4	55,0	4,0
OUTROS PAÍSES DA UE	354,2	239,6	45,2	114,7	66,4	13,4
OUTROS PAÍSES DA EUROPA	935,1	568,6	142,5	276,9	129,9	19,3

Fonte: INE

Salienta-se, também, que os dados mais recentes disponibilizados pelo INE revelam que até ao 2º trimestre de 2010 se mantiveram as mesmas variações ocorridas durante o ano de 2009, no que respeita às dormidas geradas em Portugal, sendo possível concluir que, futuramente, é expectável que estas tendências se mantenham. Assim, no 2º trimestre de 2010

as dormidas geradas por turistas estrangeiros sofreram uma diminuição de 4%, comparativamente com o 2º trimestre de 2009 (**tabela 10**). Destaca-se, também, que neste período foram registadas 9,8 milhões de dormidas em Portugal, traduzindo-se este valor num decréscimo de 2,5%, comparativamente com o mesmo período homólogo de 2009, mantendo-se a tendência para uma redução generalizada das dormidas no território nacional. Contudo, no que respeita às dormidas geradas pelos portugueses, em Portugal, constata-se que estas aumentaram 0,4% relativamente ao mesmo período do ano de 2009, correspondendo, assim, a 35% (3,4 milhões) das dormidas totais ocorridas em Portugal.

Tabela 10: Dormidas em Portugal, por País de Residência – 2º Trimestre de 2010

Unidade: Milhares e %

País de Residência	2º Trimestre			
	2010	Var. 10/09 (%)	Abs.	Quota (%)
Portugal	3.449,10	0,40	15,30	35,10
Estrangeiro	6.365,90	-4,00	-267,40	64,90
TOTAL	9.815,00	-2,50	-252,10	100,00

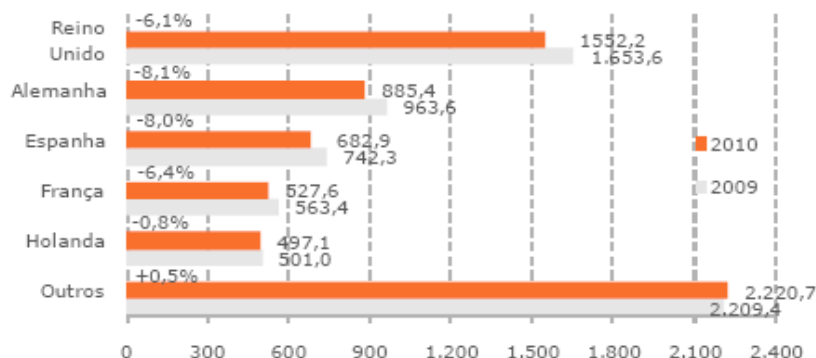
Fonte: Turismo de Portugal, I. P.

Deste modo, voltando à **tabela 9**, verifica-se que, relativamente a 2008, a maioria dos mercados emissores apresentou uma evolução fortemente negativa, de 22,4% para o mercado britânico, 14,8% para o irlandês, 13,5% para o italiano, 9,4% para o holandês e 8,6% para o alemão. Porém, o mercado francês e espanhol registaram crescimentos de 0,3% e 4,4%, respectivamente, em relação às dormidas ocorridas no ano de 2008, representando assim uma inversão de tendência, após os maus resultados verificados nesse ano. No entanto, importa referir que não se registaram alterações nas posições relativas dos principais mercados emissores, sendo este grupo constituído pelo Reino Unido (5,7 milhões de dormidas), Alemanha (3,3 milhões de dormidas), Espanha (3,2 milhões de dormidas), Países Baixos (1,8 milhões de dormidas), França (1,6 milhões de dormidas), Irlanda (872.100 de dormidas) e Itália (803.200 de dormidas) que representaram, no seu conjunto, mais de 70% das dormidas dos não residentes.

Salienta-se, ainda, o facto de a conjuntura económica desfavorável, que contribuiu para a retracção de alguns dos principais mercados, poder ter tido também influência no desempenho positivo do mercado espanhol e francês que, por questões de proximidade poderão ter preferido os destinos em Portugal a outros mais distantes.

Adicionalmente, no 2º trimestre de 2010 mantiveram-se as posições dos principais países emissores, no que respeita ao número de dormidas em Portugal (**gráfico 6**).

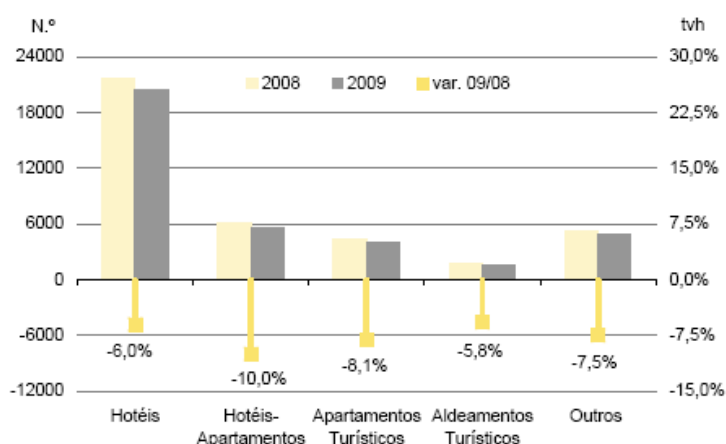
Gráfico 6: Dormidas por Mercados Estrangeiros – Milhares, Var. 10/09 (%) – 2º Trimestre de 2010



Fonte: Turismo de Portugal, I. P.

Por outro lado, em comparação com o ano de 2008, a variação homóloga das dormidas segundo os tipos de estabelecimentos evidencia uma evolução negativa generalizada (**gráfico 7**). Os hotéis, que representaram 56% do total de dormidas, registaram um decréscimo homólogo de 6%, inferior ao decréscimo total nacional (-7,1%). Também nos hotéis-apartamentos a quebra foi generalizada em 10%, sendo esta a segunda tipologia em termos de representatividade (15,3% do total de dormidas).

Gráfico 7: Evolução das Dormidas, por Tipo de Estabelecimento – 2009



Fonte: INE

Refere-se, ainda, que no 2º trimestre de 2010 (**tabela 11**) os hotéis e os hotéis-apartamentos continuaram a ser os estabelecimentos que registaram um maior número de

dormidas, com 59% e 14,3%, respectivamente, o que corresponde a 73% do total. No entanto, os hotéis registaram neste período um crescimento homólogo de 2,7%, ao contrário do que ocorreu no ano de 2009, relativamente a 2008, o que constitui um indício de recuperação por parte dos Hotéis. Já os hotéis-apartamentos continuaram a decrescer, em 9%, no 2º trimestre de 2010.

Analisando a desagregação dos Hotéis por categoria (**tabela 9**), conclui-se que a maioria das dormidas, em 2009, foi registada nos Hotéis de 4 estrelas, que corresponde a metade das dormidas (10,1 milhões), seguidos dos Hotéis de 3 estrelas (5,7 milhões de dormidas, correspondentes a 28%), dos de 5 estrelas, que representam 14,5% das dormidas (3 milhões), e dos de 2 e 1 estrelas, com o restante valor das dormidas (1,6 milhões). Desta forma, a redução da procura, relativamente ao ano de 2008, foi maior nas unidades de cinco estrelas (-13,9%), seguindo-se as de duas e uma estrela (-8,4%), as de três (-5,2%) e por fim as de quatro estrelas (-3,5%), esta última concentrando metade das dormidas em hotéis.

No 2º trimestre de 2010 (**tabela 11**), verificou-se que, à semelhança do que aconteceu no ano de 2009, 78% das dormidas (4,5 milhões) foram em hotéis de 4 e 3 estrelas, sendo que os Hotéis de 5 estrelas representaram 14% do total de dormidas, registando um aumento de 3,6% comparativamente com o período homólogo, contrariando o comportamento ocorrido em 2009, o que poderá significar uma recuperação da procura deste tipo de estabelecimentos, sendo este facto benéfico para o *CS Vintage Oporto Hotel*.

Tabela 11: Dormidas em Portugal, por Tipo de Estabelecimento – 2º Trimestre de 2010

Unidade: Milhares e %

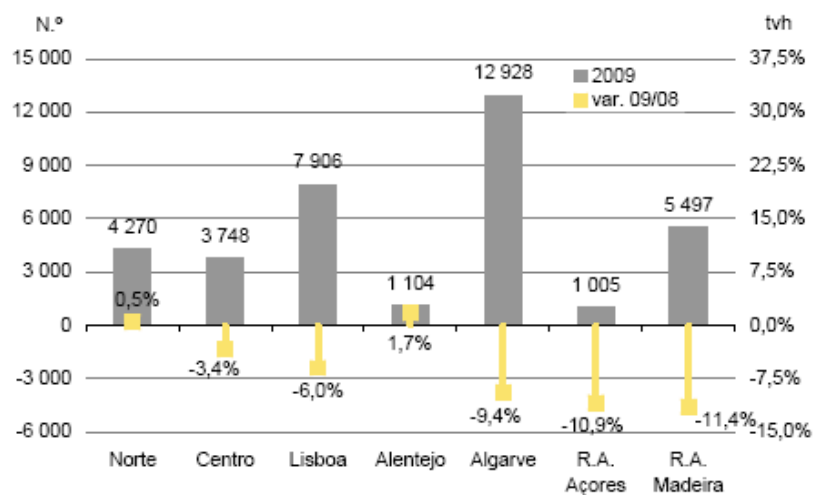
Tipologias	2º Trimestre		
	2010	Var. 10/09 (%)	Abs.
Hotéis	5.794,0	2,7	153,4
Hotéis de 5 estrelas	826,8	3,6	29
Hotéis de 4 estrelas	2.823,6	0,4	11,8
Hotéis de 3 estrelas	1.673,2	4,8	77,4
Hotéis-Apartamentos	1.405,1	-8,6	-131,6
Pousadas	108,2	1,5	1,6
Aldeamentos Turísticos	427,3	-7,4	-34,2
Apartamentos Turísticos	973,0	-12,9	-143,9
Outros	1.107,4	-8,1	-97,3
TOTAL	9.815,0	-2,5	-252,1

Fonte: Turismo de Portugal, I. P.

Por outro lado, o **gráfico 8** revela que, em 2009, os principais destinos das viagens continuaram a ser o Algarve, Lisboa e Madeira, com 35,5%, 21,7% e 15,1% do total de dormidas, respectivamente, o que significa que estes três destinos concentraram entre si mais de 70% do total de dormidas.

É, ainda, de salientar que foi verificado um ligeiro aumento, de 0,5% relativamente a 2008, da representatividade da Região Norte, que se situou nos 11,7%, posicionando-se no quarto destino mais relevante do país. Por outro lado, segundo o Ministério da Economia, a taxa de variação homóloga média relativa ao período entre Março e Agosto de 2010 das dormidas nesta região foi de 7%, o que poderá constituir um indício positivo para a actividade futura do projecto, que se situará nesta região, no sentido em que este aumento de dormidas poderá potenciar também as dormidas do *CS Vintage Oporto Hotel*, uma vez que esta tendência se manteve no 2º trimestre de 2010, tendo sido registado um aumento face ao período homólogo de 6,7% nesta região, atingindo uma quota de 11,9% do total de dormidas em Portugal, de acordo com o INE.

Gráfico 8: Evolução das Dormidas, por Regiões (NUTS II) – 2009



Fonte: INE

De forma mais específica (**tabela 12**), verificou-se que as dormidas ocorridas na Região Norte dependeram, na maior parte, do mercado nacional, que representou 59% das dormidas.

Também se concluiu que as dormidas nesta região divergiram das que ocorreram na generalidade do país, no sentido em que a maioria dos turistas que visitaram a Região Norte era oriunda de Espanha, representando 564.600 dormidas (13,2%), seguidos da França, com

196.600 dormidas (4,6%), da Alemanha, com 141.300 dormidas (3,3%), do Reino Unido, com 116.100 dormidas (2,7%), da Itália, com 98.000 dormidas (2,3%) e Países Baixos, com 60.800 dormidas (1,4%). No entanto, analisando apenas as dormidas ocorridas nos hotéis de 5 estrelas da Região Norte, constata-se que a maior parte dos turistas era oriunda de países estrangeiros, sendo a Espanha o país com maior peso, representando 71.600 dormidas correspondentes a 19,3% do total. Porém, a representatividade dos restantes países difere em relação às dormidas no total dos estabelecimentos hoteleiros desta região. Assim, o Reino Unido representa o país com maior importância, a seguir a Espanha, no que respeita às dormidas nos hotéis de 5 estrelas da Região Norte, com 17.500 dormidas e uma representatividade de 4,7%, seguido da França, com 17.400 dormidas (4,7%), da Alemanha, com 14.400 dormidas (3,9%), da Itália, com 10.100 dormidas (2,7%) e dos Países Baixos, com 6.000 dormidas (1,6%).

Por outro lado, à semelhança do que aconteceu na generalidade do país, a maior parte das dormidas foi realizada em Hotéis de 4 estrelas (43,5%, correspondentes a 1,3 milhões de dormidas) e nos de 3 estrelas (26%, correspondentes a 752.600 dormidas). Seguidamente, apresentam-se os Hotéis de 2 e 1 estrelas, com 17,7% das dormidas (512.800) e, finalmente, os Hotéis de 5 estrelas, com o restante, correspondente a 371.800 dormidas, sendo este número o mais reduzido, devido ao facto de os Hotéis deste tipo serem também os mais escassos nesta região.

Tabela 12: Dormidas na Região Norte, segundo o Tipo de Estabelecimentos e Países de Residência Habitual – 2009

Unidade: Milhares

Países de Residência	Total Geral	Hotéis				
		Total	*****	****	***	** / *
NORTE	4.270,0	2.896,6	371,8	1.259,4	752,6	512,8
PORTUGAL	2.530,2	1.558,1	155,0	639,9	421,1	342,2
ESTRANGEIRO	1.739,7	1.338,5	216,8	619,5	331,6	170,6
EUROPA	1.438,8	1.121,4	170,3	531,8	279,4	139,9
UNIÃO EUROPEIA	1.366,6	1.068,9	161,2	508,8	263,7	135,1
Alemanha	141,3	104,6	14,4	54,9	27,5	7,9
Áustria	17,3	14,2	3,0	5,7	3,7	1,7
Bélgica	45,6	33,2	5,8	12,6	11,8	3,0
Dinamarca	14,0	10,6	2,2	3,8	3,5	1,1
Espanha	564,6	458,1	71,6	224,6	105,0	56,9
Finlândia	7,7	5,6	0,7	2,3	2,0	0,7
França	196,6	151,2	17,4	67,8	41,6	24,4
Irlanda	13,0	10,4	1,9	4,3	3,0	1,2
Itália	98,0	76,7	10,1	38,9	19,7	8,0
Países Baixos	60,8	43,0	6,0	17,9	12,6	6,5
Polónia	25,8	17,2	1,3	4,0	2,0	10,0
Reino Unido	116,1	94,2	17,5	51,5	18,9	6,4
Rep. Checa	5,6	4,1	0,4	1,6	1,1	1,0
Suécia	15,1	11,7	2,8	5,1	3,1	0,7
OUTROS PAÍSES DA UE	44,9	34,2	6,2	14,0	8,1	5,8
OUTROS PAÍSES DA EUROPA	72,2	52,5	9,1	23,0	15,7	4,7

Fonte: INE

No que respeita aos meses em que ocorreram as dormidas, conclui-se, analisando o período desde Dezembro de 2009 a Novembro de 2010, com base na **tabela 13**, que na Região Norte, a maioria das dormidas em Hotéis ocorreu no mês de Agosto (421.210 dormidas), seguido do mês de Setembro (356.459 dormidas) e do mês de Julho (318.401 dormidas). Estes valores são justificados pelo facto de os meses de Julho e Agosto corresponderem à época alta do turismo, dado que são os meses em que a maioria dos clientes estão de férias, enquanto que Setembro é um mês em que a maioria das estadias ocorre por motivos de negócios, adicionado ao facto de neste mês ainda ocorrerem estadias por parte de pessoas que estão de férias. Para além dos referidos meses, verificou-se que em Outubro, Maio e Junho ocorreu uma afluência considerável, com 309.058, 294.129 e 268.652

dormidas, respectivamente, sendo que o principal motivo das mesmas se prendeu com questões profissionais. Por outro lado, os meses de Dezembro, Janeiro e Fevereiro foram aqueles que registaram uma menor número de dormidas com valores de 177.926, 157.268 e 165.560, respectivamente.

Tabela 13: Dormidas nos Hotéis da Região Norte, por Meses – Dezembro de 2009 a Novembro de 2010

Unidade: N°

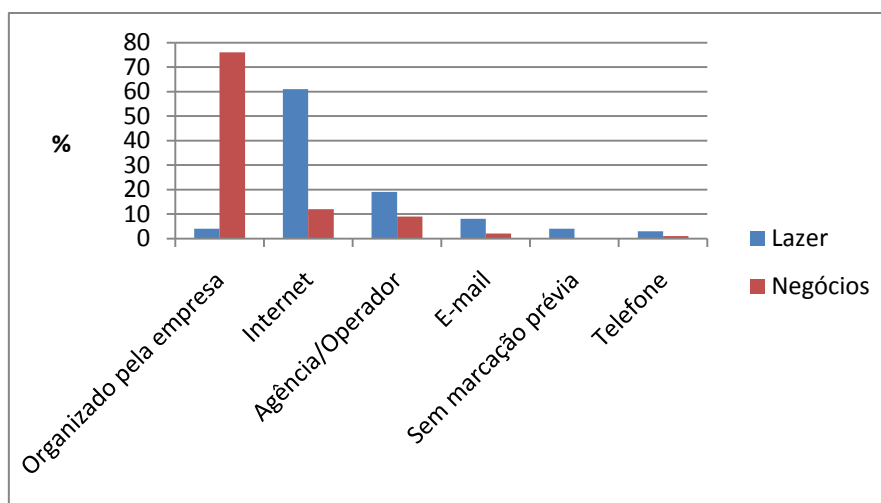
Dez-09	Jan-10	Fev-10	Mar-10	Abr-10	Mai-10
177.926	157.268	165.560	211.213	265.233	294.129
Jun-10	Jul-10	Ago-10	Set-10	Out-10	Nov-10
268.652	318.401	421.210	356.459	309.058	204.887

Fonte: INE

Refere-se, ainda, que no 2º trimestre de 2010, de acordo com o Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT) e a Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal (ERTPNP), o concelho onde se registaram mais dormidas, dentro do Grande Porto, foi o próprio Porto com 76% e 83% de dormidas, em visitas de lazer e de negócios, respectivamente. Seguidamente, surge o concelho de Vila Nova de Gaia com 10% e 12% de dormidas, em visitas de lazer e de negócios, respectivamente.

5.2.2.3. Organização das Estadias

Gráfico 9: Organização das Estadias na Região Norte – 2º Trimestre de 2010



Fonte: IPDT e ERTPNP

5.2.2.4. Estada Média

Conclui-se, através da **tabela 14**, que em Portugal, no ano de 2009, a estada média na hotelaria foi de 2,8 noites, ligeiramente inferior à de 2008 (2,9 noites). Neste contexto, os Hotéis tiveram uma média de estadias com uma duração de 2,4 noites, sendo que os Hotéis de 5 estrelas foram os que registaram uma maior permanência (2,7 noites), seguidos dos Hotéis de 4 estrelas, com uma duração média de permanência um pouco inferior (2,6 noites), estando ambos os valores acima da média global.

Por origem dos hóspedes, os residentes nos Países Baixos, Reino Unido e Irlanda permaneceram em média mais de cinco noites nos estabelecimentos hoteleiros, seguindo-se os residentes na Finlândia, Alemanha, Dinamarca, Suécia e Áustria (cerca de quatro noites). É, ainda, de referir que foram os residentes da Irlanda e os da Suécia que permaneceram um maior número de noites, em média, nos Hotéis de 5 estrelas (4,2 noites).

Contudo, pelo segundo ano consecutivo, observa-se uma redução generalizada deste indicador, mantendo-se a tendência para estadias mais curtas.

De modo mais particular, verificou-se que no 2º trimestre de 2010, segundo o IPDT e a ERTPNP, a duração média das estadias nos estabelecimentos hoteleiros na zona do Grande Porto foi de 3,68 e 2,15 dias para as visitas de lazer e de negócios, respectivamente.

Tabela 14: Estada Média, segundo o Tipo dos Estabelecimentos, por Países de Residência Habitual – 2009

Unidade: Nº de noites

Países de Residência	Total Geral	Hotéis				
		Total	*****	****	***	** / *
TOTAL	2,8	2,4	2,7	2,6	2,3	1,8
PORTUGAL	2,1	1,9	2,0	1,9	1,8	1,6
ESTRANGEIRO	3,6	3,0	3,0	3,2	2,8	2,2
EUROPA	3,8	3,2	3,2	3,4	2,9	2,2
UNIÃO EUROPEIA	3,8	3,2	3,2	3,4	2,9	2,2
Alemanha	4,6	4,0	3,4	4,5	3,5	2,4
Áustria	4,0	3,8	3,5	4,0	3,8	2,6
Bélgica	3,7	3,3	3,0	3,5	3,3	2,1
Dinamarca	4,5	3,8	2,9	4,0	4,1	3,2
Espanha	2,4	2,3	2,4	2,3	2,2	2,0
Finlândia	4,7	4,1	3,2	4,1	4,4	4,3
França	2,8	2,6	2,5	2,6	2,7	2,1
Irlanda	5,1	4,0	4,2	4,0	3,8	3,0
Itália	2,4	2,4	2,2	2,5	2,4	2,0
Países Baixos	5,3	3,7	2,9	3,9	4,1	2,7
Polónia	3,8	3,5	2,6	4,4	2,9	2,7
Reino Unido	5,2	4,3	4,1	4,5	4,1	2,5
Rep. Checa	3,6	3,3	3,9	3,5	3,1	2,1
Suécia	4,2	3,9	4,2	3,7	4,0	2,7
OUTROS PAÍSES DA UE	3,1	2,8	2,8	3,0	2,7	2,5
OUTROS PAÍSES DA EUROPA	3,4	3,0	3,5	3,0	2,8	2,1

Fonte: INE

5.2.2.5. Taxa de Ocupação

Em 2009, a taxa líquida de ocupação-cama, isto é, a percentagem de camas ocupadas nos estabelecimentos hoteleiros, foi de 38,3% nos estabelecimentos hoteleiros, inferior em 5% à registada em 2008, tendência esta que se observou na generalidade das tipologias de estabelecimentos e das regiões (**tabela 15**).

Mantendo a tendência de anos anteriores, as regiões que apresentaram as maiores taxas de ocupação foram a Madeira, Lisboa e Algarve, sendo que a Região Norte representa a região onde foi registada a menor taxa líquida de ocupação-cama, com um valor de 30,9%.

Tabela 15: Taxa Líquida de Ocupação-Cama, por Localização Geográfica (NUTS II) – 2009

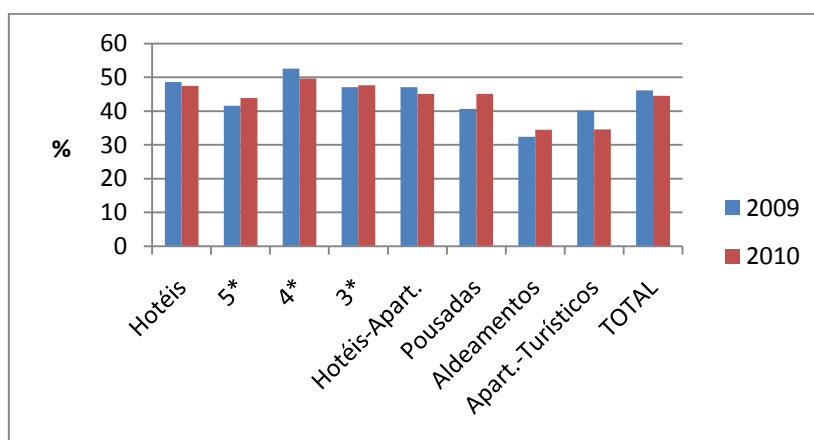
Unidade: %

Localização Geográfica	Taxa Líquida de Ocupação-Cama
PORTUGAL	38,3
CONTINENTE	36,7
Norte	30,9
Centro	27,9
Lisboa	41,7
Alentejo	29,3
Algarve	40,9
REG. AUTÓNOMA AÇORES	32,2
REG. AUTÓNOMA MADEIRA	52,3

Fonte: INE

De acordo com o **gráfico 10**, verifica-se, também, que no 2º trimestre de 2010, os estabelecimentos que registaram maiores taxas de ocupação-cama foram os Hotéis (47,5%), os Hotéis-Apartamentos e as Pousadas, com 45,1%, cada. Assim, no que respeita aos Hotéis, registou-se que os de 4 estrelas e 3 estrelas foram os que obtiveram uma maior taxa líquida de ocupação-cama, com 49,6% e 47,6%, respectivamente, seguidos dos de 5 estrelas (43,9%). Porém, as Pousadas e os Hotéis de 5 estrelas foram os estabelecimentos onde se verificaram aumentos mais acentuados relativamente ao mesmo período do ano de 2009, com variações positivas de 4,5% e 2,4%, respectivamente.

Gráfico 10: Taxa Líquida de Ocupação-Cama, por Tipo de Estabelecimentos – 2º Trimestre de 2009 e 2010



Fonte: Turismo de Portugal, I. P.

5.2.2.7. Proveitos

Constata-se que, de acordo com a **tabela 16**, no 2º trimestre de 2010, seguindo a tendência verificada durante o ano de 2009, os proveitos globais nos estabelecimentos hoteleiros ascenderam a 474 milhões de euros, montante que se traduziu, relativamente ao trimestre homólogo de 2009, num decréscimo de 0,2% (-1 milhão de euros). Contudo, verificou-se um ligeiro aumento de 0,1% dos proveitos de aposento, face ao 2º trimestre de 2009, enquanto que os outros proveitos, referentes aos serviços prestados pelos Hotéis, excluindo as dormidas (restauração, *health club*, *spa*, etc.), registaram um decréscimo de 0,7%.

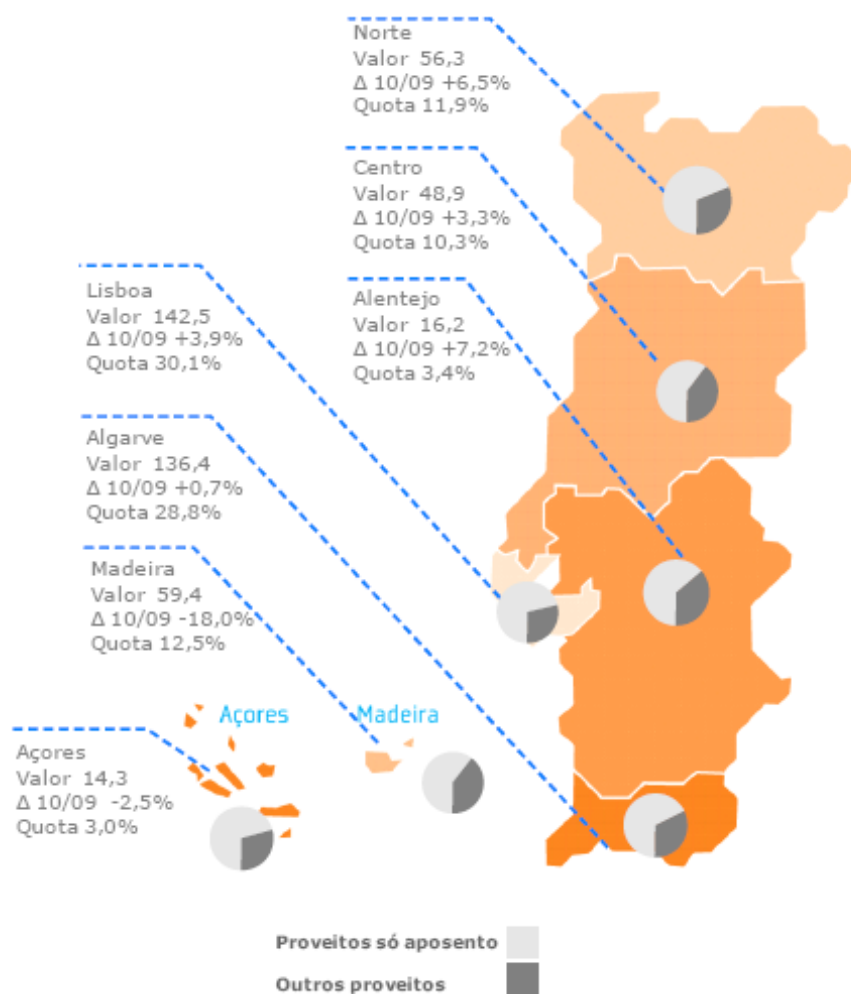
Tabela 16: Proveitos dos Estabelecimentos Hoteleiros – 2º Trimestre de 2010

Unidade: Milhões de € e %

	2º Trimestre			
	2010	Var. 10/09 (%)	Abs.	Quota (%)
Proveitos de Aposento	317,1	0,1	0,2	66,9
Outros Proveitos	156,9	-0,7	-1,2	33,1
TOTAL	474,0	-0,2	-1,0	100,0

Fonte: Turismo de Portugal, I. P.

Por outro lado, segundo o **gráfico 11**, verifica-se que as regiões de Lisboa, Algarve e Madeira representaram, de Abril a Junho de 2010, 71% do valor global dos proveitos do país (cerca de 338 milhões de euros), dado que são os estabelecimentos localizados nestas regiões os que obtêm maiores números de dormidas e maiores taxas de ocupação. Porém, os proveitos destas três regiões traduziram um decréscimo homólogo de quase 7 milhões de euros (-2%), derivado ao impacto das acentuadas quebras de proveitos dos estabelecimentos hoteleiros da Região da Madeira. No entanto, regista-se que na Região Norte obtiveram-se proveitos no valor de 56,3 milhões de euros, posicionando-se como a quarta região onde são obtidos os maiores proveitos, sendo que este valor correspondeu a um aumento de 6,5% relativamente ao 2º trimestre de 2009. Assim, apesar da crise económica global que se vive e que afecta também o sector em questão, conclui-se que todas as regiões de Portugal, com excepção da Madeira e dos Açores, continuam a registar aumentos nos seus proveitos.

Gráfico 11: Proveitos por Regiões (NUTS II) – 2º Trimestre de 2010

Fonte: Turismo de Portugal, I. P.

Relativamente ao RevPar (*Revenue Per Available Room*), que representa o rendimento por quarto disponível, constata-se que no 2º trimestre de 2010 a média de RevPar registada a nível nacional foi de 33,6 €, o que representa um ligeiro decréscimo, de 0,7 €, face ao período homólogo. Porém, os Hotéis de 5 estrelas e as Pousadas são os estabelecimentos que registaram valores mais elevados, de 57,8 € e 42 €, respectivamente, tendo aumentado face ao trimestre homólogo em 0,5 € e 3 €, respectivamente, tendência que se tem vindo a verificar desde os últimos anos (**tabela 17**).

Tabela 17: RevPar por Tipologias – 2º Trimestre

Unidade: € e %

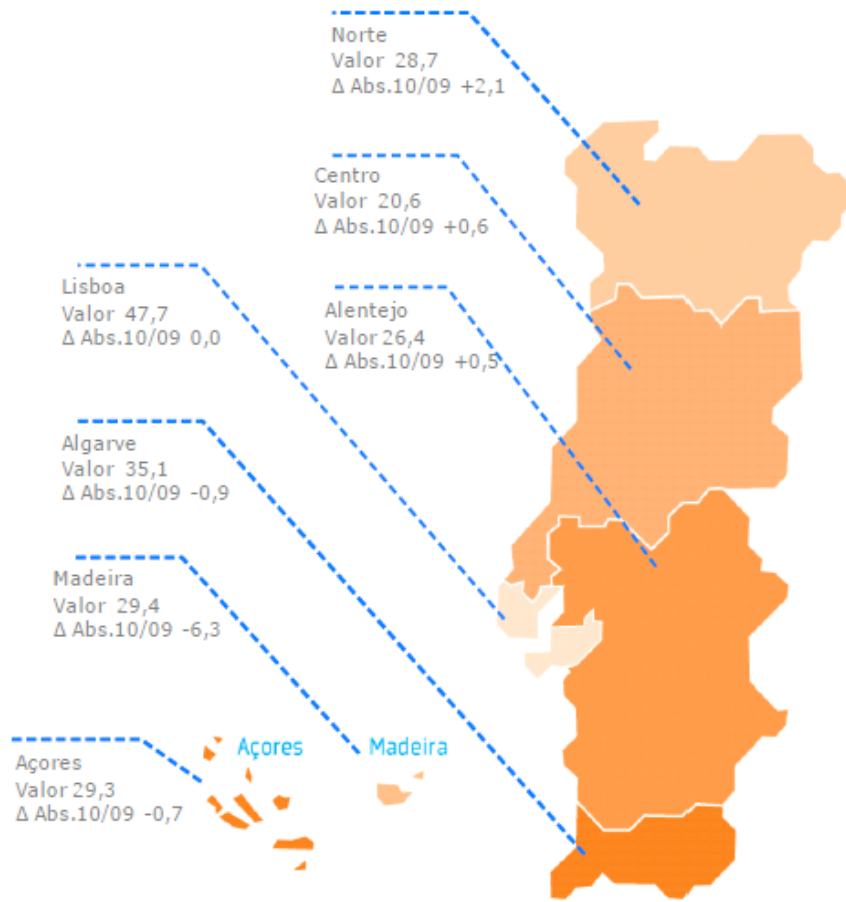
Tipologias	2º Trimestre		
	2010	Var. 10/09 (%)	Abs.
Hotéis	34,8	-0,6	-0,2
Hotéis de 5 estrelas	57,8	0,9	0,5
Hotéis de 4 estrelas	34,8	-1,7	-0,6
Hotéis de 3 estrelas	27,2	2,6	0,7
Hotéis-apartamentos	28,5	-9,8	-3,1
Pousadas	42,0	7,7	3,0
TOTAL	33,6	-2,0	-0,7

Fonte: Turismo de Portugal, I. P.

Através do **gráfico 12**, verifica-se também que no 2º trimestre de 2010, a Região de Lisboa foi a região com maior RevPar (47,7 €), tendo a Região Norte registado um valor de 28,7 €, representando uma variação de 2,7 € relativamente ao período homólogo, sendo esta a região onde foi verificada uma maior variação positiva. Salienta-se, ainda, que durante todo o ano de 2009 se verificaram comportamentos idênticos, existindo, portanto, uma tendência para que estes se mantenham no futuro.

Deste modo, todos estes factores poderão constituir um sinal positivo para o *CS Vintage Oporto Hotel*, que se irá localizar na Região Norte, sendo expectável que as unidades hoteleiras da mesma continuem a aumentar os seus proveitos, em particular os Hotéis de 5 estrelas.

Gráfico 12: RevPar por Regiões (NUTS II) – €, Var. 10/09 (%), Quota – 2º Trimestre



Fonte: Turismo de Portugal, I. P.

5.2.3. Concorrência¹⁶

5.2.3.1. The Yeatman

5.2.3.2.1. Quartos

Tabela 18: Características dos Quartos – The Yeatman

Tipo de Quarto	Tipo de Cama	Características Específicas	Características Comuns
Executive	Queen ou Twin Size	-	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de dormir; • Zona de trabalho; • Casa-de-banho com banheira e portadas venezianas; • Terraço privado; • Vista sobre o rio e zona ribeirinha; • Revestimento acústico; • Chaves electrónicas/magnéticas; • Televisão LCD com canais por cabo; • Mini bar; • Secador de cabelo; • Cofre; • Ar condicionado; • Aquecimento central; • Telefone; • Artigos de higiene; • Produtos de rosto da gama <i>Caudalie</i>; • Acesso à Internet.
Superior	Queen ou Twin Size	-	
Suite	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Banheira dupla; • Lavatório duplo; • Base de chuveiro; • Som estéreo em todo o quarto. 	
Master Suite	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Zona de vestir; • Banheira dupla redonda; • Lavatório duplo redondo; • Base de chuveiro redonda; • Som estéreo em todo o quarto. 	
Informação Adicional	Nº		
Camas	102		
Quartos	82		
• Normal	70		
• Suite	12		

¹⁶ Todos os dados apresentados têm como fonte as informações disponibilizadas nos sites dos próprios hotéis e nos seguintes sites: <http://www.maisturismo.pt/>; <http://www.booking.com/>; <http://www.hotel.info/>; <http://www.hoteis.com/>

5.2.3.2.2. Eventos/Reuniões**Tabela 19: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – The Yeatman**

Sala	Área (m ²)	Capacidade Máxima (nº de pessoas)
Minho	42	30
Dão	54	40
Madeira	54	40
Bairrada	90	80
Alentejo	130	120
Madeira+Bairrada	144	160
Bairrada+Alentejo	210	270
Madeira+Bairrada+Alentejo	274	350
Porto	65	70
Douro	102	100
Porto+Douro	167	200
The Vaulted Room	85	100
The Orangerie	216	270
Private Dining	20	16
Tented Room	97	100
TOTAL	1.750	1.946

5.2.3.2.3. Saúde e Bem-Estar

- **Spa Vinotherapie Caudalie:** Este spa, acessível a hóspedes e a clientes exteriores, dispõe de 10 salas de terapia com um ambiente sereno, evocativo ao elementar espírito do vinho, onde os clientes poderão relaxar e desfrutar dos tratamentos e cuidados proporcionados pela *Caudalie Vinotherapie*, incluindo banhos de imersão em barris, massagens relaxantes em chuveiro *Vichy* e outros tratamentos faciais e corporais. Com base em ingredientes extraídos da vinha, a vasta oferta de produtos *Caudalie* possui propriedades anti-oxidantes que contribuem para a beleza, para o bem-estar e para a vitalidade, que poderão ser também adquiridos na loja do *Spa*. Por outro lado, existe o programa *Spa Intimate Experience* que permite que os hóspedes usufruam de uma selecção de tratamentos na privacidade dos seus quartos. É, também, de referir que este spa disponibiliza um conjunto de equipamentos que proporcionarão o bem-estar e o relaxamento dos seus clientes, nomeadamente o *roman bath*, *tepidarium*, *hammam*, *shower experience* e sauna, bem como uma área de relaxamento com vistas panorâmicas deslumbrantes, com acesso directo à piscina interior. Assim, este spa encontra-se assente nos extensos jardins do Hotel, proporcionando vistas repousantes;

- **Piscinas:** O Hotel disponibiliza duas piscinas aquecidas com vistas panorâmicas para o rio e para a cidade, para acesso exclusivo dos hóspedes. A piscina exterior, com acesso directo aos jardins, é em forma de *decanter*, em cascata, sendo envolvida por um espaçoso terraço com uma atmosfera contemporânea e relaxante, onde é possível saborear uma refeição ligeira ou um *snack gourmet*, usufruindo do panorama da cidade. Por outro lado, existe também uma piscina interior com acesso directo ao *spa* e com uma zona de relaxamento pós-tratamento, proporcionando, igualmente, uma vista panorâmica.
- **Ginásio:** Totalmente equipado, com a possibilidade de acompanhamento e aconselhamento por parte de um *personal trainer* nos programas de exercício e *fitness* mais adequados a cada pessoa.

5.2.3.2.4. Gastronomia e Bebidas

- **Restaurante Enogastronómico:** Este restaurante proporciona um ambiente clássico e confortável, apresentando um serviço de elevada qualidade mas discreto, através de uma cozinha na qual os sabores tradicionais portugueses são interpretados e apresentados num estilo contemporâneo, numa diversidade de peixe e produtos frescos, bem como de especialidades gastronómicas regionais. Existe também uma abrangente listagem de vinhos portugueses, incluindo o Vinho do Porto, e também uma alargada selecção de outros excelentes vinhos a nível mundial, dando especial atenção à conjugação do vinho com a gastronomia. Adicionalmente, existe um programa de provas de menus;
- **Refeições Privadas:** O *The Yeatman* dispõe de salas privadas para realizar um exclusivo e personalizado jantar ou prova, conseguindo recrear o ambiente de uma cave de vinhos. Deste modo, estes espaços também estão acessíveis para recepções ou eventos VIP, com o acompanhamento de um coordenador de eventos. Assim, o Hotel organiza eventos temáticos privativos, tais como jantares vínicos ou serões gastronómicos, reservando ainda em exclusivo uma varanda com uma localização elevada, para realização de almoços, jantares ou *barbecues*, beneficiando das vistas deslumbrantes para o rio e para a cidade, ou ainda refeições privadas nos próprios terraços dos quartos;
- **Jantares Vínicos:** O *The Yeatman* tem à disposição um variado programa de actividades e eventos vínicos, sendo que durante o ano são realizados jantares

vínicos semanalmente, organizados por produtores de vinho portugueses e internacionais. Assim, os parceiros v\u00ednicos do *The Yeatman* lideram estes programas, uma vez que as suas caves est\u00e3o localizadas junto ao Hotel. Por outro lado, os jantares tem\u00e1ticos est\u00e3o focados nas caracter\u00edsticas e estilos das diferentes regi\u00f5es vin\u00edcolas do pa\u00eds, com o intuito de aumentar o conhecimento e aprecia\u00e7\u00e3o dos vinhos, e tamb\u00e9m para explorar a associa\u00e7\u00e3o do vinho \u00e0 gastronomia. Refere-se ainda que estes jantares v\u00ednicos tamb\u00e9m poder\u00e3o ser realizados como eventos privados, organizados por especialistas v\u00ednicos do *The Yeatman*;

- **Dick's Bar:** Este bar define-se por um ambiente acolhedor caracter\u00edstico de um clube privado, onde os clientes ter\u00e3o \u00e0 sua disposi\u00e7\u00e3o as mais variadas bebidas, nomeadamente *cocktails* e vinhos. Por outro lado, o *Dick's Bar* tamb\u00e9m serve *snacks* e pratos leves acompanhados por uma variedade de vinhos seleccionados cuidadosamente. Salienta-se ainda o facto de os clientes poderem adquirir Vinho do Porto, em copo ou em garrafa, a partir de uma vasta lista;
- **Cave de Vinhos:** O *The Yeatman* possui a mais abrangente cave de vinhos portugueses do mundo, incluindo colec\u00e7\u00f5es dos parceiros v\u00ednicos do Hotel. Assim, esta cave tem dispon\u00edvel uma selec\u00e7\u00e3o de Vinho do Porto *Vintage* e Vinho do Porto envelhecido em madeira das mais not\u00e1veis casas e quintas de Vinho do Porto, incluindo vinhos invulgares e colec\u00e7\u00f5es raramente disponibilizadas numa lista de vinhos. Por outro lado, o Hotel tem tamb\u00e9m uma colec\u00e7\u00e3o de vinhos de todas as zonas do mundo;
- **Provas de Vinho:** O *The Yeatman* organiza provas de vinho e variados programas com actividades e eventos ligados ao vinho, nomeadamente semin\u00e1rios educacionais, para que os participantes adquiram um conhecimento b\u00e1sico sobre os estilos e caracter\u00edsticas dos vinhos, bem como a realiza\u00e7\u00e3o de provas tem\u00e1ticas focadas numa regi\u00e3o ou num produtor em particular, sendo estas orientadas por especialistas de vinhos do *The Yeatman*, por distintos produtores de vinhos portugueses, incluindo os parceiros v\u00ednicos do hotel, e produtores de outros pa\u00edses a n\u00edvel mundial. Neste contexto, o Vinho do Porto ter\u00e1 especial destaque na realiza\u00e7\u00e3o dos referidos programas, devido \u00e0 proximidade do Hotel \u00e0s famosas caves das casas produtoras de Porto. Salienta-se, tamb\u00e9m, que para al\u00e9m destes programas regulares, o *The Yeatman* possibilita a realiza\u00e7\u00e3o de provas e semin\u00e1rios em privado, bem como programas espec\u00edficos para estudantes de hotelaria e enologia, estagi\u00e1rios e profissionais.

5.2.3.2.3. *Principais Serviços, Infra-Estruturas e Equipamentos de Apoio*

- *Business Center* equipado com computadores, acesso à Internet, videoconferência, impressora, fax, fotocopadora;
- Equipamento audiovisual para a realização de eventos;
- Serviço de *catering* para eventos;
- Jardins com 7 hectares, com diversas plantas raras e em vias de extinção, contando também com uma vista panorâmica sobre o rio e a cidade, onde os hóspedes poderão jogar *croquet* e onde poderão ser servidas bebidas;
- *The Study*: Salão confortável equipado com um sistema sofisticado de ventilação onde os clientes podem fumar e consultar livros sobre temas como o vinho, a história e as tradições locais;
- Estacionamento com capacidade para 150 automóveis.

5.2.3.2.4. *Outros Serviços e Equipamentos Disponíveis*

- Recepção 24 horas;
- *Concierge*;
- Bagageiro;
- Quartos para fumadores e não fumadores;
- Permitida a entrada de animais domésticos;
- Serviço de despertar;
- Serviço de quartos;
- Pequeno-almoço no quarto;
- Camas extra ou berço;
- Acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada;
- Elevador;
- Cofre na recepção;
- Ar condicionado nas zonas públicas;
- Depósito para bagagem;
- Lojas;
- Sala de estar com TV;
- *Baby-sitting*;

- Clube para crianças;
- Lavandaria;
- Jornais;
- Internet via *wireless* nas zonas públicas;
- Cartões de crédito e multibanco aceites.

5.2.3.2.5. Localização

- Rua do Choupelo, nº 345
4400-088 Vila Nova de Gaia
- Coordenadas: 41.134096, -8.614054
- 130 m das Caves de Vinho do Porto;
- 750 m da estação de comboios;
- 750 m da estação de autocarros;
- 850 m do Metropolitano;
- 1,5 km da zona ribeirinha do Porto;
- 2 km do centro histórico do Porto;
- 3,5 km da Rua de Santa Catarina (principal rua comercial do Porto);
- 5 km da Casa da Música;
- 7 km da praia;
- 17 km da Exponor – Feira Internacional do Porto;
- 20 km do casino;
- 23 km do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro.

5.2.3.2.6. Preços

Tabela 20: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – The Yeatman

Quarto	Preço/noite (€)
Executive	222
Superior	258
Suite	441
Master Suite	509

5.2.3.2.9. Fotografias

Imagem 1: Spa – The Yeatman



Imagem 2: Piscina – The Yeatman

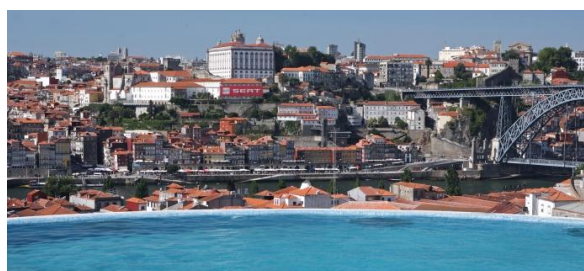


Imagem 3: Quarto Executive – The Yeatman



Imagem 4: Quarto Suite – The Yeatman



5.2.3.2. Pestana Porto Hotel5.2.3.2.1. Quartos**Tabela 21: Características dos Quartos – Pestana Porto Hotel**

Tipo de Quarto	Nº	Tipo de Cama	Características Específicas	Características Comuns
Superior	15	Twin Size	Vista sobre a cidade do Porto.	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de dormir; • Zona de trabalho; • Casa-de-banho com banheira; • Revestimento acústico; • Chaves electrónicas/magnéticas; • Televisão LCD com canais via satélite; • Rádio/Hi-fi; • Mini bar; • Secador de cabelo; • Cofre; • Ferro e tábua de engomar; • Ar condicionado; • Aquecimento central; • Telefone; • Artigos de higiene; • Acesso à Internet.
Deluxe	30	Twin Size	Vista sobre o Rio Douro.	
Suite	3	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Máquina de café; • Vista sobre o Rio Douro. 	
Informação Adicional	Nº			
Camas	96			
Quartos	48			
• Normal	45			
• Suite	3			

5.2.3.2.2. Eventos/Reuniões**Tabela 22: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – Pestana Porto Hotel**

Sala	Área (m ²)	Capacidade Máxima (nº de pessoas)
Infante	43	60
D. Luís	43	60
D. Maria	21	18
D. Manuel	21	12
TOTAL	128	150

5.2.3.2.3. Principais Serviços, Infra-Estruturas e Equipamentos de Apoio

- *Business Center* equipado com computadores, acesso à Internet, videoconferência, impressora, fax, fotocopiadora;
- Equipamento audiovisual para a realização de eventos;
- Estacionamento público próximo, com condições preferenciais para os hóspedes.

5.2.3.2.4. Outros Serviços e Equipamentos Disponíveis

- Recepção 24 horas;
- *Concierge*;
- Porteiro;
- Segurança;
- Bagageiro;
- Quartos para não fumadores;
- Serviço de despertar;
- Serviço de quartos;
- Refeições no quarto;
- Refeições pré-embaladas;
- Camas extra ou berço;
- Acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada;
- Elevador;
- Cofre na recepção;
- Ar condicionado nas zonas públicas;
- Depósito para bagagem;
- Sala de estar com TV e lareira;
- *Baby-sitting*;
- Lavandaria;
- Serviço de engomadoria;
- Aluguer de automóveis;
- Aluguer de bicicletas;
- Transporte de/para o aeroporto;
- Jornais;

- Assistência médica;
- Internet via *wireless* nas zonas públicas;
- Cartões de crédito e multibanco aceites.

5.2.3.2.5. Localização

- Praça da Ribeira, nº 1
4050-513 Porto
- Coordenadas: 41.141013, -8.612981
- 150 m do cais para cruzeiros;
- 550 m do centro histórico do Porto;
- 1 km da estação de comboios;
- 1 km da estação de autocarros;
- 700 m do Metropolitano;
- 2 km da Rua de Santa Catarina (principal rua comercial do Porto);
- 2 km das Caves de Vinho do Porto;
- 3 km da Casa da Música;
- 8,5 km da praia;
- 12 km da Exponor – Feira Internacional do Porto;
- 22 km do Aeroporto Francisco Sá Carneiro;
- 23 km do casino.

5.2.3.2.6. Preços

Tabela 23: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – Pestana Porto Hotel

Quarto	Características Específicas	Preço/noite (€)
Deluxe	Pequeno-almoço incluído.	141
Superior	Pequeno-almoço incluído.	170
Suite	Pequeno-almoço incluído.	271

Tabela 24: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – Pestana Porto Hotel

Serviço	Preço (€)
Estacionamento	12/dia
Acesso à Internet <i>wireless</i>	8/hora
Camas extra	
Crianças maiores de 12 anos ou adultos	55/noite

5.2.3.2.7. Fotografias

Imagem 5: Quarto Deluxe – Pestana Porto Hotel



Imagem 6: Lobby – Pestana Porto Hotel



Imagem 7: Restaurante – Pestana Porto Hotel



Imagem 8: Fachada – Pestana Porto Hotel



5.2.3.3. Hotel Infante Sagres5.2.3.3.1. Quartos**Tabela 25: Características dos Quartos – Hotel Infante Sagres**

Tipo de Quarto	Área (m²)	Tipo de Cama	Características Específicas	Características Comuns
Standard	20 a 25	Queen ou Twin Size	Vista para a rua ou para o pátio.	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de dormir; • Zona de trabalho; • Casa-de-banho com banheira; • Revestimento acústico; • Televisão LCD com canais por cabo; • Mini bar; • Secador de cabelo; • Cofre; • Ar condicionado; • Aquecimento central; • Telefone; • Rádio/relógio; • Artigos de higiene; • Roupão; • Chinelos; • Acesso à Internet.
Superior	26 a 30	Queen ou Twin Size	Vista para a rua ou para o pátio.	
Deluxe	32	Queen ou Twin Size	Vista para a rua ou para o pátio.	
Junior Suite	35	Queen ou Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Vista para a rua ou para o pátio; • Vinho do Porto no quarto; • Jornal no quarto. 	
Suite	40	Queen ou Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Vista para a rua ou para o pátio; • Vinho do Porto no quarto; • Jornal no quarto. 	
Suite Executiva	-	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Vista para a rua ou para o pátio; • Vinho do Porto no quarto; • Máquina de café <i>Nespresso</i>; • Jornal no quarto. 	
Suite Presidencial	-	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Vista para a rua ou para o pátio; • Vinho do Porto no quarto; • Jornal no quarto; • Máquina de café <i>Nespresso</i>; • Tratamento VIP. 	
Informação Adicional	Nº			
Camas	103			
Quartos	73			
• Normal	64			
• Suite	9			

5.2.3.3.2. Eventos/Reuniões

Tabela 26: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – Hotel Infante Sagres

Sala	Área (m ²)	Capacidade Máxima (nº de pessoas)
Infante	122	130
Espelhos	28	20
TOTAL	150	150

5.2.3.3.3. Saúde e Bem-Estar

- **Angkor Wat Spa Room:** Oferece um ambiente oriental perfeito para variadas experiências de *Spa*, a nível de massagens e tratamentos.

5.2.3.3.4. Gastronomia e Bebidas

- **Restaurante Boca do Lobo:** Neste espaço, com 149 m² e capacidade para 120 pessoas, são servidos os pequenos-almoços, sendo também aqui elaborados pratos de cozinha contemporânea e internacional, bem como pratos inspirados nas tradições gastronómicas do Porto, acompanhados por uma carta com os melhores vinhos do Douro e Porto. Existe também um pátio exterior onde poderão ser servidas as refeições;
- **Bar Boca do Lobo:** Este bar dispõe de um ambiente intimista, oferecendo uma vasta gama de bebidas, *cocktails* e refeições ligeiras.

5.2.3.3.5. Principais Serviços, Infra-Estruturas e Equipamentos de Apoio

- *Business Center* equipado com computadores, acesso à Internet, videoconferência, impressora, fax, fotocopiadora;
- Equipamento audiovisual para a realização de eventos;
- Serviço de *catering* para eventos;
- Terraço;
- Estacionamento.

5.2.3.3.6. Outros Serviços e Equipamentos Disponíveis

- Recepção 24 horas;
- Bagageiro;
- Quartos para não fumadores;
- Área específica para fumar;
- Serviço de despertar;
- Serviço de quartos;
- Pequeno-almoço no quarto;
- Camas extra ou berço;
- Acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada;
- Elevador;
- Cofre na recepção;
- Ar condicionado nas zonas públicas;
- Lareira no *lobby*;
- Depósito para bagagem;
- Lojas;
- *Baby-sitting*;
- Lavandaria;
- Serviço de engomadoria;
- Aluguer de automóveis;
- Transporte de/para o aeroporto;
- Jornais;
- Assistência médica;
- Informação turística;
- Serviço de secretaria;
- Acesso à Internet nas zonas públicas;
- Cartões de crédito e multibanco aceites.

5.2.3.3.7. Localização

- Praça D. Filipa de Lencastre, nº 62
4050-259 Porto
- Coordenadas: 41.148058, -8.613024
- 280 m do centro histórico do Porto;
- 350 m do Metropolitano;
- 600 m da estação de autocarros;
- 600 m da estação de comboios;
- 1 km da Rua de Santa Catarina (principal rua comercial do Porto);
- 1 km da zona ribeirinha do Porto;
- 2 km da Casa da Música;
- 2 km das Caves de Vinho do Porto;
- 8,5 km da praia;
- 11 km da Exponor – Feira Internacional do Porto;
- 17 km do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro;
- 28 km do casino.

5.2.3.3.8. Preços

Tabela 27: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – Hotel Infante Sagres

Quarto	Características Específicas	Preço/noite (€)
Standard	Pequeno-almoço incluído.	141
Superior	Pequeno-almoço incluído.	155
Deluxe	Pequeno-almoço incluído.	287
Junior Suite	Pequeno-almoço incluído.	312
Suite	Pequeno-almoço incluído.	401
Suite Executiva	Pequeno-almoço incluído.	624
Suite Presidencial	Pequeno-almoço incluído.	832

Tabela 28: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – Hotel Infante Sagres

Serviço	Preço (€)
Meia Pensão (1 refeição)	36/noite
Pensão Completa (2 refeições)	71/noite
Acesso à Internet <i>wireless</i> nas zonas públicas	10/hora
Acesso à Internet nos quartos	10/hora
Camas extra	
Crianças até 12 anos	15/noite
Crianças maiores de 12 anos ou adultos	31/noite

5.2.3.3.9. Fotografias

Imagem 9: Restaurante – *Hotel Infante Sagres*



Imagem 10: Spa – *Hotel Infante Sagres*



Imagem 11: Lobby – *Hotel Infante Sagres*



Imagem 12: Quarto Deluxe – Hotel Infante Sagres



5.2.3.4. Pousada do Porto – Palácio do Freixo

5.2.3.4.1. Quartos

Tabela 29: Características dos Quartos – Pousada do Porto – Palácio do Freixo

Tipo de Quarto	Nº	Tipo de Cama	Características Específicas	Características Comuns
Standard	30	Twin Size	-	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de dormir; • Zona de trabalho; • Casa-de-banho com banheira; • Televisão LCD com canais por cabo; • Mini bar; • Secador de cabelo; • Artigos de higiene; • Cofre; • Ar condicionado; • Telefone; • Rádio/relógio; • Acesso à Internet.
Superior	47	Twin Size	Vista para o rio/piscina.	
Suite	9	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Hi-fi com despertador e ligação MP3. 	
Suite Especial	1	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Hi-fi com despertador e ligação MP3; • Vista para o rio. 	
Informação Adicional	Nº			
Camas	164			
Quartos	87			
<ul style="list-style-type: none"> • 2 camas individuais 	77			
<ul style="list-style-type: none"> • 1 cama de casal 	10			
<ul style="list-style-type: none"> • Normal 	77			
<ul style="list-style-type: none"> • Suite 	10			

5.2.3.4.2. Eventos/Reuniões

- 5 salas de conferência com capacidade máxima para 300 pessoas, num total de 537 m², totalmente equipadas;
- Possibilidade de realização de grandes eventos, nomeadamente festas de casamento, com capacidade até 500 pessoas, através da montagem de uma tenda no jardim exterior e das salas para banquetes disponíveis.

5.2.3.4.3. Saúde e Bem-Estar

- *Spa*: sauna, banho turco, salas de massagem;
- Ginásio;
- Piscina exterior e interior aquecida.

5.2.3.4.4. Gastronomia e Bebidas

- **Restaurante:** Com capacidade para 80 pessoas, o restaurante da Pousada oferece os valores gastronómicos tradicionais da região do Norte e do Porto, sendo as opções do menu renovadas sazonalmente. Este restaurante oferece, ainda, a possibilidade de os clientes degustarem e realizarem cursos de vinho.
- **Bar:** Esta Pousada conta com um bar vínico, onde são feitas provas de vinhos e de azeites. Por outro lado, este espaço conta também com uma vasta oferta de bebidas, *cocktails* e pequenos *snacks*, que poderão ser servidos junto da piscina.

5.2.3.4.5. Principais Serviços, Infra-Estruturas e Equipamentos de Apoio

- Jardim;
- Equipamento audiovisual para a realização de eventos;
- Serviço de *catering* para eventos;
- Estacionamento gratuito.

5.2.3.4.6. Outros Serviços e Equipamentos Disponíveis

- Recepção 24 horas;
- Bagageiro;
- Depósito para bagagem;

- Ar condicionado nas zonas públicas;
- Quartos para fumadores e não fumadores;
- Serviço de despertar;
- Serviço de quartos;
- Pequeno-almoço no quarto;
- Camas extra ou berço;
- Acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada;
- Elevador;
- Biblioteca com lareira;
- Jogos de mesa;
- Lavandaria;
- Aluguer de bicicletas;
- Fax/fotocopiadora;
- Internet *wireless* nas zonas públicas;
- Cartões de crédito e multibanco aceites.

5.2.3.4.7. Localização

- Estrada Nacional, 108
4300 Campanhã – Porto
- Coordenadas: 41.142613, -8.574840
- 2 km do Metropolitano;
- 2 km da estação de autocarros;
- 2 km da estação de comboios;
- 3 km das Caves de Vinho do Porto;
- 4 km da zona ribeirinha do Porto;
- 4 km do centro histórico do Porto;
- 4 km da Rua de Santa Catarina (principal rua comercial do Porto);
- 8 km da Casa da Música;
- 12,5 km da praia;
- 15 km da Exponor – Feira Internacional do Porto;
- 20 km do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro;
- 24 km do casino.

5.2.3.4.8. Preços**Tabela 30: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – Pousada do Porto – Palácio do Freixo**

Quarto	Características Específicas	Preço/noite (€)
Standard	Pequeno-almoço incluído.	140
Superior	Pequeno-almoço incluído.	170
Suite	Pequeno-almoço incluído.	193
Superior	Pequeno-almoço incluído.	200
Suite Especial	Pequeno-almoço incluído.	215
Suite Especial	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento VIP com champanhe; • Pequeno-almoço incluído. 	216
Standard	<ul style="list-style-type: none"> • 1 massagem de 60 minutos; • Água e fruta no quarto; • Pequeno-almoço incluído. 	223
Suite	Pequeno-almoço incluído.	226
Suite Especial	Pequeno-almoço incluído.	253
Superior	<ul style="list-style-type: none"> • 1 massagem de 60 minutos; • Água e fruta no quarto; • Pequeno-almoço incluído. 	282
Suite	<ul style="list-style-type: none"> • 1 massagem de 60 minutos; • Água e fruta no quarto; • Pequeno-almoço incluído. 	325
Suite Especial	<ul style="list-style-type: none"> • 1 massagem de 60 minutos; • Água e fruta no quarto; • Pequeno-almoço incluído. 	369

Tabela 31: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – Pousada do Porto – Palácio do Freixo

Serviço	Preço
Acesso à Internet <i>wireless</i> nas zonas públicas	8 €/hora
Camas extra	
Crianças dos 3 aos 12 anos	15% do valor da tarifa do quarto/noite
Crianças maiores de 12 anos ou adultos	30% do valor da tarifa do quarto/noite

5.2.3.4.9. Fotografias

Imagem 13: Fachada e Jardim – Pousada do Porto – Palácio do Freixo



Imagem 14: Quarto Standard – Pousada do Porto – Palácio do Freixo



Imagem 15: Piscina – Pousada do Porto – Palácio do Freixo



Imagem 16: Bar – Pousada do Porto – Palácio do Freixo



5.2.3.5. Sheraton Porto Hotel & Spa5.2.3.5.1. Quartos**Tabela 32: Características dos Quartos – Sheraton Porto Hotel & Spa**

Tipo de Quarto	Área (m²)	Nº	Tipo de Cama	Características Específicas	Características Comuns
Deluxe	-	135	Queen Size	Casa-de-banho com banheira e base de chuveiro.	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de dormir; • Zona de trabalho; • Casa-de-banho com luz natural e banheira; • Revestimento acústico; • Chaves electrónicas/magnéticas; • Televisão LCD com canais por cabo e <i>video-on-demand</i>; • Mini bar; • Secador de cabelo; • Cofre; • Ar condicionado; • Aquecimento central; • Telefone; • Rádio/relógio; • <i>Voicemail</i>; • Roupão; • Chinelos; • Artigos de higiene; • Espelho para maquilhagem; • Acesso à Internet.
Deluxe	-	58	Twin Size		
Club	-	29	Queen Size	Acesso ao <i>lounge</i> .	
Club	-	19	Twin Size		
Suite Executiva	-	16	King Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Acesso ao <i>lounge</i>. 	
Suite Júnior	-	8	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Pode ser convertido em sala de reunião; • Situado no último piso; • Varanda com vista panorâmica. 	
Suite Presidencial	240	1	King Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Zona de vestir; • Jacuzzi panorâmico; • Piano; • Vista panorâmica. 	
Informação Adicional	Nº				
Camas	343				
Quartos	266				
• 2 camas individuais	77				
• 1 cama de casal	189				
• Normal	241				
• Suite	25				

5.2.3.5.2. Eventos/Reuniões

Tabela 33: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – Sheraton Porto Hotel & Spa

Sala	Área (m ²)	Capacidade Máxima (nº de pessoas)
Apollo 1	142	120
Apollo 2	142	120
Apollo 3	142	120
Apollo 4	120	110
Apollo 5 (foyer)	315	300
Apollo (1+2)	282	280
Apollo (1+2+3)	423	432
Apollo (1+2+3+4)	543	610
Apollo (1+2+3+4+5)	858	830
Ariane 1	68	50
Ariane 2	68	50
Ariane 3	68	50
Ariane (1+2)	136	120
Ariane (1+2+3)	200	180
Atlântico (12º piso)	28	10
Boavista (12º piso)	35	35
Challenger (12º piso)	92	70
Discovery (12º piso)	160	116
Gemini 1 (12º piso)	70	60
Gemini 2 (12º piso)	70	60
Gemini (1+2) (12º piso)	140	120
Porto 1 (12º piso)	23	20
Porto 2 (12º piso)	25	18
Porto (1+2) (12º piso)	48	35
TOTAL	4.198	3.916

5.2.3.5.3. Saúde e Bem-Estar

- **The Spa:** Moderno e luxuoso *spa* com uma seleção de tratamentos e massagens que combinam as filosofias de tradição europeia e oriental, ginásio equipado com a mais recente tecnologia, estúdio *zen* (aulas de Yoga, Balance, GAP, Localizada e Pilates), área de relaxamento, *heat experience* (composta por três tipos de sauna distintos e por uma área de relaxamento), *hammam* (banho turco), piscina interior (70 m²) com aulas de hidroterapia, *jacuzzi* e cabeleireiro/esteticista. Deste modo, este *spa* dispõe de oito salas, incluindo uma suite dupla, especialmente concebidas para a realização de tratamentos, através de uma abordagem holística, cuidando do rosto e do corpo sem esquecer o bem-estar interior.

5.2.3.5.4. Gastronomia e Bebidas

- **Porto Novo:** Restaurante inspirado no conceito de *show cooking*, que apresenta especialidades internacionais e de cozinha tradicional portuguesa, contando com uma capacidade para 120 pessoas que poderá ser alargada para 180 pessoas, no Verão, através da esplanada.
- **New Yorker:** Bar localizado no *lobby* do Hotel que conta com uma vasta oferta de bebidas e vinhos, bem como música ao vivo e uma esplanada no jardim.
- **Club Lounge:** Sala situada no 12º piso, com uma vista panorâmica sobre a cidade, onde são servidos os pequenos-almoços.
- **Juice Bar:** Bar situado no *spa* do Hotel, apresentando uma opções gastronómicas saudáveis e equilibradas.

5.2.3.5.5. Principais Serviços, Infra-Estruturas e Equipamentos de Apoio

- Jardins com 4.000 m² preparados para a realização de eventos, nomeadamente banquetes, festas, congressos, casamentos, etc.;
- *Business Center* (*Link@Sheraton* com Microsoft), que consiste numa área com computadores, acesso à Internet, videoconferência, impressora, fax, fotocopiadora;
- Equipamento audiovisual para a realização de eventos;
- Serviço de *catering* para eventos;
- Estacionamento com capacidade para 350 automóveis e 3 autocarros.

5.2.3.5.6. Outros Serviços e Equipamentos Disponíveis

- Recepção 24 horas;
- *Concierge*;
- Porteiro;
- Bagageiro;
- Segurança;
- Quartos para fumadores e não fumadores;
- Serviço de despertar;
- Serviço de quartos;
- Pequeno-almoço no quarto;

- Camas extra ou berço;
- Acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada;
- Elevador;
- Cofre na recepção;
- Ar condicionado nas zonas públicas;
- Depósito para bagagem;
- Lojas;
- Bilhar/snooker;
- *Baby-sitting*;
- Lavandaria;
- Serviço de engomadoria;
- Serviços de câmbios;
- Equipamento para engraxar sapatos;
- Aluguer de automóveis;
- Serviço de estacionamento de automóveis;
- Transporte de/para o aeroporto;
- Jornais;
- Assistência médica;
- Serviço de florista;
- Informação sobre bilhetes;
- Internet via *wireless* nas zonas públicas;
- Cartões de crédito e multibanco aceites.

5.2.3.5.7. Localização

- Rua Tenente Valadim, 146
4100-476 Porto
- Coordenadas: 41.160943, -8.641026
- 1 km da Casa da Música;
- 1 km da estação de autocarros;
- 1 km da estação de comboios;
- 1,5 km do Metropolitano;
- 3 km do centro histórico do Porto;

- 3,5 km da Rua de Santa Catarina (principal rua comercial do Porto);
- 4 km da zona ribeirinha do Porto;
- 6 km das Caves de Vinho do Porto;
- 7 km da Exponor – Feira Internacional do Porto;
- 8 km da praia;
- 15,5 km do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro;
- 28 km do casino.

5.2.3.5.8. Preços**Tabela 34: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – Sheraton Porto Hotel & Spa**

Quarto	Características Específicas	Preço/noite (€)
Deluxe	-	129
Deluxe	• Situado num piso alto (vista panorâmica).	136
Premium Deluxe	• Garrafa de vinho; • Situado num piso alto (vista panorâmica).	144
Deluxe	• Situado num piso alto (vista panorâmica); • Pequeno-almoço incluído.	151
Deluxe	• Acesso à Internet; • Situado num piso alto (vista panorâmica); • Pequeno-almoço incluído.	165
Premium Deluxe	• Garrafa de vinho; • Acesso à Internet; • Situado num piso alto (vista panorâmica); • Pequeno-almoço incluído.	182
Club	• Estacionamento sem condutor; • Pequeno-almoço incluído.	198
Club	• Estacionamento sem condutor; • Situado num piso alto (vista panorâmica); • Pequeno-almoço incluído.	208
Club	• Estacionamento sem condutor; • Acesso à Internet; • Situado num piso alto (vista panorâmica); • Pequeno-almoço incluído.	223
Suite Executiva	• Estacionamento sem condutor; • Situado num piso alto (vista panorâmica); • Pequeno-almoço incluído.	453

Tabela 35: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – Sheraton Porto Hotel & Spa

Serviço	Preço/dia (€)
Acesso à Internet nos quartos	19
Acesso à Internet <i>wireless</i> nas zonas públicas	19
Estacionamento	18
Camas extra	
Crianças até 12 anos	31
Crianças maiores de 12 anos ou adultos	51

5.2.3.5.9. Fotografias

Imagem 17: Edifício – Sheraton Porto Hotel & Spa



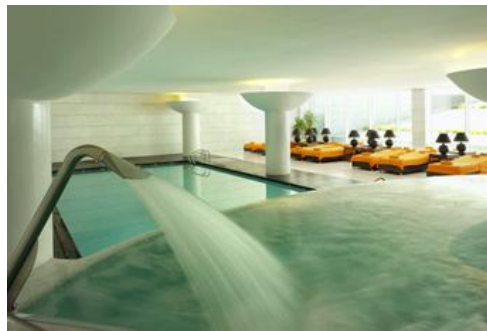
Imagem 18: Lobby – Sheraton Porto Hotel & Spa



Imagem 19: Quarto Club – *Sheraton Porto Hotel & Spa*



Imagem 20: Spa – *Sheraton Porto Hotel & Spa*



5.2.3.6. Porto Palácio Congress Hotel & Spa

5.2.3.6.1. Quartos

Tabela 36: Características dos Quartos – Porto Palácio Congress Hotel & Spa

Tipo de Quarto	Nº	Área (m²)	Tipo de Cama	Características Específicas	Características Comuns
Executive	192	29	Queen ou Twin Size	Vista para o rio ou cidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de dormir; • Zona de trabalho; • Casa-de-banho com piso e suportes de toalhas aquecidos e banheira de hidromassagem; • Revestimento acústico; • Chaves electrónicas/magnéticas; • Televisão LCD com canais por cabo e <i>video-on-demand</i>; • <i>Playstation</i>; • Mini bar; • Secador de cabelo; • Espelho para maquilhagem; • Artigos de higiene; • Cofre; • Ar condicionado; • Telefone; • Rádio/relógio; • Roupão; • Chinelos; • Kit de costura; • Ferro e tábua de engomar; • Acesso à Internet.
Executive Suite	12	50	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Casa-de-banho com televisão; • Vista para a cidade. 	
Deluxe	41	29	Queen ou Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Situado nos 3 últimos pisos; • Vista para o rio ou cidade. 	
Deluxe Suite	3	50	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Casa-de-banho com televisão; • Situado nos 3 últimos pisos; • Vista para a cidade. 	
Deluxe Superior Suite	2	59	King Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Casa-de-banho com televisão; • Situado nos 3 últimos pisos; • Vista para o rio. 	
Grand Palácio Suite	1	88	King Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Zona de jantar; • Casa-de-banho com televisão; • Kitchenette com micro-ondas; • Situado no último piso; • Vista para o rio. 	
Informação Adicional	Nº				
Quartos	251				
• Normal	233				
• Suite	18				

5.2.3.6.2. Eventos/Reuniões

- **Centro de Congressos:** Este espaço possui dois pisos, cada um com a sua entrada, e encontra-se vocacionado para a realização de eventos (congressos, reuniões, eventos culturais e musicais), permitindo um desempenho funcional das salas e o máximo conforto aos seus utilizadores. Assim, esta infra-estrutura é composta por camarins, armazéns de apoio, acessórios técnicos, quatro cabines de tradução simultânea, iluminação cénica, régie de som, comunicação de cena e projecção de imagem com equipamentos multimédia actualizados, versáteis e expansíveis, entre outros equipamentos.

Tabela 37: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – Porto Palácio Congress Hotel & Spa

Sala	Piso	Área (m ²)	Capacidade Máxima (nº de pessoas)
Porto	1	525	650
Porto – Foyer 0	1	195	-
Porto – Foyer 1	1	138	-
Douro	1	240	322
Douro – Foyer	1	240	-
Douro Norte	1	120	143
Douro Sul	1	120	143
3 Rios	1	114	120
Minho	1	44	40
Lima	1	34	38
Cávado	1	36	32
Corgo	2	94	80
Sousa	2	38	22
Tua	2	18	12
Sabor	2	20	15
Foyer	2	70	-
Tâmega	2	93	80
TOTAL	-	2.139	1.697

5.2.3.6.3. Saúde e Bem-Estar

- **Malo Clinic Spa:** Proporciona uma experiência completa de relaxamento e bem-estar num conceito multissensorial que explora os 5 sentidos, num ambiente de plena tranquilidade, conforto e elegância. Deste modo, este *spa* oferece variados programas de tratamento e de massagens, bem como uma zona de banhos e calor

constituída por piscina interactiva, camas de hidromassagem aquáticas, *jacuzzi*, sauna, duche suíço, duche de sensações e camas aquecidas;

- **Health & Fitness Club Solinca:** Com uma área de 3.150 m², está equipado com duas piscinas interiores, *jacuzzi*, sauna, banho turco, campo de *squash*, ginásio com os mais actuais aparelhos de musculação, *cardio* e *fitness*.

5.2.3.6.4. Gastronomia e Bebidas

- **Madruga:** Restaurante destinado a servir o *buffet* de pequeno-almoço aos hóspedes;
- **Porto Beer:** Cervejaria adjacente ao Centro de Congressos, com música ao vivo, destinada a servir bebidas e refeições ligeiras (*snacks*);
- **Salsa Loureiro:** Restaurante que oferece variados pratos de cozinha tradicional portuguesa;
- **Grappa:** Restaurante de comida italiana, mediterrânica e internacional;
- **Góshò:** Restaurante de cozinha japonesa e de fusão, com selecção de tapas asiáticas;
- **Vita Pura:** Restaurante que oferece refeições *light*;
- **Mood for Wine:** Garrafeira onde se encontram disponíveis os melhores vinhos da região;
- **Bar Nautilus:** Bar com música ao vivo, ecrã gigante e internet via *wireless* que conta com uma vasta oferta de bebidas e *snacks*;
- **VIP Lounge:** Terraço situado no último andar que dispõe de uma vista panorâmica sobre o Porto, o Rio Douro e o Oceano Atlântico, onde são servidos pequenos-almoços, bebidas e refeições ligeiras.

5.2.3.6.5. Principais Serviços, Infra-Estruturas e Equipamentos de Apoio

- **Business Center** equipado com computadores, internet, videoconferência, impressora, scanner, fax, fotocopiadora, televisão, vídeo;
- Equipamento audiovisual para a realização de eventos;
- Serviço de *catering* para eventos;
- Estacionamento.

5.2.3.6.6. Outros Serviços e Equipamentos Disponíveis

- Recepção 24 horas;
- *Concierge*;
- Porteiro;
- Bagageiro;
- Segurança;
- Quartos para fumadores e não fumadores;
- Serviço de despertar;
- Serviço de quartos;
- Pequeno-almoço no quarto;
- Camas extra ou berço;
- Acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada;
- Elevador;
- Jornais;
- Cofre na recepção;
- Ar condicionado nas zonas públicas;
- Depósito para bagagem;
- Lojas;
- Televisão no *lobby*;
- *Baby-sitting*;
- Lavandaria;
- Serviço de engomadoria;
- Equipamento para engraxar sapatos;
- Aluguer de automóveis;
- Transporte de/para o aeroporto;
- Serviço de secretaria;
- Assistência médica;
- Internet *wireless* nas zonas públicas;
- Cartões de crédito e multibanco aceites.

5.2.3.6.7. Localização

- Avenida da Boavista, 1269
4100-130 Porto
- Coordenadas: 41.149981, -8.610234
- 650 m da Casa da Música;
- 1 km do Metropolitano;
- 1 k m da estação de autocarros;
- 1 km da estação de comboios;
- 3 km do centro histórico do Porto;
- 3 km da Rua de Santa Catarina (principal rua comercial do Porto);
- 4 km da zona ribeirinha do Porto;
- 5 km das Caves de Vinho do Porto;
- 8 km da praia;
- 8 km da Exponor – Feira Internacional do Porto;
- 17 km do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro;
- 27,5 km do casino.

5.2.3.6.8. Preços

Tabela 38: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – Porto Palácio Congress Hotel & Spa

Quarto	Características Específicas	Preço/noite (€)
Executive	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao <i>health club</i> durante 1h30m/dia; • Pequeno-almoço incluído – Restaurante Madruga. 	124
Deluxe	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao <i>health club</i> durante 1h30m/dia; • Estacionamento das 20h às 10h; • Pequeno-almoço incluído – <i>VIP Lounge</i>. 	177
Executive Suite	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao <i>health club</i> durante 1h30m/dia; • Estacionamento das 20h às 10h; • Pequeno-almoço incluído – <i>VIP Lounge</i>. 	250
Deluxe Suite	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao <i>health club</i> durante 1h30m/dia; • Estacionamento das 20h às 10h; • Pequeno-almoço incluído – <i>VIP Lounge</i>. 	354
Deluxe Superior Suite	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao <i>health club</i> durante 1h30m/dia; • Estacionamento durante todo o dia; • Pequeno-almoço incluído – <i>VIP Lounge</i>. 	396
Grand Palácio Suite	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao <i>health club</i> durante 1h30m/dia; • Estacionamento durante todo o dia; • Pequeno-almoço incluído – <i>VIP Lounge</i>. 	614

Tabela 39: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – Porto Palácio Congress Hotel & Spa

Serviço	Preço (€)
Pequeno-almoço	13/pessoa
Meia Pensão (1 refeição)	31/noite
Pensão Completa (2 refeições)	61/noite
Estacionamento	
Quarto Executive	10 (das 20h às 10h)
Parque A	1,10/hora
Parque B	1,30/hora
Camas extra	
Crianças maiores de 12 anos ou adultos	51/noite

5.2.3.6.9. Fotografias

Imagem 21: Spa – Porto Palácio Congress Hotel & Spa



Imagem 22: Quarto Executive – Porto Palácio Congress Hotel & Spa



Imagem 23: Edifício – *Porto Palácio Congress Hotel & Spa*



Imagem 24: Centro de Congressos – *Porto Palácio Congress Hotel & Spa*



5.2.3.7. Tiara Park Atlantic Porto5.2.3.7.1. Quartos**Tabela 40: Características dos Quartos – Tiara Park Atlantic Porto**

Tipo de Quarto	Área (m²)	Nº	Características Específicas	Características Comuns
Deluxe	36	189	-	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de dormir; • Zona de trabalho; • Casa-de-banho com banheira; • Revestimento acústico; • Chaves electrónicas/magnéticas; • Televisão LCD com canais por cabo e <i>vídeo-on-demand</i>; • Sistema Hi-fi; • Cofre; • Mini bar; • Telefone; • Rádio/relógio; • Acesso à Internet; • <i>Voicemail</i>; • Ar condicionado; • Aquecimento central; • Espelho para maquilhagem; • Artigos de higiene; • Roupão; • Chinelos; • Secador de cabelo; • Ferro e tábua de engomar.
Executive	36		Situado num piso alto (vista panorâmica).	
Deluxe Suite	45	39	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar com 2 <i>chayse-lounges</i>; • Situado num piso alto (vista panorâmica). 	
Executive Junior Suite	68	1	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar com 2 <i>chayse-lounges</i>; • Situado num piso alto (vista panorâmica). 	
Diplomatic Suite	70	2	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Zona de jantar; • Escritório; • 2 casas-de-banho com banheira; • Situado num piso alto (vista panorâmica). 	
Presidential Suite	110	1	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Zona de jantar; • Escritório; • Cozinha; • Entrada e saída separadas; • 2 casas-de-banho com banheira e base de chuveiro; • Situado num piso alto (vista panorâmica). 	
Informação Adicional	Nº			
Camas	232			
Quartos	232			
• 1 cama de casal	232			
• Normal	189			
• Suites	43			

5.2.3.7.2. Eventos/Reuniões

**Tabela 41: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – Tiara Park
Atlantic Porto**

Sala	Piso	Área (m ²)	Capacidade Máxima (nº de pessoas)
Lagos 1	3	95	120
Lagos 2	3	38	50
Lagos (1+2)	3	132	170
Guimarães 1	2	190	300
Guimarães 2	2	190	300
Guimarães (1+2)	2	380	600
Sagres	2	70	100
Bragança	2	45	70
Sintra	2	34	60
Viana do Castelo	2	32	60
Aveiro	2	22	40
Leiria	2	16	20
Foyer	2	-	250
Lisboa	0	205	300
TOTAL	-	1.449	2.440

5.2.3.7.3. Saúde e Bem-Estar

- Ginásio para uso exclusivo dos hóspedes do Hotel;
- Serviço *In Room Spa* que possibilita a realização de tratamentos e massagens realizadas por um terapeuta no próprio quarto.

5.2.3.7.4. Restaurante e Bar

- **Poivron Rouge:** Restaurante e bar com um estilo decorativo que confere um ambiente contemporâneo e acolhedor, onde são servidas todas as refeições, incluindo os pequenos-almoços. Apresenta uma grande variedade de bebidas, especialidades gastronómicas da região e da cozinha internacional, bem como alguns pratos vegetarianos. Este espaço possui ainda uma área para fumadores, existindo também a possibilidade de as refeições ou bebidas serem servidas na esplanada, durante o Verão.

5.2.3.7.5. Principais Serviços, Infra-Estruturas e Equipamentos de Apoio

- Jardim onde são servidos *welcome drinks*, aperitivos ou *cocktails*;
- *Business Center* equipado com computadores, acesso à Internet, videoconferência, impressora, fax, fotocopadora;
- Equipamento audiovisual para a realização de eventos;
- Serviço de *catering* para eventos;
- Estacionamento.

5.2.3.7.6. Outros Serviços e Equipamentos Disponíveis

- Recepção 24 horas;
- *Concierge*;
- Bagageiro;
- Segurança;
- Permitida a entrada de animais domésticos;
- Quartos para fumadores e não fumadores;
- Serviço de despertar;
- Serviço de quartos;
- Pequeno-almoço no quarto;
- Camas extra ou berço;
- Acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada;
- Assistência médica;
- Elevador;
- Depósito para bagagem;
- Cofre na recepção;
- Ar condicionado nas zonas públicas;
- Lojas;
- Jornais;
- Bilhar/snooker;
- Discoteca;
- *Baby-sitting*;
- Lavandaria;
- Serviços de câmbios;

- Equipamento para engraxar sapatos;
- Aluguer de automóveis;
- Transporte de/para o aeroporto;
- Serviço de estacionamento de automóveis;
- Serviço de secretaria;
- Internet *wireless* nas zonas públicas;
- Cartões de crédito e multibanco aceites.

5.2.3.7.7. Localização

- Avenida da Boavista, 1466
4100-114 Porto
- Coordenadas: 41.160078, -8.642077
- 1 km da Casa da Música;
- 1 km do Metropolitano;
- 1 km da estação de autocarros;
- 1 km da estação de comboios;
- 3 km do Centro Histórico do Porto;
- 3 km da Rua de Santa Catarina (principal rua comercial do Porto);
- 4 km da zona ribeirinha do Porto;
- 5 km das Caves de Vinho do Porto;
- 7 km da praia;
- 8 km da Exponor – Feira Internacional do Porto;
- 17 km do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro;
- 27 km do casino.

5.2.3.7.8. Preços

Tabela 42: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – Tiara Park Atlantic Porto

Quarto	Preço/noite (€)
Deluxe	72
Executive	99
Deluxe Suite	146
Executive Junior Suite	203
Diplomatic Suite	322
Presidential Suite	478

Tabela 43: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – Tiara Park Atlantic Porto

Serviço	Preço (€)
Pequeno-almoço	21/pessoa
<i>In Room Spa</i>	143
Acesso à Internet nos quartos	17/dia
Animais de estimação	26
Estacionamento	25/dia
Camas extra	
Crianças maiores de 12 anos ou adultos	51/noite

5.2.3.7.9. Fotografias

Imagem 25: Quarto Executive – Tiara Park Atlantic Porto



Imagem 26: Zona de Estar – Tiara Park Atlantic Porto



Imagem 27: Restaurante – Tiara Park Atlantic Porto



Imagem 28: In Room Spa – Tiara Park Atlantic Porto



5.2.3.8. Hotel HF Ipanema Park

5.2.3.8.1. Quartos

Tabela 44: Características dos Quartos – Hotel HF Ipanema Park

Tipo de Quarto	Área (m ²)	Tipo de Cama	Características Específicas	Características Comuns
Basic	16	Queen ou Twin Size	Situado no 1º e 2º piso.	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de dormir; • Zona de trabalho; • Casa-de-banho com banheira; • Revestimento acústico; • Chaves electrónicas/magnéticas; • Televisão LCD com canais por cabo, <i>Sport TV</i> e <i>vídeo-on-demand</i>; • Mini bar; • Secador de cabelo; • Cofre; • Ar condicionado; • Aquecimento central; • Telefone; • Rádio/relógio; • Artigos de higiene.
Standard	17,5	Queen ou Twin Size	Situado entre o 3º e 9º piso.	
Superior	17,5	Queen ou Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Situado entre o 4º e 9º piso; • Vista sobre o Rio Douro. 	
Superior Suite	27	Queen ou Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Acesso à Internet; • Chinelo; • Roupão; • Toalhas de piscina; • Situado entre o 4º e o 9º piso. 	
HF Pool	17,5	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso à Internet; • Chinelo; • Roupão; • Situado no 15º piso. 	
Executive	17,5	Queen ou Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso à Internet; • Chinelo; • Roupão; • Situado entre o 10º e 14º piso. 	

(Continua)

Tabela 45: Características dos Quartos – Hotel HF Ipanema Park

(Continuação)

Tipo de Quarto	Área (m²)	Tipo de Cama	Características Específicas	Características Comuns
Suite Executive	27	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Casa-de-banho com banheira; • Acesso à Internet; • Chinelo; • Roupão; • Toalhas de piscina; • Situado entre o 10º e 14º piso. 	Idem
Family Park/Family Plus	24 (Park) ou 34,6 (Plus)	Queen Size e Beliche	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de entretenimento para crianças; • Base de chuveiro; • Toalhas de piscina; • Micro-ondas; • Situado entre o 1º e o 3º piso. 	
Suite HF Plus	34,6	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Chinelo; • Roupão; • Toalhas de piscina; • Situado no 1º piso. 	
Suite Diplomatic	34,6	Queen Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Chinelo; • Roupão; • Toalhas de piscina; • Acesso à Internet; • Situado no 14º piso; • Vista privilegiada para a Foz e para o Rio Douro. 	
Informação Adicional	Nº			
Camas	437			
Quartos	281			
• Normal	263			
• Suite	18			

5.2.3.8.2. Eventos/Reuniões

**Tabela 46: Características das Infra-Estruturas para Eventos/Reuniões – Hotel HF
Ipanema Park**

Sala	Área (m ²)	Capacidade Máxima (nº de pessoas)
Ipanema	365	500
Porto	211	250
Granja	125	120
Arrábida	96	100
Coimbra	62	70
Leiria	33	36
Estoril	28	30
Cascais	35	40
Sintra	38	42
Guincho	35	40
Galeria	220	120
TOTAL	1.248	1.348

5.2.3.8.3. Saúde e Bem-Estar

- **Health Club:** Piscina interior, *jacuzzi*, sauna, banho turco, duche escocês, solário, ginásio, campo de *squash*, massagens sub-aquáticas;
- **Salão de Beleza:** Cabeleireiro/esteticista;
- **Piscina Exterior:** Situada no último andar do Hotel, com vista panorâmica sobre o rio e sobre a cidade do Porto.

5.2.3.8.4. Gastronomia e Bebidas

- **Jardim d’Inverno:** Restaurante destinado a servir pequenos-almoços, bem como almoços e jantares, contando com uma oferta refinada a nível de pratos *gourmet*, cozinha tradicional portuguesa e internacional, num ambiente requintado. Existem também, ao longo do ano, jantares temáticos com diversas opções de menus.
- **Twin Trees:** Bar que possibilita aos clientes desfrutar de uma bebida ou um *snack*, num ambiente calmo e privado, rodeado de arte e *glamour*. Este bar possui também uma esplanada em *deck* e um piano.
- **Top of the Roof:** Bar localizado no último andar do Hotel, a mais de 60 metros de altura, com uma vista soberba sobre a Foz do Rio Douro e a Cidade do Porto, onde são servidas bebidas e refeições ligeiras junto da piscina.

5.2.3.8.5. Principais Serviços, Infra-Estruturas e Equipamentos de Apoio

- *Business Center* equipado com computadores, acesso à Internet, videoconferência, impressora, fax, fotocopadora;
- Equipamento audiovisual para a realização de eventos;
- Serviço de *catering* para eventos;
- Jardim;
- Estacionamento.

5.2.3.8.6. Outros Serviços e Equipamentos Disponíveis

- Recepção 24 horas;
- Porteiro;
- Bagageiro;
- Segurança;
- Quartos para fumadores e não fumadores;
- Serviço de despertar;
- Serviço de quartos;
- Pequeno-almoço no quarto;
- Camas extra ou berço;
- Acessibilidade para pessoas com mobilidade condicionada;
- Elevador;
- Cofre na recepção;
- Ar condicionado nas zonas públicas;
- Depósito para bagagem;
- Lojas;
- Sala de estar com televisão;
- *Baby-sitting*;
- Parque infantil/clube para crianças com ténis de mesa;
- Lavandaria;
- Serviço de engomadoria;
- Serviços de câmbios;
- Aluguer de automóveis;

- Jornais;
- Informação turística;
- Internet via *wireless* nas zonas públicas;
- Cartões de crédito e multibanco aceites.

5.2.3.8.7. Localização

- Rua de Serralves, 124
4150-702 Porto
- Coordenadas: 41.154359, -8.649813
- 3,5 km do Centro Histórico do Porto;
- 2 km do Metropolitano;
- 2 km da estação de autocarros;
- 2 km da estação de comboios;
- 4 km da Rua de Santa Catarina (principal rua comercial do Porto);
- 4 km da zona ribeirinha do Porto;
- 2 km da Casa da Música;
- 5 km das Caves de Vinho do Porto;
- 7 km da praia;
- 9 km da Exponor – Feira Internacional do Porto;
- 17 km do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro;
- 26 km do casino.

5.2.3.8.8. Preços**Tabela 47: Preços de Alojamento em 1/02/2013 – Hotel HF Ipanema Park**

Quarto	Características Específicas	Preço/noite (€)
Basic	-	66
Standard	-	70
Basic	Pequeno-almoço incluído.	75
Standard	Pequeno-almoço incluído.	80
Superior	Pequeno-almoço incluído.	84
Executive	<ul style="list-style-type: none"> • Internet; • Pequeno-almoço incluído. 	92
HF Pool	<ul style="list-style-type: none"> • Internet; • Pequeno-almoço incluído. 	95
Family Park	Pequeno-almoço incluído.	96
Suite Superior	Pequeno-almoço incluído.	99
Family Plus	Pequeno-almoço incluído.	104
Suite Executive	<ul style="list-style-type: none"> • Internet; • Pequeno-almoço incluído. 	109
Suite HF Plus	Pequeno-almoço incluído.	119
Suite Diplomatic	<ul style="list-style-type: none"> • Internet; • Pequeno-almoço incluído. 	142

Tabela 48: Preços de Serviços Opcionais, em 2013 – Hotel HF Ipanema Park

Serviço	Preço (€)
Acesso à Internet nos quartos	5/hora
Camas extra	
Crianças dos 8 aos 12 anos	14,8/noite
Crianças maiores de 12 anos ou adultos	30/noite

5.2.3.8.9. Fotografias**Imagem 29: Quarto Suite Superior – Hotel HF Ipanema Park**

Imagem 30: Edifício – *Hotel HF Ipanema Park*

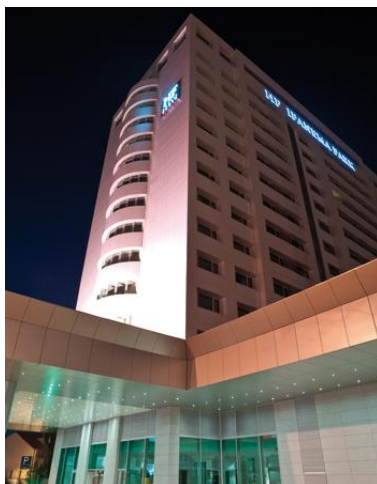


Imagem 31: Piscina – *Hotel HF Ipanema Park*

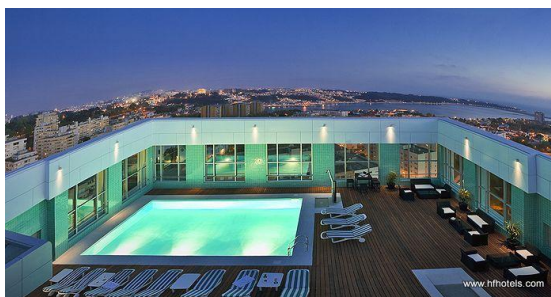


Imagem 32: Bar – *Hotel HF Ipanema Park*



5.2.4. Segmentação

5.2.4.6. Mapa Geral de Segmentação

Tabela 49: Mapa Geral de Segmentação (Valores Anuais)

Unidade: N°

Segmentos Mercados Emissores	Gastronomia e Vinhos	Turismo de Negócios	City Breaks	Touring Cultural e Paisagístico	Saúde e Bem- Estar	TOTAL
Portugal	X	X	X	X	X	
Alemanha		X	X		X	
Espanha		X	X	X		
Reino Unido			X	X	X	
Escandinávia	X				X	
Holanda	X					
França	X			X		
Bélgica		X				
N° de potenciais clientes/ano	96.000	170.000	1.700.000	1.425.000	68.000	

Fonte: INE

Anexo 3: Estratégia de Desenvolvimento

7.1. Formulação Estratégica

7.1.1. Objectivos

Tabela 50: Previsão de Vendas e Quota de Mercado de 2013 a 2027 – *CS Vintage Oporto Hotel* e Hotéis de 5 Estrelas na Região Norte

Unidade: Milhares de € e %

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Hotéis de 5 estrelas na Região Norte	Vendas (€)	41.311	42.137	42.980	43.840	44.716	45.611	46.523	47.453	48.402	49.370	50.358	51.365	52.392	53.440	54.509
	Vendas (€)	6.800	8.700	10.500	12.000	13.700	14.000	14.200	14.600	14.800	15.100	15.400	15.800	16.000	16.400	16.700
<i>CS Vintage Oporto Hotel</i>	Quota de Mercado (%)	16,46	20,65	24,43	27,37	30,64	30,69	30,52	30,77	30,58	30,59	30,58	30,76	30,54	30,69	30,64
	Resultados Líquidos (€)	-1.800	550	650	2.000	4.250	2.900	3.150	3.400	3.550	3.850	4.200	5.700	5.000	5.400	5.850

Anexo 4: Implementação

8.1. Políticas de Marketing-Mix

8.1.1. Variável Produto

8.1.1.1. Quartos

Tabela 51: Características dos Quartos – CS Vintage Oporto Hotel

Tipo de Quarto	Nº	Área (m²)	Tipo de Cama	Características Específicas	Características Comuns
Standard	20	40	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Não fumadores; • Situado no piso 1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de dormir; • Zona de trabalho; • Casa-de-banho com banheira; • Revestimento acústico; • Chaves electrónicas/magnéticas; • Televisão LED com canais por cabo e <i>vídeo-on-demand</i>; • Mini bar; • Secador de cabelo; • Cofre; • Chaleira; • Roupão; • Artigos de engraxamento de sapatos; • Ar condicionado; • Telefone; • Rádio/relógio para <i>iPod/iPhone</i>; • Artigos de higiene; • Espelho para maquilhagem; • Acesso à Internet.
Standard	30	40	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Não fumadores. • Situado no piso 2. 	
Standard	20	40	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Situado no piso 3. 	
Deluxe	16	45	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Não fumadores; • Situado no piso 2; • Vista sobre o rio e cidade. 	
Deluxe	21	45	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Situado no piso 3; • Vista sobre o rio e cidade. 	
Deluxe	25	45	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Situado no piso 4; • Vista sobre o rio e cidade. 	
Deluxe	6	45	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Situado no piso 5; • Vista sobre o rio e cidade. 	
Suite Júnior	3	55	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Banheira de hidromassagem; • Lavatório duplo; • Situado no piso 4; • Vista sobre o rio e cidade. 	
Suite Júnior	2	55	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Banheira de hidromassagem; • Lavatório duplo; • Situado no piso 5; • Vista sobre o rio e cidade. 	

(Continua)

Tabela 52: Características dos Quartos – CS Vintage Oporto Hotel

(Continuação)

Tipo de Quarto	Nº	Área (m²)	Tipo de Cama	Características Específicas	Características Comuns
Suite de Luxo	2	70	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Zona de vestir; • Zona de jantar; • Banheira de hidromassagem; • Lavatório duplo; • Situado no piso 4; • Vista sobre o rio e cidade. 	Idem
Suite de Luxo	2	70	Twin Size	<ul style="list-style-type: none"> • Zona de estar; • Zona de vestir; • Zona de jantar; • Banheira de hidromassagem; • Lavatório duplo; • Situado no piso 5; • Vista sobre o rio e cidade. 	
Informação Adicional	Nº				
Camas	294				
Quartos	147				
• Normal	138				
• Suite	9				

8.1.1.2. Eventos/Reuniões

Tabela 53: Características do Centro de Congressos – CS Vintage Oporto Hotel

Espaço	Piso	Área (m²)	Capacidade Máxima (nº de pessoas)
Sala Polivalente 1	0	396	290
Sala Polivalente 2	0	242	180
Sala Polivalente 3	0	460	340
Sala Polivalente 4	0	460	340
Auditório	0	472	350
Hall de Exposições/Sala para Banquetes	1	869	700
TOTAL	-	2.899	2.200

8.1.1.3. Saúde e Bem-Estar**Tabela 54: Características do Health Club/Spa – CS Vintage Oporto Hotel**

Espaço	Piso	Área (m²)
Cabeleireiro	0	54
Gabinete de Estética	0	60
Loja <i>Spa</i>	0	40
Sala <i>Cardio</i>	0	168
Sala <i>Fitness</i>	0	175
Sala de Aula	0	194
Sala de Massagens/Tratamentos	0	35
Sala de Massagens/Tratamentos	0	30
Sala de Repouso	0	30
Recepção	0	50
Balneários	0	138
Piscinas	0	834
TOTAL	-	1.808

8.1.1.4. Gastronomia e Bebidas**Tabela 55: Áreas das Zonas Comuns**

Zonas	Piso	Área (m²)
Restaurante <i>Vintage</i>	1	400
Loja/Adega	1	700
<i>The City Bar</i>	2	588
Restaurante <i>River</i>	3	380
TOTAL	-	2.068

8.1.1.5. Lobby**Tabela 56: Área das Zonas Comuns**

Zona	Piso	Área (m²)
<i>Lobby, Recepção, Zona de Estar e Business Center</i>	0	612

8.1.1.6. Outros Serviços Disponíveis

- Recepção 24 horas;
- *Concierge*;
- Bagageiro;
- Segurança;
- Serviço de despertar;

- Serviço de quartos;
- *Catering* para eventos;
- Pequeno-almoço no quarto;
- Camas extra ou berço;
- *Baby-sitting*;
- Lavandaria e engomadoria;
- Câmbios;
- Aluguer de automóveis;
- Transporte de/para o aeroporto;
- Jornais;
- Assistência médica;
- Cartões de crédito e multibanco aceites.

8.1.1.7. *Recuperação dos Armazéns Delaforce/Gran Cruz*

Imagem 33: Armazéns *Delaforce/Gran Cruz*



Imagem 34: Armazéns *Delaforce/Gran Cruz*



Imagem 35: Armazéns Delaforce/Gran Cruz



Imagem 36: Armazéns Delaforce/Gran Cruz



8.1.1.8. Localização

- Rua Serpa Pinto
4430 Vila Nova de Gaia
- Coordenadas: 41.135773, -8.61864
- 140 m do Convento Corpus Christi;
- 200 m das Caves de Vinho do Porto;
- 850 m da estação de autocarros;
- 850 m da estação de comboios;
- 1 km do Metropolitano;
- 1 km da zona ribeirinha do Porto;
- 2 km do Centro Histórico do Porto;
- 3 km da Rua de Santa Catarina (principal rua comercial do Porto);
- 5 km da Casa da Música;
- 6 km da praia;
- 12,5 km da Exponor – Feira Internacional do Porto;
- 20 km do Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro;
- 20 km do casino.

Imagem 37: Localização do CS Vintage Oporto Hotel



Imagem 38: Localização do CS Vintage Oporto Hotel



Imagem 39: Localização – CS Vintage Oporto Hotel



8.1.2. Variável Preço

Tabela 57: Preços de Alojamento, em 2013 – CS Vintage Oporto Hotel

Quarto	Preço/noite (€)				Características Específicas
	Época Turística				
	Baixa	Média	Média/Alta	Alta	
Standard	132	164	183	198	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno-almoço incluído; • Estacionamento.
Deluxe	151	189	210	229	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno-almoço incluído; • Estacionamento.
Suite Júnior	270	329	361	400	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno-almoço incluído; • Acesso ao <i>Health Club/Spa</i>; • Estacionamento.
Suite de Luxo	437	530	562	611	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno-almoço incluído; • Acesso ao <i>Health Club/Spa</i>; • Estacionamento.

Tabela 58: Preços de Aluguer de Salas de Centro de Congressos, em 2013 – CS Vintage Oporto Hotel

Espaço	Preço/Pessoa (€)
Sala Polivalente 1	42
Sala Polivalente 2	32
Sala Polivalente 3	53
Sala Polivalente 4	53
Auditório	106

Tabela 59: Preços de Treinos Personalizados – Health Club – CS Vintage Oporto Hotel

Nº de Treinos/Semana	Preço/Mês/Sócio (€)
1	42
2	85
3	127
4	170

Tabela 60: Preços de Serviços Opcionais para Hóspedes, em 2013 – CS Vintage Oporto Hotel

Serviço	Preço (€)
Pequeno-almoço	10,98/pessoa
Meia Pensão (1 refeição)	37,14/pessoa
Pensão Completa (2 refeições)	74,28/pessoa
Acesso ao <i>Health Club/Spa</i>	15,92/pessoa/dia
Cama Extra para crianças maiores de 12 anos ou adultos	47,75/noite

**Tabela 61: Preços de Serviços para Hóspedes e Clientes Exteriores, em 2013 – CS
Vintage Oporto Hotel**

Serviço	Preço (€)
Mensalidade para sócios – <i>Health Club</i>	65,90/pessoa/mês
<i>Coffee breaks</i> – Centro de Congressos	7,43/pessoa
Banquetes – Centro de Congressos	37,14/pessoa
Estacionamento público	1,22/hora

8.1.4. Variável Promoção

Imagem 40: Logótipo – CS Vintage Oporto Hotel



8.2. Aspectos Técnicos de Construção

8.2.1. Métodos e Processos de Construção

8.2.1.1. Programa

- O programa foi pensado tendo em conta dois princípios fundamentais: a clara distinção entre zonas de serviços e zona do público e a sua articulação de forma a promover a continuidade entre o espaço público e o espaço de Hotel propriamente dito. As diferentes funções são agregadas em diferentes pisos, reservando-se as áreas de cave a estacionamento e serviços de apoio ao Hotel, e os restantes r/c mais três pisos a áreas de equipamentos e quartos.
- Todo o espaço é unificado por uma rede de percursos, ligados pelas caixas de acessos verticais (elevadores e escadas) desde o nível inferior ao superior, sendo que uma destas caixas permite o acesso directo a partir da Rua Serpa Pinto, servindo também o público

externo ao hotel, ao qual é permitida a utilização do nível de estacionamento público (à cota 33,15).

- Existem dois pisos de estacionamento automóvel, de carácter distinto: um para público em geral (à cota 33,15) com 104 lugares (3 lugares reservados a pessoas com mobilidade condicionada) e outro para utilizadores do Hotel (à cota 37,85) com 101 lugares (3 lugares reservados a pessoas com mobilidade condicionada). Ambos têm acesso pela Rua Serpa Pinto, através de um sistema de rampas que não ultrapassa os 15% de inclinação. No entanto, o nível de estacionamento de utilização pública encontra-se preparado para uma futura ligação subterrânea, a norte, sob a Rua da Carvalhosa, ao futuro Centro Cultural de Vila Nova de Gaia, se tal se entender conveniente. Permite também, como já havia sido referido, o acesso directo à via pública na Rua Serpa Pinto, através de uma caixa de acesso vertical independente (elevador e escadas). Ambos os níveis de estacionamento estão dotados de compartimentos técnicos para a passagem de condutas e outros equipamentos, bem como compartimentos destinados a arrumos, junto aos acessos verticais.
- O acesso automóvel à zona de serviços do Hotel (à cota 39.65) para cargas e descargas é feito a Norte, através da Rua da Carvalhosa, com uma inclinação de 15%.
- Ao nível do piso à cota 39,65 / 40,65 serão ainda instalados serviços de apoio ao Hotel como compartimentos distintos para depósito de lixos, arrumos e gabinetes, copas de piso e zonas de serviço. Também a este nível se encontra a lavandaria, na qual existem compartimentos especializados para o tratamento de roupa (compartimento para roupa suja, lavagem, secagem e armazenagem de roupa limpa). Encontra-se também a zona de vestiários para o pessoal (masculino e feminino) com os respectivos cacifos e instalações sanitárias, sendo uma das cabines, em cada um dos casos, preparada para pessoas com mobilidade condicionada. É ainda prevista a este nível uma cabine de controlo junto às cargas e descargas. Parte das salas multiusos desenvolve-se também a este nível, sendo o acesso efectuado por uma comunicação vertical (escada) que liga à entrada do hotel.
- Ao nível do piso à cota 44,15 desenvolvem-se os gabinetes de estética e salas *cardio/fitness* do *Spa*. Parte dos gabinetes polivalentes também se desenvolvem neste piso sendo o acesso efectuado por uma comunicação vertical (escada) que liga à entrada do Hotel.
- Ao nível do piso à cota 47,15 / 47,85, faz-se o acesso e recepção ao *Spa*, onde se encontra a piscina, sauna, jacuzzi e balneários. A este nível é feito o acesso principal ao Hotel, a

Nascente, a partir da Rua Serpa Pinto, à qual se associa uma zona de recepção sob um pé direito duplo. A Norte, junto à recepção, existem copas de piso e zonas técnicas. Junto à Rua da Carvalhosa, a Norte, encontra-se o auditório com lotação máxima de 350 lugares, dos quais cinco lugares são destinados a pessoas com mobilidade condicionada. Este espaço é acedido através de dois compartimentos de *sound-lock* e é apoiado por uma sala de projecções. Junto ao *foyer* existe um bengaleiro e duas salas multimédia destinadas a conferências e reuniões.

- O primeiro piso, à cota 52,35, comunica com o piso 0 através de um pé direito duplo, em torno do qual se desenvolve um espaço de exposições, ligado a uma zona de estar a Norte que o separa da zona de quartos. Neste nível encontra-se o primeiro conjunto de quartos (20 módulos), com circulações independentes e voltado para a Rua da Carvalhosa e para os pátios interiores. A Sul encontra-se o Restaurante, com zonas de refeições e de estar voltadas a Poente, para os pátios interiores e esplanadas. A zona de preparação das refeições, associada a este espaço, está voltada a Nascente, sobre a Rua Serpa Pinto. Existem compartimentos independentes para a garrafeira, arrumos, vasilhame e copa de piso. Em torno da zona de confecção dos alimentos, o espaço é compartimentado para servir a diferentes fases da sua preparação: carne, peixe e legumes e respectivas arcas frigoríficas, que se encontram associadas a um compartimento maior, também preparado com equipamento apropriado. A Sul da zona de confecção directamente associada encontra-se a zona de lavagem, a cozinha e o empratamento. Junto à zona de refeições, em compartimento independente, encontra-se o refeitório do pessoal e instalações sanitárias masculinas e femininas, de utilização interna. Voltada para a sala pública de refeições existem instalações sanitárias de utilização geral, masculinas e femininas, com um sanitário destinado a pessoas com mobilidade condicionada. Exteriormente, a Norte do edifício, foi criado um acesso a zonas técnicas do hotel (PT, Chiller), estando aqui localizado os depósitos de resíduos sólidos do hotel com acesso directo à Rua da Carvalhosa.
- O segundo piso, articulado na cota 56,15, destina-se quase exclusivamente a quartos (46 módulos) e a alguns compartimentos essenciais ao seu funcionamento como arrumos, copas de piso e condutas técnicas. A este nível, no extremo Sul, existe uma recepção ao Restaurante a partir do exterior (pela rua Serpa Pinto), que procura tornar este equipamento também de uso público, externo ao Hotel.

- No volume da recepção, no segundo piso à cota 56,15, está instalado o Bar do Hotel estando este ligado directamente ao Restaurante *Gourmet* por meio de uma escada e elevador.
- O terceiro piso, articulado na cota 59,95, tem 41 quartos.
- No volume principal (volume da recepção) encontra-se o Restaurante *Gourmet* (cota 59,95), que se abre sobre a Rua da Carvalhosa e a Rua Serpa Pinto, desfrutando do enquadramento privilegiado sobre o Douro e as zonas ribeirinhas do Porto e Vila Nova de Gaia. Encontra-se apoiado por uma zona de serviços para a preparação de comida e armazenagem (copa, preparação, lavagem e arrumos). A zona de refeições encontra-se ligada a uma esplanada que se desenvolve sobre o gaveto.
- Apenas o conjunto a Sul, voltado para a Rua Serpa Pinto, se desenvolve a um quarto nível, à cota 63,75, com 30 quartos, dos quais 5 são suites, e respectivas zonas de serviços e zona comum.
- Uma parte deste corpo, a Sul, desenvolve-se ainda a um quinto nível, à cota 67,75 (embora mantenha para a Rua Serpa Pinto a cêrcea média de r/c mais 3 pisos). Destina-se apenas a 10 módulos de quartos, dos quais 4 são suites, e respectivos serviços (copas de piso e arrumos).

8.2.1.2. Processo Construtivo

- O processo construtivo será do tipo tradicional, com paredes duplas de tijolo cerâmico vazado, incorporando material isolante.
- A estrutura resistente do edifício será constituída por sapatas, pilares, muros de suporte, lajes fungiformes e vigas de betão armado, assentes em terreno reconhecidamente firme e com projecto específico.
- Toda a construção será impermeabilizada desde os alicerces, pavimentos em contacto com o solo, paredes e demais elementos em contacto com possíveis humidades, empregando-se para o efeito argamassas hidrofugadas e vedações em chapa de zinco.
- As paredes e pavimentos dos quartos, cozinhas, casas de banho, despensas, serão revestidas com material liso lavável, anti-derrapante e impermeável. As restantes paredes são estucadas para pintar e os pavimentos nas garagens serão de betonilha com acabamento liso, anti-derrapante, lavável e impermeável, sendo também colocados mármore e granitos de características semelhantes nas zonas comuns.

- O revestimento exterior das paredes será em Sistema Cappoto areado para pintar de branco com embasamento em granito bujardado, à excepção do volume em gaveto das zonas comuns que será revestido a chapa de zinco de junta agrafada.
- A caixilharia exterior será em perfis de alumínio cinza, com portadas de abrir pelo exterior de cor branca. No interior, as portas, rodapés e outras serão em madeira.
- Todos os compartimentos interiores serão dotados de ventilação vertical, transversal ou mecânica de secção regulamentar e de acordo com projecto específico.
- O abastecimento de água e a rede de saneamento do prédio serão ligados às redes públicas existentes no local e de acordo com projecto específico.
- Será igualmente respeitado o regulamento em vigor com vista à instalação da rede eléctrica e telefónica, de acordo com projecto da especialidade.

8.2.1.3. Acesso a Pessoas com Mobilidade Condicionada

- Dando cumprimento à legislação em vigor, foi prevista uma rede de espaços e equipamentos acessíveis, garantindo o conforto das pessoas com mobilidade condicionada, como forma de melhoria da qualidade de vida e da plena participação cívica e social de todos os cidadãos.
- Dado que se trata de um equipamento de impacto significativo no espaço urbano do Centro Histórico, foi feito um esforço no sentido de garantir as questões da acessibilidade a pessoas com mobilidade condicionada, proporcionando o seu usufruto com o máximo de qualidade e conforto possível.
- A acessibilidade a pessoas com mobilidade condicionada é feita a partir da via pública a Nascente, Rua Serpa Pinto, coincidindo com o acesso ao público em geral, ao átrio principal de recepção e distribuição. O acesso via automóvel, faz-se também a partir da Rua Serpa Pinto, garantindo a dimensão mínima de percurso até ao acesso de elevadores e escadas que conduzem à zona da recepção.
- Está prevista uma rede de espaços associados por um percurso que se inicia a partir da entrada principal, com acesso a todos os níveis através de escadas e elevadores. Está também previsto um quarto especial, preparado para pessoas com mobilidade condicionada, desde o nível 2 ao nível 5. No entanto, é garantida a acessibilidade a todos os espaços e serviços públicos e internos, tais como o *Spa*, Piscina, Salas de Conferências, Auditório, Cabeleireiro, Lojas, Restaurantes, Bar e Esplanadas.

- Todos os percursos são nivelados em cada um dos pisos, sem obstáculos, e nunca ultrapassando um desnível de 20 mm em saliências, juntas de dilatação ou qualquer outro tipo de discontinuidades de pavimento.
- Ao longo de todo o percurso acessível, interior e exterior, é possível proceder a uma manobra de rotação de 360° do lado exterior e interior das portas de acesso, bem como nos átrios interiores.
- As portas de entrada e saída têm uma largura útil superior a 0,87 m, em todos os casos. Todos os patamares, galerias e corredores possuem uma largura não inferior a 1,2 m, à excepção dos troços do percurso de extensão inferior a 1,5 m que garantem em todos os casos uma largura superior a 0,90 m.
- As escadas poderão eventualmente ser utilizadas por pessoas de mobilidade condicionada, encontrando-se preparadas para o efeito, embora seja garantido o acesso a todos os pisos por um elevador. As escadas possuem também patamares superiores e inferiores com uma profundidade (medida no sentido do movimento) superior a 1,20 m, os degraus têm um cobertor não inferior a 0,28 m e um espelho com 0,18 m, sendo estas medidas constantes ao longo de todo o lanço. A aresta do focinho é boleada, com um raio de curvatura inferior a 0,01 m. Contém faixas anti-derrapantes e de sinalização visual, de largura superior a 0,04 m e encastradas junto ao focinho dos degraus. Os elementos que constituem as escadas não apresentam arestas vivas ou extremidades projectadas perigosas, possuindo corrimãos de ambos os lados. A altura do corrimão (medida verticalmente entre o focinho dos degraus e o seu elemento superior) tem 0,90 m e prolonga-se 0,30 m para além do último degrau do lanço, paralelamente ao piso no último degrau (topo) e paralelamente à inclinação da escada no primeiro degrau (base), com uma extensão igual à do cobertor. O corrimão do interior da escada é contínuo ao longo dos vários lanços.
- Os elevadores têm uma cabine com dimensões interiores, medidas entre os painéis da estrutura da cabina, de 1,1 m de largura por 1,4 m de profundidade. O seu acesso encontra-se desobstruído e o patamar garante em todos os pisos uma área com um diâmetro de 1,5 m para efectuar manobras de rotação. A sua precisão de paragem relativamente ao nível do piso dos patamares não superior a 0,02 m. O espaço entre os patamares e os pisos da cabine é inferior a 0,035 m. Possui uma barra de apoio colocada na parede livre, à esquerda da entrada, situada a uma altura de 0,90 m. As portas correm horizontalmente e são de movimento automático, com uma largura de 0,90 m. Os

dispositivos de comando estão instalados a uma altura de 1m medida entre o piso e o eixo do botão. O interior da cabine possui um botão de alarme e outro de paragem de emergência e os respectivos sinais visuais que indicam quando o comando foi registado.

- Foram ainda previstas instalações sanitárias, acessíveis e preparadas para a utilização por pessoas com mobilidade condicionada, a todos os níveis (à excepção dos níveis quartos, no qual existirá um módulo preparado para o efeito).
- O compartimento possui 2,20 m de comprimento por 2,20 m de largura, com porta a abrir para o exterior. As peças sanitárias são adequadas ao uso por pessoas com mobilidade condicionada, destinando-se exclusivamente às mesmas. A altura do bordo do piso do assento da sanita é de 0,45 m, existindo espaços livres de ambos os lados suficientes para receber uma cadeira de rodas. Na parte frontal da sanita é salvaguardada uma área de circunferência de 1,5 m de diâmetro para que seja possível uma rotação de 360°. Junto à sanita serão instaladas barras de apoio lateral, adjacentes à zona livre e rebatíveis na vertical. Será também instalado um lavatório acessível, que não interfere com a área de transferência para a sanita. A porta de acesso é de correr e tem uma largura de 0,90 m por 2 m de altura.
- O átrio principal garante do lado interior e exterior das portas de acesso uma zona de manobra para rotação de 360°, bem como uma largura útil das portas superior a 0,87m, medida entre a face da porta a guarnição do lado oposto. O espaço corta-vento será dotado de portas de movimento automático, com controlo da velocidade do fecho, com detectores de movimento, corrimãos de protecção e sensores verticais, programadas para permanecer totalmente abertas até a zona de passagem estar totalmente desimpedida.
- O balcão de atendimento ao público está localizado junto a um percurso acessível, com uma zona livre que permite uma aproximação frontal ou lateral (profundidade de 2,20 m e largura de 1,10 m), com um troço de 1,10 m de altura ao piso de 0,80 m.
- O receptáculo postal encontra-se também localizado junto a um percurso acessível com 1m de altura do piso e uma zona livre de aproximação frontal e lateral (profundidade de 2,20 m e largura de 1,10 m).
- O *Spa*, Restaurantes e Auditório cumprem todas as condições já referidas anteriormente, integrando-se num percurso acessível, assim como todas as condicionantes particulares impostas a este tipo de espaços.

8.2.1.4. Segurança

Pretende-se dotar o edifício das medidas e meios necessários, quer à protecção dos seus ocupantes quer à protecção das instalações contra riscos resultantes de um incêndio, tendo em atenção os diversos Decretos-Lei que enquadram os diversos tipos de ocupação.

Assim, a segurança contra o risco de incêndio constará da instalação, exploração e conveniente manutenção de equipamentos, bem como da implementação de medidas de segurança activas e passivas destinadas a:

- Reduzir os riscos de deflagração de um incêndio;
- Impedir a propagação do fogo e fumos;
- Permitir a evacuação rápida e segura de todos os utentes do edifício;
- Criar as condições para uma eficaz actuação dos bombeiros, tanto no combate a um eventual incêndio, como no resgate de pessoas em perigo.

Para poder satisfazer estes objectivos, o projecto procurará cumprir com as exigências da regulamentação nacional aplicável aos diversos tipos de ocupação nomeadamente no que respeita a:

- Previsão de comunicações verticais seguras e em quantidade suficiente para permitir uma evacuação rápida e sem riscos;
- Utilização de materiais não inflamáveis ou dificilmente inflamáveis nos revestimentos de paredes, tectos e pavimentos;
- Garantia de estabilidade dos elementos estruturais do edifício em relação ao fogo;
- Instalação de equipamentos de detecção de incêndios e de monóxido de carbono de modo a permitir um alerta atempado;
- Instalação de iluminação de emergência e de saídas adequado;
- Instalação de meios de primeira intervenção adequados;
- Compartimentação corta-fogo adequada.

As paredes em vidro que fazem a ligação entre os três volumes do edifício serão em vidro corta-fogo, assim como as guardas exteriores dos vãos em que o afastamento é inferior a 1,10 m.

Deste modo, são aplicadas as medidas de segurança enunciadas nos seguintes projectos:

- Arquitectura: disposições construtivas, materiais de revestimento e acabamento e elementos de decoração;
- Estruturas: resistência ao fogo dos elementos de construção;

- Instalações eléctricas: instalação de iluminação de emergência e de saídas.
- Instalações mecânicas: sistemas de ventilação das caves e de desenfumagem das caves e das caixas de escada;
- Instalações de segurança: sistema de detecção automática de incêndios, sistema de detecção automática de monóxido de carbono, rede de incêndio armada compartimentação corta-fogo e definição de caminhos de evacuação.

As disposições relativas às instalações de segurança serão objecto de projectos de especialidade que deverão cumprir integralmente o estipulado na legislação em vigor, devendo estar também de acordo com as regras técnicas estipuladas pelo Instituto de Seguros de Portugal.

Por outro lado, o abastecimento de energia eléctrica ao edifício será feito em média tensão estando prevista a instalação de um posto de transformação de potência adequada aos objectivos pretendidos. Em caso de falha de energia da rede de distribuição previu-se também a instalação de um grupo gerador canopiado que irá socorrer todo o empreendimento, excepto o aparelho de ar condicionado, que entrará em funcionamento automático.

8.2.1.7. Rede de Abastecimento de Água

- O abastecimento de água ao empreendimento será executado através de dois ramais de ligação da rede pública, em que um ramal serve para a rede de abastecimento de água e outro para a rede de incêndios.
- A rede de abastecimento de água desenvolve-se a partir do reservatório, abastecido por ramal da rede de água. A capacidade deste reservatório estima-se em 60 m³, tendo sido previstos os seguintes valores:
 - Nº de clientes: 300 com capitação 100 l/dia
 - Nº de pessoas no Auditório: 300 com capitação 30 l/dia
 - Nº de funcionários: 50 com capitação 100 l/dia
 - Nº de pessoas no Restaurante: 50 com capitação 80 l/dia
 - Reserva para piscina: 10 m³
 - Volume necessário: 58 m³ para uma reserva de água de 1 dia.
- Será colocado um grupo de hidropressor para garantir o funcionamento na rede de abastecimento de água.

- Para produção de água quente sanitária, serão instalados termoacumuladores na casa de caldeiras, especificados no projecto de AVAC. A distribuição de águas quentes será do tipo ascendente com retorno em circulação forçada.
- O material a utilizar nas redes de água fria, quente e de retorno será multicamadas do tipo Mepla da Geberit, ou equivalente, e os acessórios correspondentes de acordo com o sistema.

8.2.1.7. Rede de Incêndios

- Para o empreendimento em questão serão instaladas: rede de incêndios armada, rede de extinção automática de incêndios ou *sprinklers* e colunas húmidas nas caixas de escada.
- As redes de incêndio serão alimentadas a partir do reservatório com capacidade de 200 m³, que foi dimensionado de seguinte modo:
 - RIA : 4 bocas x 90 l/min. x 90 min. = 32.4 m³
 - Rede *sprinklers*: 200 m² x 3.5 l/min./m² x 90 min. =63 m³
 - Colunas húmidas: 4 x 240 x 90 min. =86.4 m³
 - Volume necessário: 182 m³ para reserva de água durante 90 minutos.
- Será colocada uma central de incêndios para garantir o funcionamento nas redes de incêndios.
- As tubagens e acessórios da rede de instalação hidráulica para a rede de incêndios armada e colunas húmidas serão em ferro galvanizado (PN16), série reforçada, ranhurado.
- As tubagens e acessórios da rede de instalação hidráulica para a rede de *sprinklers* serão em aço sem costura DIN 2448 (PN16), série reforçada.

8.2.1.7. Rede de Drenagem de Águas Residuais Domésticas

- Para drenagem do esgoto utilizar-se-á o sistema separativo com dispensa de ventilação secundária. Tratando-se, portanto, de um sistema de quedas separadas (o esgoto das sanitas por um lado e das restantes peças pelo outro), este será conduzido a tubos de queda separados que se elevarão 0,50 m acima da cobertura, conseguindo-se, deste modo, a ventilação primária dos tubos de queda.
- Todo o esgoto produzido acima do nível dos arruamentos envolventes será encaminhado graviticamente para a rede pública, o restante esgoto será recolhido ao nível inferior e será bombado através do poço de bombagem a construir para o efeito.

- Será instalada uma câmara separadora de gorduras na zona de cozinha, antes do lançamento à rede pública.
- O material a utilizar na toda a rede de saneamento é PVC PN6 rígido, com a excepção da conduta elevatória que é em polietileno de alta densidade ou ferro fundido dúctil.

8.2.1.8. Rede de Drenagem de Águas Pluviais

- Para drenagem das coberturas do empreendimento utilizar-se-á o sistema PLUVIA de Geberit que ligará à rede pública existente.
- A drenagem de pátios exteriores será feita graviticamente através de recolha de águas com grelhas ou ralos com a ligação à rede exterior.
- Todas as águas recolhidas abaixo do nível dos arruamentos envolventes serão bombadas através do poço de bombagem construído para o efeito. As águas provenientes de lavagem de pavimentos da zona do estacionamento passarão previamente por uma câmara separadora de hidrocarbonetes.
- O material a utilizar em toda a rede de drenagem de águas pluviais será PVC PN6 rígido, com a excepção da rede do sistema PLUVIA, em que quer a tubagem em PEAD, quer todos os ralos e acessórios serão em material exclusivo da Geberit.

Refere-se, ainda, que as obras referentes à instalação das redes de abastecimento de água e de drenagem de águas residuais e pluviais deverão ser executadas por instaladores possuidores dos respectivos alvarás e devidamente creditados junto dos Serviços Municipalizados, sob a responsabilidade de técnico nas mesmas condições.

8.2.1.9. AVAC (Aquecimento, Ventilação e Ar-Condicionado)

Os sistemas projectados têm como objectivo fundamental dotar o edifício de condições internas de conforto a nível da qualidade do ar, em padrões e valores recomendados para este tipo de ocupação, seguindo a legislação portuguesa vigente.

As soluções implementadas atenderam a factores essenciais, dos quais se destacam:

- As condições do edifício, em termos da arquitectura global, da sua estrutura e da relação dos vários espaços, respeitando os requisitos impostos pela arquitectura interior;

- As disponibilidades de espaço para passagem e montagem dos diversos equipamentos e redes;
- A confrontação das condições técnicas com o grau de investimento associado, no que respeita à instalação e à exploração;
- As condições futuras de manutenção e operacionalidade, garantindo uma eficiência global aceitável de toda a instalação ao longo da sua vida útil;
- Outros factores inerentes à globalização da obra e integração de elementos de outras especialidades.

8.2.1.9.1. Soluções Adoptadas

Os sistemas mecânicos em presença no âmbito deste projecto, de acordo com os objectivos a atingir, deverão ser capazes de:

- Promover a renovação do ar no interior, tendo em conta o grau de ocupação e as exigências térmicas em cada momento, garantindo para esse efeito a insuflação de ar novo, bem como remover para o exterior do edifício o ar viciado;
- Reagir às condições climatéricas exteriores de forma a compensar os ganhos de energia através da envolvente e manter desse modo o conforto térmico no interior tanto para a estação de Inverno como para a de Verão;
- Permitir a regulação de temperatura do ambiente interior dos vários espaços que constituem o presente projecto, independentemente do valor de temperatura exterior no momento;
- Promover a exaustão de ar viciado das instalações sanitárias de modo a manter as perfeitas condições de higiene e salubridade do ar interior;
- Promover a exaustão de fumos e cheiros da área de confecção de alimentos;
- Garantir a renovação do ar em todos os compartimentos considerados neste projecto, em particular nos arrumos e áreas técnicas;
- Garantir condições de qualidade do ar no interior dos parques de estacionamento;
- Promover a desenfumagem dos parques de estacionamento em caso de incêndio;
- Garantir a produção de águas quentes sanitárias;
- Garantir o aquecimento da água da piscina;
- Garantir a qualidade do ar interior da nave da piscina;

- Garantir que os processos acima descritos são efectuados com o mínimo de dispêndio de energia, para que a instalação no seu todo se possa considerar como “energeticamente eficiente”;

Importa ainda referir que os diversos sistemas de regulação e controlo serão integrados num Sistema de Gestão de Energia com possibilidade de optimização centralizada da parametrização.

8.2.1.9.2. Instalações de AVAC

- A satisfação das necessidades de conforto térmico e de qualidade do ambiente interior dos espaços implica, em geral, o recurso a meios de ventilação, aquecimento e arrefecimento. A utilização destes meios deve obedecer, naturalmente, às regras que permitam assegurar as exigências ambientais e a utilização racional de energia.
- Atendendo ao local de implantação do edifício e ao clima predominante na zona, prevê-se a necessidade de ventilação mecânica dos diversos espaços e a climatização sob a forma de arrefecimento e aquecimento.
- Serão estabelecidas as regras a ter em conta no dimensionamento e instalação dos sistemas energéticos de climatização dos espaços considerados e as condições a observar de modo a que:
 - As exigências de conforto térmico e de qualidade de ambiente impostas no interior dos espaços possam vir a ser asseguradas em condições de eficiência energética;
 - Sejam garantidas a qualidade e a segurança das instalações;
 - Seja salvaguardado o respeito pelo meio ambiente.
- Serão considerados vários equipamentos destinados a climatizar os diversos espaços, bem como ventiladores destinados a efectuar a extracção de ar viciado e condução do mesmo até ao exterior do edifício, para além de admissões de ar novo às unidades de climatização.

8.2.1.9.3. Sistemas de Climatização

Tendo em consideração os diferentes tipos de espaços previstos para o edifício, os perfis de ocupações e de funcionamento dos mesmos, bem como uma preocupação em

facilitar a futura manutenção dos sistemas, prevê-se a instalação de sistemas de climatização com comando e controlo independente para cada espaço.

8.2.1.6.4. Centrais Térmicas

- Para produção de água refrigerada serão instalados dois Grupos Produtores de Água Refrigeradas “CHILLER”, bombas de circulação, válvulas, filtros, e demais acessórios de regulação e controle. A distribuição da água refrigerada será efectuada através de uma rede de tubagem – ida e retorno.
- Para a produção de água aquecida serão instaladas duas caldeiras a gás natural, bombas de circulação, válvulas, filtros, e demais acessórios de regulação e controle. A distribuição da água refrigerada será efectuada através de uma rede de tubagem (ida e retorno).

8.2.1.6.5. Salas Multiusos, Restaurantes, Gabinetes, Auditório e Lojas

- Para cada espaço prevê-se a instalação de Unidades de Tratamento de Ar (UTA’s), que associadas às respectivas redes de condutas e difusores ou grelhas farão a insuflação e o retorno/extracção do ar tratado.
- As UTA’s serão equipadas com uma bateria de aquecimento a água quente proveniente da central térmica, caldeira e uma bateria de água refrigerada proveniente de um grupo produtor de água refrigerada “chiller” a instalar na cobertura.
- Sempre que os caudais de ar em jogo o justifique, as UTA’s serão equipadas com ventilador de extracção e caixa de mistura ar novo/extracção equipada com registos de ar motorizados para funcionamento em *free-cooling* e recuperador de placas do tipo AR/AR, dotadas de dois circuitos de ar (um de insuflação e outro de exaustão), para recuperação da energia (calor ou frio) existente no ar de rejeição, para o ar novo.

8.2.1.6.6. Quartos

- Em cada quarto será instalado uma unidade terminal, do tipo “Ventiloconvector” equipada com uma bateria de água refrigerada e uma bateria de aquecimento a água quente. Estas unidades serão para montagem oculta em tecto falso sendo a distribuição do ar efectuada por condutas, ligadas às respectivas grelhas de insuflação e de retorno. Em

cada quarto existirá um comando mural para controlo de funcionamento da respectiva unidade.

- A renovação do ar interior será assegurada pela introdução de ar novo proveniente das Unidades de Tratamento de Ar Novo (UTAN's), directamente no pleno de retorno dos Ventiloinvectores. As UTAN's serão equipadas com uma bateria de água refrigerada e uma bateria de aquecimento a água quente e um sistema de filtragem adequada às condições exigíveis da qualidade de ar interior. A extracção será efectuada pelo sistema de extracção do ar viciado a instalar nas respectivas casas de banho.

8.2.1.6.7. Piscina Coberta

- O projecto visa dotar a piscina coberta das instalações mecânicas consideradas necessárias ao normal funcionamento da piscina e ao conforto dos utentes.
- Preconiza-se a instalação de um desumidificador do tipo “Bomba de Calor”, com uma bateria de água quente, de modo a garantir a adequada renovação de ar, desumidificação e aquecimento nas condições impostas para este tipo de instalações. O desumidificador será complementado com um sistema de condutas e grelhas para melhor distribuição do ar.
- O controlo será efectuado por sonda de temperatura/humidade instalada na conduta geral de retorno.
- O desumidificador será equipado com um ventilador de extracção com velocidade variável equipado com registo de ar motorizado e tomada de ar novo também equipada com registo de ar motorizado, que em função das condições do ar interior e exterior fará uma maior ou menor admissão de ar novo e conseqüentemente uma maior ou menor extracção do ar viciado. Adicionalmente, o desumidificador será equipado com um controlo de pressão negativo do ar na Nave de modo a garantir sempre uma maior extracção do que a admissão de ar novo, evitando-se assim a propagação de ar húmido para as zonas contíguas. Para recuperação do calor do ar de rejeição para o ar novo, o desumidificador será equipado com recuperador de calor do tipo AR/AR, dotado de dois circuitos de ar (um de insuflação e outro de exaustão), de fluxos cruzados.
- O aquecimento da nave na época fria será conseguido através de uma bateria de aquecimento prevista no desumidificador “Bomba de Calor”, e alimentada por água quente proveniente da central térmica.

- O controlo da temperatura será efectuado por sonda a colocar na conduta de retorno/extracção que actuará sobre uma válvula motorizada modulante integrada na bateria referida.

8.2.1.6.8. Aquecimento da Água da Piscina

- O aquecimento da água da piscina será conseguido através de um permutador de calor e alimentado por água quente proveniente da central térmica.
- O secundário do permutador será intercalado no circuito de recirculação e tratamento da água da piscina.
- O controlo da temperatura da água será efectuado por um sensor que actuará sobre uma válvula motorizada modulante no circuito primário do permutador.

8.2.1.6.9. Aquecimento de Águas Quentes Sanitárias

- A produção de água quente sanitária será obtida através da instalação de depósitos de acumulação ligados em paralelo e equipados com permutadores de calor do tipo “placas”, alimentados por água quente proveniente da central térmica.
- O controlo da temperatura da água será efectuado por um sensor no topo dos depósitos que actuará sobre uma válvula motorizada modulante no circuito primário do respectivo permutador.
- Atendendo ao facto de o local de implantação deste empreendimento ser no Centro Histórico de Gaia e dado as implicações daí resultantes, no que respeita ao tipo de cobertura e aos sombreamentos existentes devido aos edifícios adjacentes, optou-se pela não instalação de energia solar.

8.2.1.6.10. Balneários

- Para tratamento destas zonas, preconiza-se a instalação de ventiladores de extracção que associados à respectiva rede de condutas e grelhas de extracção farão a extracção do ar viciado directamente para o exterior.
- Para compensação do ar extraído serão instaladas Unidades de Tratamento de Ar Novo (UTAN's) que captarão ar directamente do exterior e que depois de filtrado e aquecido no Inverno ou à temperatura ambiente exterior, no Verão será insuflado directamente no ambiente através das respectivas redes de condutas e difusores/grelhas.

8.2.1.6.11. *Instalações de Ventilação Mecânica*

- A ventilação mecânica do edifício será feita através da extracção de ar nas instalações sanitárias e balneários, arrumos e áreas técnicas, bem como nas cozinhas e copas. Existirá também um sistema independente de ventilação/desenfumagem do parque de estacionamento.
- As instalações de ventilação mecânica são na sua generalidade constituídas por um sistema de condutas, ventiladores, hottes, grelhas e bocas de extracção, destinadas a canalizar o ar do interior dos espaços a ventilar até ao exterior do edifício.
- Os ventiladores serão alimentados por energia eléctrica e deverão estar munidos de dispositivo de corte de corrente localizado na sua própria caixa ou carcaça, de forma a permitir as intervenções de manutenção e ou reparação com segurança por parte dos técnicos. Por outro lado, os ventiladores utilizados deverão permanecer em funcionamento durante todo o dia, devendo apenas ser parados para efeitos de manutenção.
- As condutas serão normalmente em chapa de ferro galvanizado. A execução e montagem serão efectuadas de acordo com as normas SMACNA.

8.2.1.6.12. *Parque de Estacionamento Coberto*

- Os lugares de garagem serão instalados no piso inferior do edifício (cave) que constituem este empreendimento, embora ficando enterrados abaixo do solo circundante parte destes têm ligação directa ao exterior.
- Estes espaços terão um controlo de poluição de ar, dado que o teor de monóxido de carbono existente no ar dos pisos do parque resultante do escape dos veículos não deve exceder 50 ppm em valores médios durante oito horas, 100 ppm em valores médios durante vinte minutos e 200 ppm em valores instantâneos.
- O controlo da poluição do ar por excesso de monóxido de carbono do Parque de Estacionamento será realizado através da instalação de ventilação mecânica capaz de promover a renovação de ar nesse piso, com um caudal de extracção não inferior a 300 m³/h/veículo, sempre que o teor de monóxido de carbono exceda 50 ppm, e um caudal de extracção não inferior a 600 m³/h/veículo, sempre que o teor de monóxido de carbono exceda 100 ppm ou no caso de incêndio dada a quantidade de fumos, para o efeito serão

instalados ventiladores com duas velocidades, correspondendo cada uma delas às necessidades descritas anteriormente.

- A ventilação será executada através de sistema de extracção com compensação de ar natural, garantindo desse modo a exaustão do ar viciado e gases nocivos produzidos pela circulação de veículos movidos a motor, bem como a substituição desse ar com ar fresco proveniente do exterior.
- O ar será forçado através de redes de condutas com o auxílio de ventiladores. Estes serão instalados em local técnico. A admissão de ar (compensação) será feita recorrendo a grelhas de exterior. As condutas de exaustão e insuflação de ar serão construídas com materiais de classe de reacção ao fogo não superior a MO e de classe de resistência ao fogo não inferior a CF 30.
- O sistema de exaustão de ar para a garagem será independente dos restantes sistemas de ventilação e deverá permitir a desenfumagem. Assim, os ventiladores a utilizar neste sistema deverão ser à prova de fogo, isto é, deverão garantir a resistência às chamas por um período não inferior a 1 hora a 200° C.
- O modo de funcionamento destes ventiladores será comandado por um sistema que permita a comutação da velocidade de ventilação com a de desenfumagem sempre que tal seja solicitado, de acordo com o anteriormente descrito. Este sistema deverá incluir a possibilidade de recepção de sinais provenientes da Central de Detecção de Monóxido de Carbono (C.D.M.C.) e da Central de Detecção de Incêndio (C.D.I.). Esta unidade central de comando, permitirá a entrada de sinais provenientes da C.D.M.C. e da C.D.I., e mediante estes valores a unidade efectuará a comutação automática para a velocidade de ventilação ou desenfumagem.

8.2.1.6.13. Cozinha e Copa

- Dado o facto de estar previsto para este edifício a instalação de um conjunto de equipamentos de restauração, na cozinha de apoio ao restaurante e refeitórios, nomeadamente um fogão a gás, será prevista a instalação de hottes motorizadas destinadas à extracção de ar viciado originada pela confecção de alimentos.
- O ventilador de extracção de ar da hotte será também responsável pela desenfumagem em caso de incêndio, pelo que possuirá características para funcionar em tais condições, isto é deverá apresentar características de resistência ao fogo 400° C/2horas.

- A cozinha e a copa do Hotel deverão estar em depressão em relação aos espaços anexos, sendo que uma parte da compensação do ar extraído pela hotte será feita através de um ventilador de insuflação e respectiva rede de condutas que insuflará ar novo directamente no pleno de insuflação da hotte e a restante pela insuflação de ar novo nos espaços vizinhos. Desta forma evita-se a dispersão de fumos e cheiros para os outros espaços circundantes.
- Ainda no caso particular do Restaurante, a alimentação de gás aos equipamentos destinados à confecção de alimentos - cozinha - será efectuada a partir de um colector igualmente instalado na cozinha. Este será protegido por uma válvula de corte automático, do tipo normalmente fechado, cuja abertura estará associada ao accionamento do sistema de ventilação da hotte.
- A montagem dos aparelhos de queima deverá ser feita em ambiente com boa ventilação, de modo a garantir uma boa renovação do ar. Nomeadamente deverá ser prevista uma entrada de ar para os compartimentos onde se situem os aparelhos de queima, com área mínima de 100 cm².

8.2.1.6.14. Instalações Sanitárias e Arrumos

- Os quartos de banho principais e de serviço, bem como os arrumos, serão ventilados através sistemas de ventilação mecânica independentes. Assim existirão colunas montantes, colectoras do ar extraído dos WC's as quais serão conduzidas até à cobertura onde ficarão instalados os ventiladores correspondentes.
- No caso particular das válvulas de extracção identificadas, estas deverão ainda apresentar características corta-fogo. Assim, para estes casos, as válvulas de extracção deverão ser equipadas com fusível térmico para 72° C, e dispositivo de fecho. Para além disto, deverá apresentar na sua constituição material refractário no interior do disco cónico, bem como junta intumescente e disco em feltro cerâmico. A característica corta-fogo deverá ser para uma hora

8.2.2. Áreas

Tabela 62: Áreas e Dimensões Globais do Projecto – CS Vintage Oporto Hotel

Espaço	Área/Dimensão
Terreno	6.620 m ²
Área Bruta de Construção:	
Piso -2 (cota 33,15)	4.267 m ²
Piso -1 (cota 37,85)	4.267 m ²
Piso 0 (cota 39,65/40,65)	4.536 m ²
Piso 0 (cota 44,15)	2.835 m ²
Piso 0 (cota 47,15/47,85)	4.565 m ²
Piso 1 (cota 52,35)	3.796 m ²
Piso 2 (cota 56,15)	3.796 m ²
Piso 3 (cota 59,95)	3.746 m ²
Piso 4 (cota 63,75)	2.079 m ²
Piso 5 (cota 67,75)	739 m ²
Área Total de Construção	34.626 m ²
Total de Áreas de Superfícies	29.615 m ²
Área Permeável	1.655 m ²
Volumetria	90.000 m ³
Área de Implantação	4.565 m ²
Cércea	18 m
Nº de pisos acima da cota da soleira	5
Nº de pisos abaixo da cota da soleira	4

Tabela 63: Áreas por Pisos – CS Vintage Oporto HotelUnidade: m²

Piso	Zonas	Área	TOTAL
Piso -2 (cota 33,15)	Estacionamento	3.501	3.966
	Serviços	465	
Piso -1 (cota 37,85)	Estacionamento	3.139	3.754
	Acessos	615	
Piso 0 (cota 39,65/40,65)	Centro de Congressos	396	3.047
	Vestiários	162	
	Serviços	1.248	
	Circulações	1.241	
Piso 0 (cota 44,15)	Centro de Congressos	242	2.075
	Spa	786	
	Serviços	828	
	Circulações	219	
Piso 0 (cota 47,15/47,85)	Centro de Congressos	1.392	3.112
	Spa	1.022	
	Recepção/Lobby	612	
	Escritórios	300	
	Serviços	836	
	Circulações	342	
Piso 1 (cota 52,35)	Quartos	800	3.751
	Centro de Congressos	869	
	Restaurante	400	
	Loja/Adega	700	
	Serviços	532	
	Circulações	450	
Piso 2 (cota 56,15)	Quartos	1.920	3.758
	Bar	588	
	Serviços	600	
	Circulações	650	
Piso 3 (cota 59,95)	Quartos	1.745	3.478
	Restaurante	380	
	Serviços	628	
	Circulações	725	
Piso 4 (cota 63,75)	Quartos	1.430	1.995
	Serviços	225	
	Circulações	340	
Piso 5 (cota 67,75)	Quartos	520	679
	Serviços	75	
	Circulações	84	
TOTAL		29.455	

Imagem 41: Restaurante *River* – *CS Vintage Oporto Hotel*



Imagem 42: Restaurante *River* – *CS Vintage Oporto Hotel*



Imagem 43: Restaurante *River* – *CS Vintage Oporto Hotel*



Imagem 44: Lobby – *CS Vintage Oporto Hotel*

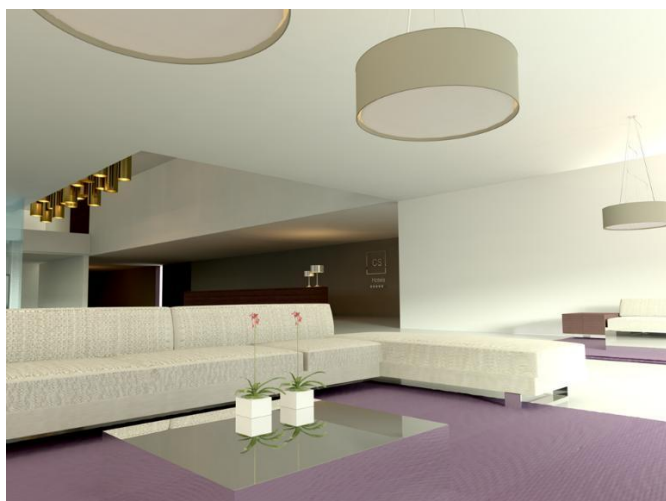


Imagem 45: Piscina – *CS Vintage Oporto Hotel*



Imagem 46: Quarto Standard – *CS Vintage Oporto Hotel*



Imagem 47: Quarto Deluxe – *CS Vintage Oporto Hotel*

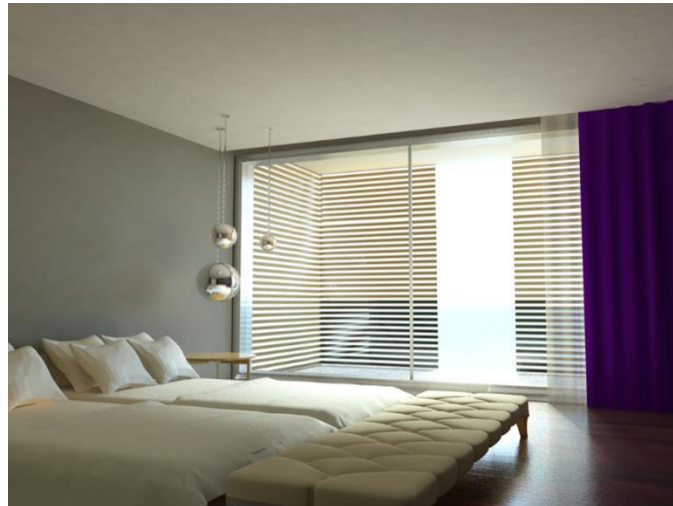


Imagem 48: Edifício – *CS Vintage Oporto Hotel*

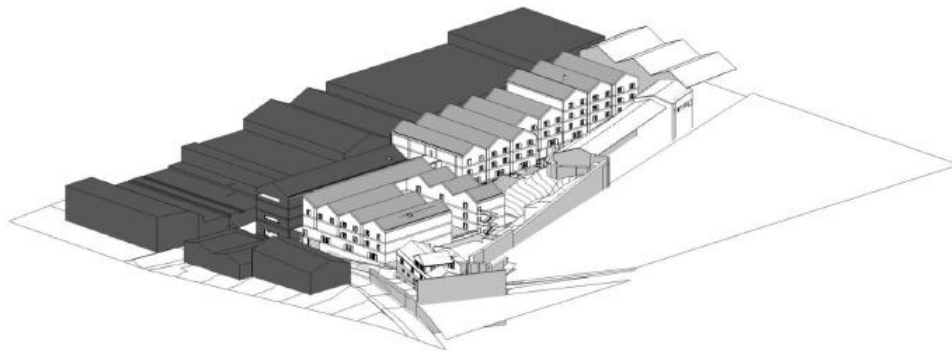


Imagem 49: Edifício – *CS Vintage Oporto Hotel*

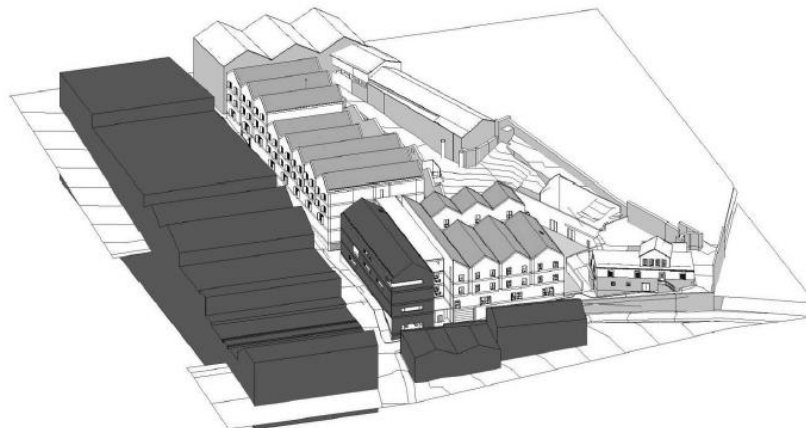


Imagem 50: Fachada – *CS Vintage Oporto Hotel*



8.6. Fornecedores

Tabela 64: Fornecedores de Serviços e Materiais de Construção

Serviço/Material	Fornecedor
Construção de Edifício (trabalhos de demolição, fundações, etc.)	Sonangil – Construção Civil e Obras Públicas, S.A.
Construção de Edifício (acabamentos)	Engiarte – Engenharia e Construções, S.A.
Projecto de Arquitectura	ARQ 2525 – Arquitectos, Lda.

Tabela 65: Fornecedores de Equipamentos – CS Vintage Oporto Hotel

Equipamento	Fornecedor
Acessórios para Quartos, Recepção, Restaurantes e Bar	HGS – Hotel Guest Supplies, Lda.
Acessórios Sanitários	Erix – Soluções Sanitárias, S.A.
Ar Condicionado	Daikin Airconditioning Portugal – Distribuição de Equipamento Térmico, S.A.
Cofres e Mini-Bar	Elsafe Portugal – Cofres e Fechaduras Electrónicas, Lda.
Decoração e Artigos Decorativos	Branco sobre Branco – Design de Interiores e Decoração (Moreira & Laranjo, Lda.)
Equipamento Audiovisual	Sony Portugal, Unipessoal, Lda.
Equipamento de Ginásio	Infante de Sagres – Health & Leisure (Infansa – Sociedade de Desporto e Lazer, S.A.)
Equipamento Informático e de Escritório	Staples (OFCEP – Office Centre Portugal – Equipamento de Escritório, Lda.)
Equipamento, Conceção e Montagem de <i>Spa</i>	Unique Spa – Produtos e Serviços de Estética e Beleza, Lda.
Ferramentas de Limpeza	Proalliance International – Produtos de Limpeza, Equipamentos e Soluções Profissionais, Lda.
Ferramentas de Reparação e Conservação	Leroy Merlin Portugal – Sociedade de Bricolage, S.A.
Máquinas e Utensílios de Cozinha e Bar	Mafirol – Equipamentos Comerciais, S.A.
Mobiliário	Angeja e Pardal – Móveis e Carpintarias, Lda.
Software de CRM	Microsoft – Informática, Lda.
Software Diverso	Staples (OFCEP – Office Centre Portugal – Equipamento de Escritório, Lda.)
Software de Gestão Hoteleira	Newhotel Portugal – Serviços e Consultoria, S.A.
Telas de Projecção	Staples (OFCEP – Office Centre Portugal – Equipamento de Escritório, Lda.)
Telefones para Quartos	Staples (OFCEP – Office Centre Portugal – Equipamento de Escritório, Lda.)
Televisões e Acessórios	Fnac Portugal – Actividades Culturais e Distribuição de Livros, Discos Multimédia e Produtos Técnicos, Lda.
Veículos de Transporte	Renault Portugal, S.A.

Tabela 66: Fornecedores de Mercadorias e Matérias – CS Vintage Oporto Hotel

Produto/Matéria	Fornecedor
Acessórios Desportivos	SPDAD – Sociedade Portuguesa de Distribuição de Artigos de Desporto, Unipessoal, Lda.
Alimentação e Bebidas	Makro – Cash & Carry Portugal, S.A.
Alimentação e Bebidas	Recheio – Cash & Carry, S.A.
Artigos de Higiene	HGS – Hotel Guest Supplies, Lda.
Produtos de <i>Spa</i> /Beleza	Unique Spa – Produtos e Serviços de Estética e Beleza, Lda.

Tabela 67: Fornecimentos e Serviços Externos – CS Vintage Oporto Hotel

Serviço	Fornecedor
Água	Águas e Parque Biológico de Gaia, EEM
Apoio Informático	Visione – Informática de Gestão, Lda.
Auditoria	Sousa Santos & Associados, SROC
Consumíveis de Escritório e Ferramentas e Utensílios Diversos	Staples (OFCEP – Office Centre Portugal – Equipamento de Escritório, Lda.)
Contabilidade	Post Scriptum – Contabilidade e Serviços, Lda.
Desenvolvimento de Site	Strawberry World & CDM
Electricidade	EDP – Energias de Portugal, S.A.
Gás	Galp – Gás Natural, S.A.
Gasóleo	Postos Galp
Jardinagem	Magnólia – Jardinagem e Urbanismo, Lda.
Manutenção de Elevadores	Otis Elevadores, Lda.
Manutenção de Equipamentos de Protecção contra Incêndio	Contrafogo – Soluções de Segurança, S.A.
Produtos de Limpeza	Biodouro – Produtos e Equipamentos de Limpeza, Lda.
Publicidade (elaboração de anúncios)	Orange – Marketing e Publicidade Exterior, Lda.
Publicidade (campanha de <i>web</i> marketing)	Inesting – Marketing Tecnológico, S.A.
Segurança/Vigilância	Prosegur – Companhia de Segurança, Lda.
Seguros	Companhia de Seguros Fidelidade-Mundial, S.A.
Telecomunicações (Internet, linha telefónica e televisão por cabo)	PT Comunicações, S.A.
Telecomunicações Móveis	Vodafone Portugal – Comunicações Pessoais, S.A.
Tratamento e Manutenção de Piscinas e <i>Jacuzzi</i>	MCM – Moreira, Cruz e Magalhães, Lda.

8.7. Recursos Humanos

Gráfico 13: Estrutura Organizacional Geral – CS Vintage Oporto Hotel

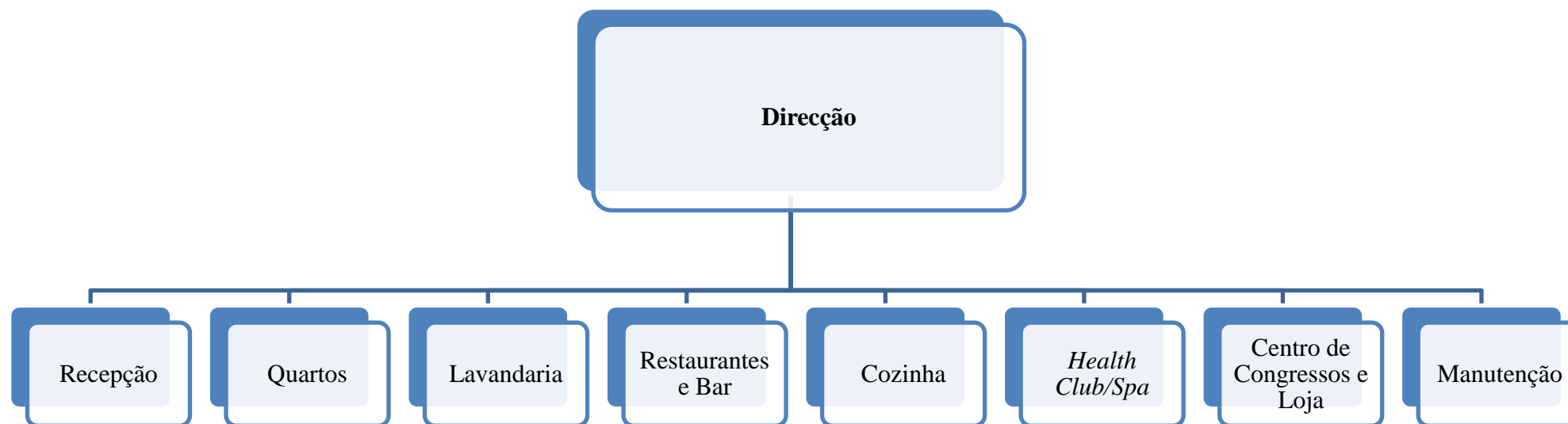


Gráfico 14: Estrutura Organizacional – Direcção – CS Vintage Oporto Hotel

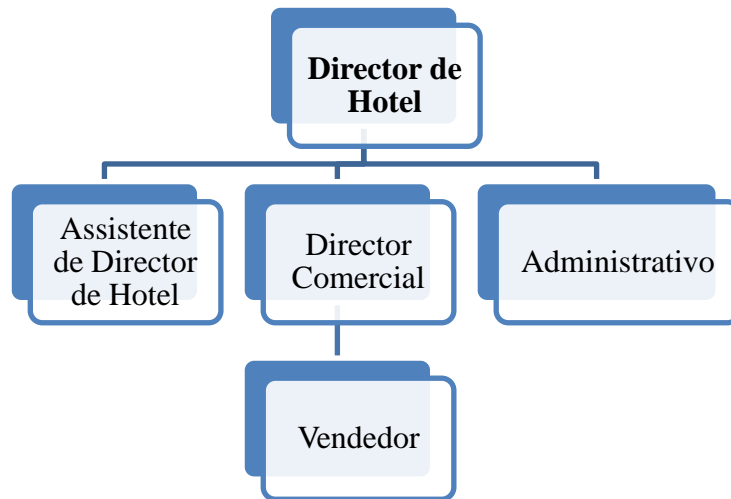


Gráfico 15: Estrutura Organizacional – Recepção – CS Vintage Oporto Hotel

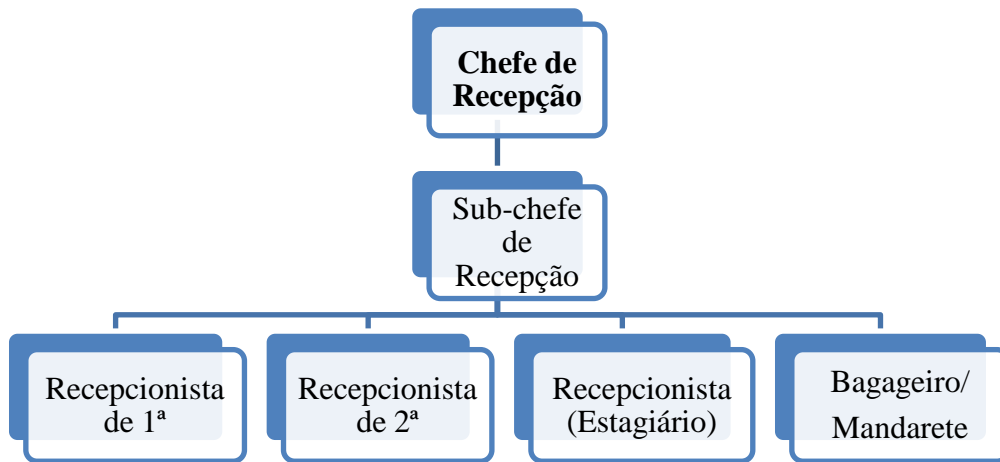


Gráfico 16: Estrutura Organizacional – Quartos – CS Vintage Oporto Hotel

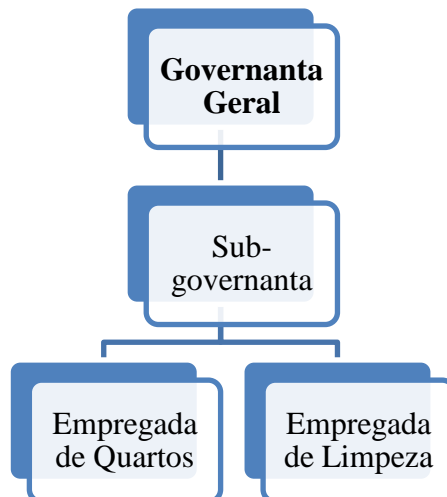


Gráfico 17: Estrutura Organizacional – Lavandaria – CS Vintage Oporto Hotel

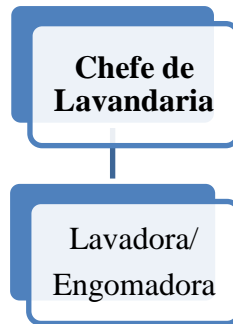


Gráfico 18: Estrutura Organizacional – Restaurantes/Bar – CS Vintage Oporto Hotel

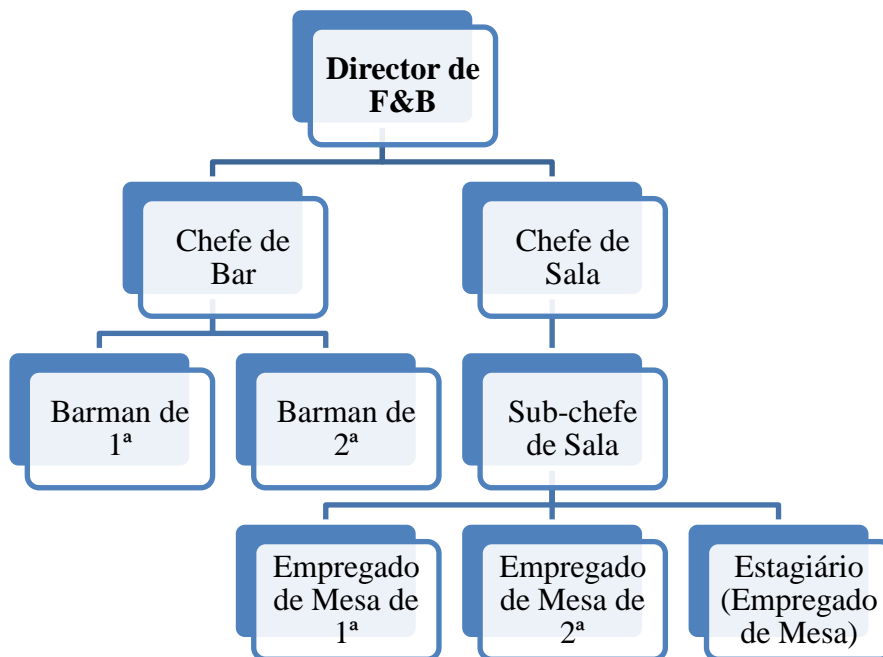


Gráfico 19: Estrutura Organizacional – Cozinha – CS Vitnage Oporto Hotel

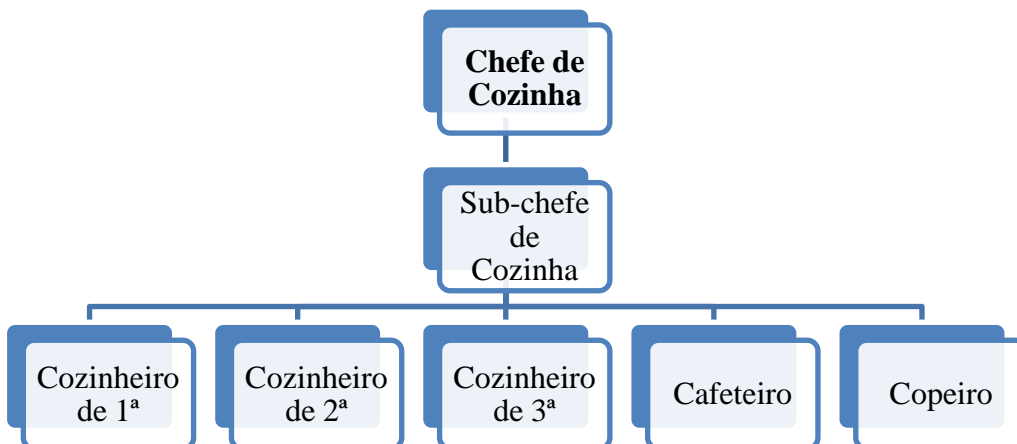


Gráfico 20: Estrutura Organizacional – Health Club/Spa – CS Vintage Oporto Hotel

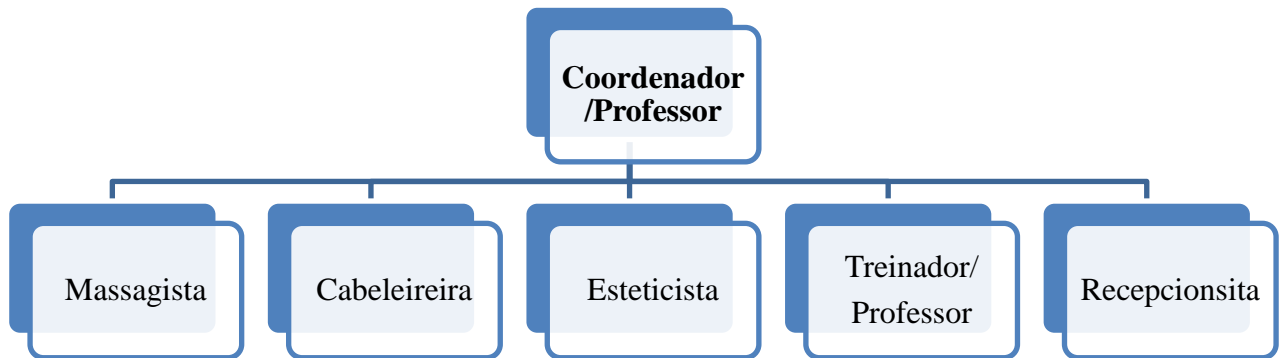


Gráfico 21: Estrutura Organizacional – Centro de Congressos e Loja – CS Vintage Oporto Hotel

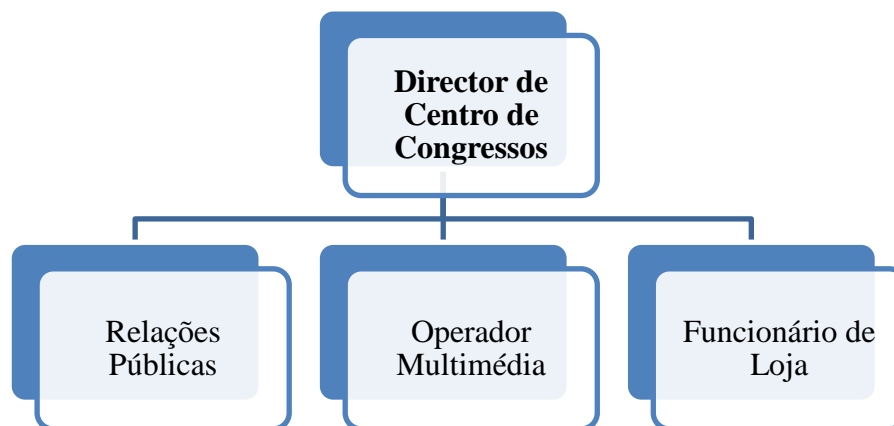


Gráfico 22: Estrutura Organizacional – Manutenção – CS Vintage Oporto Hotel

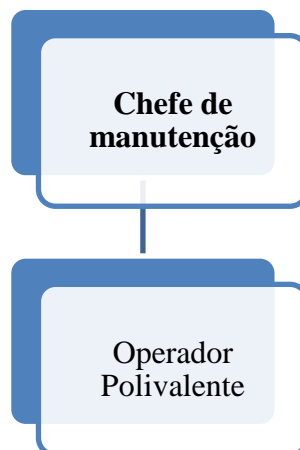


Tabela 68: Departamentos, Funções e Nº de Colaboradores – CS Vintage Oporto Hotel

Departamentos/Funções	Nº de Colaboradores
Direcção	14
• Director de Hotel	1
• Assistente de Director de Hotel	1
• Director Comercial	1
• Vendedor	5
• Administrativo	6
Recepção	15
• Chefe de Recepção	1
• Sub-chefe de Recepção	1
• Recepcionista de 1ª	3
• Recepcionista de 2ª	3
• Estagiário (Recepcionista)	3
• Bagageiro/Mandarete	4
Quartos	35
• Governanta Geral	1
• Sub-governanta	2
• Empregada de Quartos	20
• Empregada de Limpeza	12
Lavandaria	9
• Chefe de Lavandaria	1
• Lavadora/Engomadora	8
Restaurante/Bar	23
• Director de F&B	1
• Chefe de Bar	1
• Chefe de Sala	2
• Sub-chefe de Sala	3
• Empregado de Mesa 1ª	5
• Empregado de Mesa 2ª	3
• Barman 1ª	2
• Barman 2ª	3
• Estagiário (Empregado de Mesa)	3
Cozinha	22
• Chefe de Cozinha	1
• Sub-chefe de Cozinha	2
• Cozinheiro de 1ª	3
• Cozinheiro de 2ª	3
• Cozinheiro de 3ª	3
• Cafeteiro	5
• Copeiro	5

(Continua)

Tabela 69: Departamentos, Funções e Nº de Colaboradores – *CS Vintage Oporto Hotel*

(Continuação)

Departamentos/Funções	Nº de Colaboradores
<i>Health Club/Spa</i>	26
• Coordenador/Professor	1
• Treinador/Professor	8
• Massagista	7
• Cabeleireira	3
• Esteticista	2
• Recepcionista	3
• Empregado de Loja	2
Centro de Congressos e Loja	6
• Director de Centro de Congressos	1
• Relações Públicas	1
• Operador Multimédia	2
• Empregado de Loja	2
Manutenção	3
• Chefe de Manutenção	1
• Operador Polivalente	2
TOTAL	153

8.8. Planeamento

Gráfico 23: Cronograma das Fases do Projecto – CS Vintage Oporto Hotel

ACTIVIDADE	Nº DE MESES																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37		
F																																							
E																																							
D																																							
C																																							
B																																							
A																																							

Legenda:

Actividade A – Estudos por parte do Grupo CS;

Actividade B – Elaboração de projecto de arquitectura;

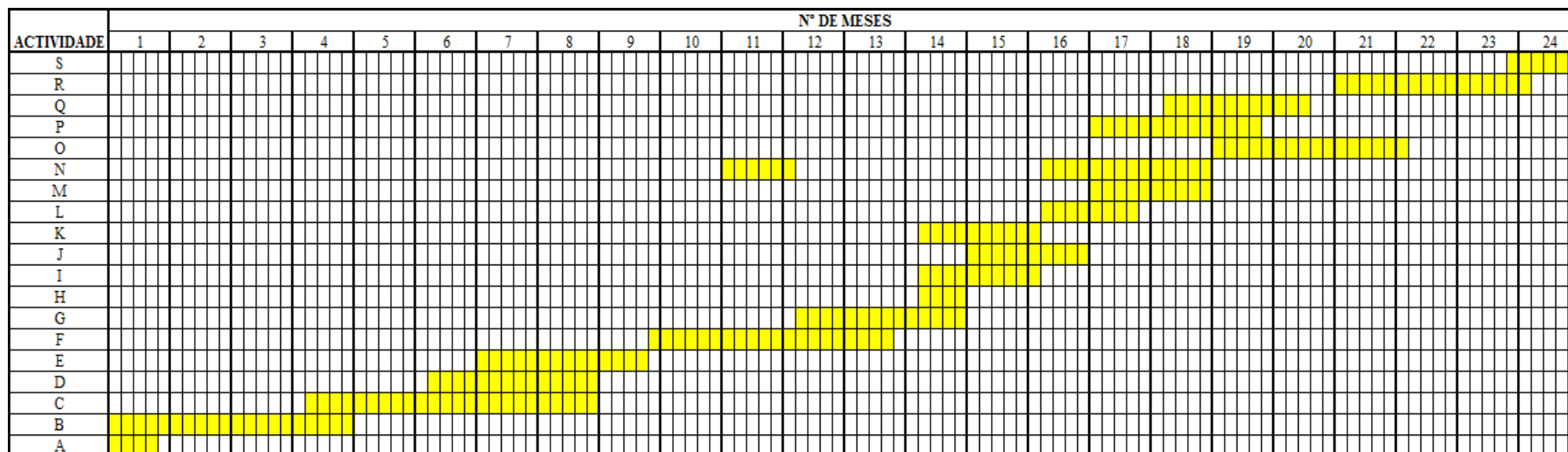
Actividade C – Aprovação de alvará de construção por parte da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia;

Actividade D – Preparativos técnicos para a construção;

Actividade E – Construção do edifício;

Actividade F – Preparativos para a abertura do Hotel.

Gráfico 24: Cronograma das Fases de Construção do Edifício – CS Vintage Oporto Hotel



Legenda e Caracterização das Fases:

Actividade A – Demolição e limpeza do terreno: demolição de alguns restos de construção pré-existentes dos antigos armazéns e limpeza do terreno de modo a que fique em condições de poderem ser marcadas as medidas do projecto;

Actividade B – Abertura de fundações: abertura de caboucos, que materializam as fundações através de um conjunto de estacas e sapatas responsáveis pela sustentação da obra, onde posteriormente serão colocadas as vigas e os pilares que acompanharão a base das paredes de carga do edifício, construídas em betão armado.

Actividade C – Betonagem das fundações: enchimento dos caboucos com betão;

Actividade D – Betonagem das vigas e pilares: enchimento com betão das vigas e pilares;

Actividade E – Betonagem das lajes: enchimento das lajes, destinadas a servirem de cobertura, forro ou piso da edificação;

Actividade F – Alvenarias: colocação de um conjunto de pedras, tijolos ou blocos agregados ou unidos com argamassa, formando as paredes, muros e alicerces;

Actividade G – Cobertura: colocação de um conjunto de madeiramentos e de telhas que servirão de protecção ao edifício, sendo esta cobertura feita de uma laje (placa) de betão;

Actividade H – Reboco exterior: alisamento das paredes através de cimento, preparando-as para receber a pintura;

Actividade I – Abertura de roços: abertura dos tijolos para realizar as ligações da água, gás, electricidade, saneamento, telecomunicações, entre outros;

Actividade J – Águas, saneamento e gás: execução de redes conforme o projecto de cada especialidade. No que diz respeito ao saneamento, é nesta fase que são instaladas as loiças das casas-de-banho e cozinhas;

Actividade K – Electricidade e telecomunicações: realização de ligações específicas de cada especialidade;

Actividade L – Reboco interior/estruque: preparação das paredes para receberem a pintura;

Actividade M – Betonilhas: enchimento e acabamento de pavimentos, através de uma camada apta a receber o revestimento final.

Actividade N – Carpintarias: aplicação das portas, roupeiros, dobradiças, entre outros;

Actividade O – Vãos: aplicação da caixilharia exterior;

Actividade P – Pavimentos: colocação de pavimentos (cerâmicos e flutuantes);

Actividade Q – Pinturas interiores e exteriores: pintura de todas as paredes interiores e exteriores, sendo também nesta fase que serão delimitados os contornos do estacionamento;

Actividade R – Arranjos exteriores: colocação de terra, arbustos e flores nos canteiros;

Actividade S – Limpeza: realização de limpezas interiores e exteriores, com o objectivo de o Hotel ficar pronto para receber os seus clientes.

Anexo 5: Avaliação Financeira

9.1. Notas Explicativas

9.1.1. Pressupostos Gerais

- O Hotel entra em funcionamento no dia 1 de Fevereiro de 2013, por isso no ano de 2013 existirão apenas 334 dias de exploração.
- Os valores foram calculados a preços correntes, considerando uma taxa de inflação correspondente ao Índice Harmonizado de Preços, cujos valores foram obtidos através do Eurostat. Assim, estes valores são próximos de 2% (5.1.2.2. – Índice Harmonizado de Preços), tendo sido esta a taxa de inflação aplicada a todos os anos considerados.
- As taxas de juro de financiamento e de aplicações a curto prazo referem-se às taxas praticadas na Caixa Geral de Depósitos.
- As taxas de contribuição para efeitos de Segurança Social, suportadas pelo trabalhador e pela entidade patronal, foram obtidas através do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social.
- A taxa de retenção para efeitos de seguro dos trabalhadores, suportada pela empresa, será de 3,75%, de acordo com as práticas do Grupo CS em relação aos seus colaboradores.
- As 45 horas de formação anuais representam um custo de cerca de 2,13% dos salários brutos, uma vez que os colaboradores trabalham, em média, 22 dias por mês e 8 horas por dia. Assim, calculou-se: $45 \text{ horas anuais} / \text{total das horas de trabalho anuais} (8 * 22 * 12)$.
- Para simplificação dos cálculos, assumiu-se que a taxa de IRS considerada teve em conta que, em média, todos os colaboradores são casados e têm dois filhos, de acordo com as tendências verificadas no capítulo 5.1.3.4 – Agregado Familiar relativamente à estrutura familiar da população, e que o seu cônjuge tem um rendimento semelhante ao seu, ou seja, de 908 € que corresponde à média dos ordenados brutos dos colaboradores, no ano de 2013. Assim, esta taxa é de 15,5%, de acordo com a Tabela III do Despacho n.º 2517-A/2011, de 3 de Fevereiro.
- Foi assinado um acordo com a Câmara de Vila Nova de Gaia que isenta o este projecto do pagamento de impostos municipais, uma vez que o mesmo irá requalificar e beneficiar a envolvente. Deste modo, este projecto não estará sujeito aos impostos de IMT (Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis), aquando da aquisição do terreno, IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis), nem às taxas de derrama.

- A taxa de imposto sobre os lucros, aplicada sobre a matéria colectável, corresponde à taxa média de IRC que foi obtida através do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas.
- A taxa reduzida, intermédia e normal do IVA foram obtidas através do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado, em vigor no ano de 2011.
- O prazo médio de recebimento dos clientes é 0, uma vez que todas as vendas serão realizadas a pronto pagamento.
- De forma a simplificar os cálculos e dado que não é possível estimar com fiabilidade a duração das diferentes existências, assumiu-se a inexistência de stocks.

9.1.2. Vendas (Geral)

- Os valores de vendas apresentados não incluem IVA.
- Os valores e pressupostos assumidos são previsionais, de acordo com a envolvente do negócio e com as expectativas da empresa. Adicionalmente, também foram tidas em consideração as vendas e a ocupação ocorridas noutras unidades hoteleiras do Grupo com características semelhantes, bem como a respectiva evolução ao longo dos anos de exploração.
- A facturação média de alguns serviços foi estimada tendo em conta o consumo médio efectuado por um conjunto de clientes representativos.

9.1.3. Vendas de Alojamento

- Para estimar as receitas relativas apenas às vendas de alojamento, o preço médio de alojamento refere-se à média dos preços dos diferentes quartos, nas diferentes épocas turísticas, ponderados pela percentagem de vendas de cada tipo de quarto, que corresponde ao peso que cada um dos quartos tem no número total de quartos do Hotel. Por outro lado, incluiu-se no preço médio as vendas de camas extra e excluiu-se o preço do pequeno-almoço, que será tido em consideração na rubrica de *Food & Beverage*, de forma a estimar apenas as vendas originadas pelo serviço de alojamento, apesar de o preço de venda ao público do alojamento incluir o pequeno-almoço.
- A ponderação da taxa de ocupação relativa às vendas realizadas a clientes individuais manter-se-á constante em 10% ao longo de todo período. Por outro lado, as vendas realizadas a grupos e através do *web-site* do Grupo CS aumentarão gradativamente, sendo

que os aumentos verificados no ano de 2017, relativamente ao ano de 2016, correspondem à diminuição, na mesma proporção, das vendas realizadas através de operadores e agências de viagens, bem como através do e-commerce.

- Considerou-se que 5% dos clientes utilizarão apenas uma cama, sendo que os restantes 95% correspondem a clientes que realizam dormidas aos pares, utilizando as duas camas que cada quarto tem disponíveis. Como tal, no primeiro ano de exploração, por exemplo, a taxa de ocupação de cama será de 38% ($95\% \cdot 40\%$), inferior em 2% ($5\% \cdot 40\%$) relativamente à taxa de ocupação de quarto, o que significa que 2% das camas dos quartos ocupados não foram utilizadas. Assim, estes valores situam-se dentro das médias obtidas para esta taxa, tal como exposto no capítulo “4.2.2.5. – Taxa de Ocupação”.

9.1.4. Vendas de Centro Congressos

- Os banquetes poderão ser vendidos a clientes externos ao Hotel que desejem realizar um evento desse tipo, pelo preço de 37 € por pessoa, ou poderão ser vendidos dentro do contexto dos eventos realizados no Centro de Congressos, através do serviço de *catering* cujas refeições também ocorrerão na sala de banquetes, o que acontecerá com 20% do número total de participantes em eventos, sendo que nestes casos o preço de 37,14 € por pessoa incluirá também os *coffee breaks*. Por outro lado, os *coffee breaks*, isoladamente, apenas serão vendidos aos congressistas pelo preço de 7,43 €, sendo que esta situação acontecerá em 80% dos casos.

9.1.5. Vendas de *Food & Beverage*

- O pequeno-almoço será vendido a 100% dos clientes, uma vez que os preços de alojamento praticados o incluem, independentemente de os clientes usufruírem do mesmo ou não.
- A facturação média de *room service* tem em consideração os pequenos-almoços servidos nos quartos, sendo este serviço pago pelos clientes, para além do preço do pequeno-almoço servido no restaurante, incluído no preço do alojamento. Por outro lado, este serviço também poderá fornecer refeições ligeiras e bebidas, directamente nos quartos dos clientes.
- As vendas de refeições referem-se às vendas de pequenos-almoços, serviço de *room service*, refeições ligeiras no bar, refeições nos restaurantes, banquetes e *coffee breaks*.

9.1.6. Vendas de *Health Club/Spa*

- Com base no estudo demográfico presente nos capítulos 5.1.3.1. – População Residente e 5.1.3.2. – Distribuição Geográfica, assumiu-se um crescimento anual da população de Vila Nova de Gaia de 0,1%. Neste sentido, verifica-se que em 2009 existiam cerca de 252.669 pessoas com idades entre os 15 e os 79 anos de idade no concelho de Vila Nova de Gaia, sendo este o grupo etário apto a frequentar ginásios. Assim, este número será de cerca de 253.700 pessoas, em 2013. Por outro lado, assumiu-se que 6% destas pessoas frequenta *health clubs*, de acordo com a proporção a nível nacional (5.2.4.5. – Saúde e Bem-Estar), o que significa que cerca de 15.200 pessoas residentes em Vila Nova de Gaia desenvolvem actividades físicas em ginásios. Assumindo que em 2013 existirão 10 *health clubs* no concelho, incluindo o *health club* do *CS Vintage Oporto Hotel*, conclui-se que existirá uma média de 1.520 sócios para cada um dos ginásios. Deste modo, considerou-se que o *CS Vintage Oporto Hotel* terá uma captação de sócios crescente, começando em 6% e mantendo-se em 10%, a partir de 2017, atingindo um número máximo de sócios activos de cerca de 1.530.
- Dado que os preços do alojamento em quartos Standard e Deluxe não incluem o acesso ao *Health Club*, incluindo ginásio, piscina e sauna, os clientes que pretendam usufruir destes espaços terão de pagar 15,92 €, no ano de 2013, para tal.
- O *Health Club* vende, ainda, pequenos acessórios para a prática desportiva, nomeadamente rádios/MP3, toalhas, cadeados para cacifos, bandas anti-suor, etc.

9.1.7. Vendas de Parque Estacionamento

- Considerou-se que, em média, os utilizadores do estacionamento público irão colocar os seus automóveis neste espaço durante 5 horas por dia, ao longo do período considerado, a um preço de 1,22 € por hora, no ano de 2013, perfazendo uma facturação de 6,10 € por cliente e por dia.

9.1.8. Custos (Geral)

- Os valores de custos apresentados não incluem IVA.
- Assumiu-se que os custos com pessoal, mercadorias vendidas e matérias consumidas e fornecimentos e serviços externos inerentes a este projecto começarão a ocorrer aquando da abertura do mesmo, isto é, em Fevereiro de 2013. Logo, não existirão quaisquer custos

deste tipo nos anos de 2009, 2010, 2011 e 2012, uma vez que durante estes anos serão os colaboradores da Hersal que trabalharão neste projecto, sendo que os restantes custos ocorridos durante este período serão igualmente suportados exclusivamente pela referida empresa, visto que a sua actividade é promover e realizar as diligências necessárias para colocar os seus empreendimentos hoteleiros em funcionamento e, posteriormente, arrecadar parte dos lucros dos mesmos, compensando dessa forma as despesas suportadas. No entanto, os custos do terreno e da construção do edifício são imputados ao projecto em causa, uma vez que constituirão activos fixos do mesmo ao longo de toda a sua vida útil.

- O saldo das respectivas rubricas representa o montante que fica será pago ou recebido no ano seguinte, isto é, o valor que fica em dívida, de acordo com os prazos de pagamento e recebimento relativamente ao Estado e aos fornecedores.

9.1.9. Gastos com Pessoal

- As horas extraordinárias e subsídios afectos aos colaboradores estão incluídos nos valores dos salários brutos.

9.1.10. Investimentos em Activos Fixos

- A vida útil dos activos fixos foi determinada com base na experiência e perspectivas da empresa acerca da durabilidade dos mesmos, tendo-se optado por não reavaliar os mesmos anualmente, dado que essa operação será realizada com base nos eventuais danos e desgaste extraordinários que os equipamentos poderão sofrer, sendo essas situações impossíveis de prever.
- Admitiu-se que no final da sua vida útil, todos os activos fixos, com excepção do terreno e do edifício, serão readquiridos pelo mesmo custo, aplicado do factor acumulado de inflação em vigor no respectivo ano.

9.1.11. Depreciações

- O método de depreciação utilizado foi o da linha recta, sendo que taxas de depreciação foram obtidas de acordo com a vida útil determinada para cada activo.
- As depreciações relativas ao edifício só começarão a ocorrer quando o mesmo entra em funcionamento, ou seja, em Fevereiro de 2013, uma vez que até lá o edifício será

considerado como activos fixos tangíveis em curso, dado que se encontra em processo de construção.

9.1.12. Custos de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

- As taxas de crescimento dos custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas para o ano de 2014 e para os anos seguintes correspondem às taxas de crescimento das vendas das rubricas associadas a cada tipo de mercadoria e de matéria. Deste modo, estimou-se um valor inicial dos custos, para o ano de 2013, ao qual se aplicaram as referidas taxas de crescimento para os anos seguintes, a preços correntes, uma vez que as vendas reflectem a inflação considerada.
- Os produtos de mini-mar (snacks e refrigerantes) são considerados como mercadorias, uma vez que consistem em produtos adquiridos no seu estado final para venda aos hóspedes, tal como as bebidas servidas nos restaurantes e bar.

9.1.13. Custos de Fornecimentos e Serviços Externos

- Para a maioria dos custos de fornecimentos e serviços externos foi determinado um valor inicial que varia ao longo do período de acordo com a taxa de inflação assumida (2%) e tendo em conta que no ano de 2013 o Hotel só estará em funcionamento durante 11 meses, pelo que o crescimento de 2013 para 2014 será de 11% ($1/11 + 0,02$), incluindo a inflação. No entanto, os custos com auditoria e contabilidade, ferramentas e utensílios de desgaste rápido e custos com energia e fluidos encontram-se directamente relacionados com as vendas, devido à maior utilização dos mesmos, pelo que nesses casos, a partir do ano de 2014, os custos foram calculados com base na taxa de crescimento das vendas totais ao longo dos anos. Adicionalmente, no que respeita aos gastos com serviços de publicidade, assumiu-se um valor inicial cuja variação é decrescente ao longo dos anos seguintes, à medida que o Hotel for conquistando quota de mercado. Deste modo, existe uma redução pouco acentuada até ao ano de 2016, sendo esta redução mais expressiva a partir do ano de 2017, uma vez que expectável que a partir desta altura o Hotel se posicione no mercado como líder.
- Os custos com seguros abrangem os seguros inerentes à actividade, nomeadamente seguros que cobrem eventuais danos ocorridos no edifício do Hotel.

- Os custos com limpeza, higiene e conforto constituem os gastos com produtos e utensílios de limpeza que pela sua reduzida expressão não foram considerados como activos fixos tangíveis. Por outro lado, estes custos também englobam os serviços de limpezas em todas as zonas do Hotel, com excepção dos quartos, dado que existirão funcionários nos quadros da empresa que desempenhem essas funções.

9.1.14. Estado e Outros Entes Públicos

- Os alvarás e licenças de construção e de utilização não são sujeitos a IVA, de acordo com o nº 30 do artigo 9º do Código do IVA.
- Os seguros encontram-se isentos de IVA, de acordo com o nº 28 do artigo 9º do Código do IVA.
- Nunca existirão dívidas de IVA referentes à aquisição de equipamentos, uma vez que estes serão adquiridos no início de cada ano, sendo pagos pelo Estado no decorrer do ano, de acordo com o prazo estabelecido. Logo, no final de cada ano não existirá qualquer dívida de IVA relativa aos equipamentos adquiridos.

9.1.15. Avaliação do Projecto (VAL)

- O método utilizado para o cálculo da taxa de desconto foi o Teorema do CAPM.
- Considerou-se que o beta do activo (*unlevered*) deste projecto seria idêntico ao beta *unlevered* do sector da hotelaria, obtido através do site do Professor Aswath Damodaran.
- Assumiu-se que o beta *debt* da empresa (risco da dívida) seria nulo, dado que é expectável que o projecto consiga cumprir as suas obrigações para com os credores relativas ao pagamento dos financiamentos obtidos.
- A taxa de prémio de risco do mercado, para Portugal, foi obtida no site do Professor Aswath Damodaran.
- A taxa de juro sem risco corresponde à taxa de juro das Obrigações do Tesouro da Alemanha a 15 anos, retirada do site da Bloomberg, dado que o horizonte temporal considerado de exploração do Hotel é de 15 anos.
- Para cálculo do valor de continuidade, assumiu-se uma taxa de crescimento constante que corresponderá à taxa de inflação considerada.

9.1.16. Serviço da Dívida

- O cálculo das despesas de investimento foi obtido através da soma dos *Cash Flows* Líquidos do Projecto referentes aos anos 0, 1, 2, 3 e 4 pois estes valores são negativos, o que significa que a empresa terá de ser financiada nesse montante para cobrir todos os seus custos.
- Os dados inerentes ao contrato do empréstimo bancário foram obtidos através de uma simulação elaborada na Caixa Geral de Depósitos.
- Os dados inerentes ao subsídio do QREN foram obtidos com base no contrato estabelecido e com base nas expectativas do Grupo CS, em relação à atribuição do prémio de realização.

9.1.17. Plano Financeiro

- Os financiamentos de curto prazo são amortizados na totalidade no ano seguinte ao qual são contraídos.

9.1.18. Análise de Sensibilidade

- As variações consideradas pressupõem que os restantes factores se mantêm inalterados, uma vez que não terão influência uns nos outros. Assim, as variações nos preços não irão alterar as taxas de ocupação, dado que os clientes não serão sensíveis aos preços, e vice-versa.
- As variações das taxas de ocupação reflectem-se também na percentagem de clientes e no número de clientes considerados inicialmente.

9.2. Análise Económica e Financeira

9.2.1. Pressupostos Gerais

Tabela 70: Períodos das Projecções e Unidade Monetária

Ano Base	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Nº de Dias/Ano	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365
Nº de Dias de Funcionamento do Hotel	0	0	0	334	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365
Nº de Dias de Construção do Hotel	43	365	324	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unidade Monetária	€																	

Tabela 71: Pressupostos Macroeconómicos

	Anos																		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Taxa de Inflação	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Factor Acumulado de Inflação	1,0000	1,0200	1,0404	1,0612	1,0824	1,1041	1,1262	1,1487	1,1717	1,1951	1,2190	1,2434	1,2682	1,2936	1,3195	1,3459	1,3728	1,4002	1,4282

Tabela 72: Pressupostos de Crescimento da População de Vila Nova de Gaia

	Anos																	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Taxa de Crescimento da População	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%
Factor Acumulado de Crescimento da População	1,0000	1,0010	1,0020	1,0030	1,0040	1,0050	1,0060	1,0070	1,0080	1,0090	1,0100	1,0111	1,0121	1,0131	1,0141	1,0151	1,0161	1,0171

Tabela 73: Taxas Consideradas

Taxa de Juro (OT 15 Anos)	3,850%
Taxa de Juro do Financiamento de Curto Prazo (TAE)	5,797%
Taxa de Juro das Aplicações Financeiras de Curto Prazo (TANB)	3,000%
Taxa Liberatória	21,500%
Taxa de Juro das Aplicações Financeiras de Curto Prazo (TANL)	2,355%
Taxa de Segurança Social (Trabalhador)	11,000%
Taxa de Segurança Social (Entidade Patronal)	23,750%
Taxa de Retenção para efeitos de Seguro (Trabalhador)	3,750%
Taxa de Custos com Formação	2,131%
Taxa Média de Retenção de IRS (Trabalhador)	15,500%
Taxa de Impostos sobre Lucros	25,000%
Taxa Normal de IVA	23,000%
Taxa Intermédia de IVA	13,000%
Taxa Reduzida de IVA	6,000%

Tabela 74: Prazos Médios de Pagamento/Recebimento e Duração de Existências

Unidade: N° de dias

Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores	60
Prazo Médio de Pagamento à Segurança Social	30
Prazo Médio de Pagamento de IRS	30
Prazo Médio de Pagamento/Recebimento de IVA	60
Prazo Médio de Recebimento de Clientes	0
Duração das Existências	0

9.2.2. Mapas Financeiros

Tabela 75: Vendas de Alojamento

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Nº de Quartos Disponíveis	0	0	0	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Nº de Quartos Disponíveis/Ano	0	0	0	49.098	53.655	53.655	53.802	53.655	53.655	53.655	53.802	53.655	53.655	53.655	53.802	53.655	53.655	53.655
Taxa de Ocupação de Quarto	0%	0%	0%	40%	45%	55%	60%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Nº de Quartos Vendidos/Ano	0	0	0	19.640	24.145	29.511	32.282	34.876	34.876	34.876	34.972	34.876	34.876	34.876	34.972	34.876	34.876	34.876
Nº de Camas Disponíveis	0	0	0	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294
Nº de Camas Disponíveis/Ano	0	0	0	98.196	107.310	107.310	107.604	107.310	107.310	107.310	107.604	107.310	107.310	107.310	107.604	107.310	107.310	107.310
% de Clientes numa Cama	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
% de Clientes em 2 Camas	0%	0%	0%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Taxa de Ocupação de Cama	0%	0%	0%	38%	43%	52%	57%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%
Nº de Clientes/Ano	0	0	0	37.315	45.876	56.070	61.335	66.264	66.264	66.264	66.715	66.533	66.533	66.533	66.715	66.533	66.533	66.533
Nº de Clientes/Dia	0	0	0	112	126	154	168	182	182	182	183	183	183	183	183	183	183	183
Densidade de Ocupação/Ano	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Preço Médio de Alojamento	176	180	184	187	191	195	199	203	207	211	215	219	224	228	233	237	242	247
RevPar	0	0	0	75	86	107	119	132	134	137	140	143	145	148	151	154	157	161
TIPOS DE VENDA																		
Individuais																		
Ponderação de Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	4%	5%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Nº de Quartos Ocupados/Ano	0	0	0	1.964	2.415	2.952	3.229	3.488	3.488	3.488	3.498	3.488	3.488	3.488	3.498	3.488	3.488	3.488
Varição de Preço Médio	0%	0%	0%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Preço Médio de Alojamento	176	180	184	262	267	273	278	284	289	295	301	307	313	320	326	332	339	346
Sub-Total	0	0	0	514.865	645.757	805.135	898.298	989.758	1.009.553	1.029.744	1.053.350	1.071.346	1.092.773	1.114.628	1.140.180	1.159.659	1.182.853	1.206.510

(Continua)

Tabela 76: Vendas de Alojamento

(Continuação)

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Operadores e Agências de Viagem																		
Ponderação de Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	35%	26%	23%	20%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	14%	12%	13%	12%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Nº de Quartos Ocupados/Ano	0	0	0	6.874	6.278	6.788	6.457	5.929	5.929	5.929	5.946	5.929	5.929	5.929	5.946	5.929	5.929	5.929
Variação de Preço Médio	0%	0%	0%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%	-16%
Preço Médio de Alojamento	176	180	184	157	160	164	167	170	174	177	181	184	188	192	196	199	203	208
Sub-Total	0	0	0	1.081.217	1.007.221	1.110.824	1.077.791	1.009.451	1.029.640	1.050.233	1.074.309	1.092.662	1.114.516	1.136.806	1.162.867	1.182.733	1.206.387	1.230.515
Grupos																		
Ponderação de Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	15%	15%	17%	20%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%
Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	6%	7%	9%	12%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Nº de Quartos Ocupados/Ano	0	0	0	2.946	3.622	5.017	6.457	8.022	8.022	8.022	8.044	8.022	8.022	8.022	8.044	8.022	8.022	8.022
Variação de Preço Médio	0%	0%	0%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%	-9%
Preço Médio de Alojamento	176	180	184	170	174	177	181	184	188	192	196	200	204	208	212	216	220	225
Sub-Total	0	0	0	501.993	629.526	889.426	1.167.607	1.479.615	1.509.207	1.539.391	1.574.485	1.601.582	1.633.614	1.666.286	1.704.273	1.733.604	1.768.276	1.803.642
E-Commerce																		
Ponderação de Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	28%	27%	26%	25%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	11%	12%	14%	15%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Nº de Quartos Ocupados/Ano	0	0	0	5.401	6.520	7.673	8.071	6.976	6.976	6.976	6.995	6.976	6.976	6.976	6.995	6.976	6.976	6.976
Variação de Preço Médio	0%	0%	0%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%	-14%
Preço Médio de Alojamento	176	180	184	161	164	168	171	174	178	181	185	189	192	196	200	204	208	212
Sub-Total	0	0	0	869.754	1.070.952	1.285.547	1.379.273	1.215.988	1.240.308	1.265.114	1.293.931	1.316.225	1.342.550	1.369.401	1.400.593	1.424.724	1.453.219	1.482.283
Website CS																		
Ponderação de Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	13%	22%	24%	25%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	5%	10%	13%	15%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Nº de Quartos Ocupados/Ano	0	0	0	2.455	5.312	7.083	8.071	10.463	10.463	10.463	10.492	10.463	10.463	10.463	10.492	10.463	10.463	10.463
Variação de Preço Médio	0%	0%	0%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%	-2%
Preço Médio de Alojamento	176	180	184	184	187	191	195	199	203	207	211	215	219	224	228	233	237	242
Sub-Total	0	0	0	450.507	994.279	1.352.283	1.571.729	2.078.293	2.119.859	2.162.256	2.211.614	2.249.612	2.294.604	2.340.496	2.393.923	2.435.052	2.483.753	2.533.428
TOTAL VENDAS ALOJ.	0	0	0	3.418.336	4.347.735	5.443.214	6.094.698	6.773.105	6.908.568	7.046.739	7.207.690	7.331.427	7.478.056	7.627.617	7.801.836	7.935.773	8.094.488	8.256.378

Tabela 77: Vendas de Salas de Centros de Congressos

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
AUDITÓRIO																		
Nº de Auditórios Disponíveis	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nº de Auditórios Disponíveis/Ano	0	0	0	334	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365
Taxa de Ocupação	0%	0%	0	7%	10%	12%	16%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%
Nº de Auditórios (Dias) Ocupados/Ano	0	0	0	24	37	44	59	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
Duração Média do Evento (dias)	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Nº de Eventos/Ano	0	0	0	8	13	15	20	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Nº Médio de Participantes/Evento	0	0	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Nº de Participantes/Ano	0	0	0	2.400	3.900	4.500	6.000	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Nº de Dormidas Vendidas/Ano	0	0	0	7.200	11.700	13.500	18.000	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400	23.400
Preço Aluguer/Pessoa	100	102	104	106	108	110	113	115	117	120	122	124	127	129	132	135	137	140
Sub-Total	0	0	0	254.690	422.149	496.836	675.697	895.975	913.894	932.172	950.816	969.832	989.229	1.009.013	1.029.193	1.049.777	1.070.773	1.092.188
SALAS POLIVALENTES																		
Nº de Salas Disponíveis	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Nº de Salas Disponíveis/Ano	0	0	0	1.336	1.460	1.460	1.464	1.460	1.460	1.460	1.464	1.460	1.460	1.460	1.464	1.460	1.460	1.460
Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	1%	2%	2%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Nº de Salas (Dias) Ocupados/Ano	0	0	0	14	30	30	44	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Duração Média do Evento (dias)	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nº de Eventos/Ano	0	0	0	7	15	15	22	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Nº Médio de Participantes/Evento	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Nº de Participantes/Ano	0	0	0	700	1.500	1.500	2.200	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Nº de Dormidas Vendidas/Ano	0	0	0	1.400	3.000	3.000	4.400	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Preço Médio de Aluguer/Pessoa	43	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	60
Sub-Total	0	0	0	31.571	69.005	70.385	105.296	146.457	149.387	152.374	155.422	158.530	161.701	164.935	168.234	171.598	175.030	178.531
Nº Total de Dormidas Vendidas/Ano	0	0	0	8.600	14.700	16.500	22.400	29.400	29.400	29.400	29.400	29.400	29.400	29.400	29.400	29.400	29.400	29.400
TOTAL DE VENDAS DE SALAS DE C. CONGRESSOS	0	0	0	286.261	491.154	567.222	780.994	1.042.432	1.063.281	1.084.547	1.106.237	1.128.362	1.150.929	1.173.948	1.197.427	1.221.376	1.245.803	1.270.719

Tabela 78: Vendas de Food & Beverage (Comidas e Bebidas) de Centro de Congressos

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
BANQUETES P/ CLIENTES EXTERNOS																		
Nº de Salas Disponíveis	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nº de Salas Disponíveis/Ano	0	0	0	334	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365	366	365	365	365
Taxa de Ocupação	0%	0%	0	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Nº de Salas (Dias) Ocupados/Ano	0	0	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Duração Média do Evento (Dias)	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nº de Eventos/Ano	0	0	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Nº Médio de Participantes/Evento	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Nº de Participantes/Ano	0	0	0	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Preço/Pessoa	35	36	36	37	38	39	39	40	41	42	43	44	44	45	46	47	48	49
Sub-Total	0	0	0	81.713	83.347	85.014	86.715	88.449	90.218	92.022	93.863	95.740	97.655	99.608	101.600	103.632	105.704	107.819
COFFEE BREAKS																		
% de Participantes	0%	0%	0%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Nº de Congressistas/Ano	0	0	0	6.880	11.760	13.200	17.920	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520	23.520
Preço/Pessoa	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	10	10
Sub-Total	0	0	0	51.108	89.106	102.017	141.266	189.120	192.902	196.760	200.695	204.709	208.803	212.979	217.239	221.584	226.015	230.536
CATERING P/ REUNIÕES E CONFERÊNCIAS (ALIMENTAÇÃO E COFFEE BREAKS)																		
% de Participantes	0%	0%	0%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Nº de Congressistas/Ano	0	0	0	1.720	2.940	3.300	4.480	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880
Preço/Pessoa	35	36	36	37	38	39	39	40	41	42	43	44	44	45	46	47	48	49
Sub-Total	0	0	0	63.885	111.382	127.521	176.582	236.400	241.128	245.950	250.869	255.886	261.004	266.224	271.549	276.980	282.519	288.170
TOTAL DE VENDAS DE F&B DE C. CONGRESSOS	0	0	0	196.706	283.835	314.553	404.563	513.968	524.247	534.732	545.427	556.335	567.462	578.811	590.388	602.195	614.239	626.524

Tabela 79: Vendas de Food & Beverage (Comidas e Bebidas)

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PEQUENO-ALMOÇO																		
% de Clientes	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nº de Clientes/Ano	0	0	0	37.315	45.876	56.070	61.335	66.264	66.264	66.264	66.715	66.533	66.533	66.533	66.715	66.533	66.533	66.533
Preço	10	11	11	11	11	11	12	12	12	12	13	13	13	13	14	14	14	14
Sub-Total	0	0	0	409.849	513.957	640.725	714.907	787.806	803.562	819.633	841.716	856.208	873.332	890.799	911.100	926.787	945.323	964.229
ROOM SERVICE																		
% de Clientes	0%	0%	0%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%
Nº de Clientes/Ano	0	0	0	9.702	11.928	14.579	15.948	17.229	17.229	17.229	17.346	17.299	17.299	17.299	17.346	17.299	17.299	17.299
Facturação Média/Cliente	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8
Sub-Total	0	0	0	61.775	77.468	96.578	107.760	118.744	121.119	123.541	126.868	129.055	131.636	134.269	137.326	139.693	142.487	145.337
MINI-BAR																		
% de Clientes	0%	0%	0%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Nº de Clientes/Ano	0	0	0	10.076	12.387	15.139	16.561	17.892	17.892	17.892	18.014	17.964	17.964	17.964	18.014	17.964	17.964	17.964
Facturação Média/Cliente	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
Sub-Total	0	0	0	29.405	36.872	45.965	51.289	56.519	57.649	58.802	60.387	61.424	62.652	63.905	65.365	66.487	67.817	69.173
BAR																		
Bebidas																		
% de Clientes	0%	0%	0%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
Nº de Clientes/Ano	0	0	0	5.971	7.341	8.972	9.814	10.603	10.603	10.603	10.675	10.646	10.646	10.646	10.675	10.646	10.646	10.646
Facturação Média/Cliente	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	9	9
Sub-Total	0	0	0	39.603	49.663	61.911	69.076	76.122	77.644	79.197	81.330	82.731	84.386	86.073	88.034	89.551	91.342	93.169
Refeições Ligeiras																		
% de Clientes	0%	0%	0%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Nº de Clientes/Ano	0	0	0	7.463	9.176	11.214	12.267	13.253	13.253	13.253	13.343	13.307	13.307	13.307	13.343	13.307	13.307	13.307
Facturação Média/Cliente	18	18	18	19	19	19	20	20	21	21	21	22	22	23	23	24	24	25
Sub-Total	0	0	0	138.596	173.817	216.670	241.756	266.412	271.740	277.175	284.638	289.548	295.339	301.245	308.102	313.416	319.684	326.078
Total de Vendas de Bar	0	0	0	178.199	223.480	278.582	310.832	342.534	349.384	356.372	365.968	372.279	379.724	387.319	396.136	402.966	411.026	419.246

(Continua)

Tabela 80: Vendas de *Food & Beverage* (Comidas e Bebidas)

(Continuação)

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
RESTAURANTES (ALMOÇOS E JANTARES)																		
Restaurante <i>Gourmet</i>																		
Nº de Lugares Disponíveis	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Nº de Lugares Disponíveis/Dia	0	0	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Nº de Lugares Disponíveis/Ano	0	0	0	133.600	146.000	146.000	146.400	146.000	146.000	146.000	146.400	146.000	146.000	146.000	146.400	146.000	146.000	146.000
Taxa de Ocupação (Clientes do Hotel)	0%	0%	0%	9%	10%	11%	12%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Taxa de Ocupação (Clientes Externos)	0%	0%	0%	6%	8%	9%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Nº de Clientes do Hotel	0	0	0	12.024	14.600	16.060	17.568	18.980	18.980	18.980	19.032	18.980	18.980	18.980	19.032	18.980	18.980	18.980
Nº de Clientes Externos	0	0	0	8.016	11.680	13.140	16.104	17.520	17.520	17.520	17.568	17.520	17.520	17.520	17.568	17.520	17.520	17.520
Nº de Refeições/Ano	0	0	0	20.040	26.280	29.200	33.672	36.500	36.500	36.500	36.600	36.500	36.500	36.500	36.600	36.500	36.500	36.500
Nº de Refeições/Dia	0	0	0	60	72	80	92	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Preço Médio/Refeição	33	33	34	35	35	36	37	38	38	39	40	41	42	42	43	44	45	46
Sub-Total	0	0	0	696.481	931.617	1.055.832	1.241.885	1.373.110	1.400.572	1.428.584	1.461.148	1.486.299	1.516.025	1.546.345	1.581.593	1.608.817	1.640.994	1.673.814
Restaurante <i>Buffet</i>																		
Nº de Lugares Disponíveis	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Nº de Lugares Disponíveis/Dia	0	0	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Nº de Lugares Disponíveis/Ano	0	0	0	133.600	146.000	146.000	146.400	146.000	146.000	146.000	146.400	146.000	146.000	146.000	146.400	146.000	146.000	146.000
Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nº de Refeições/Ano	0	0	0	1.336	1.460	1.460	1.464	2.920	2.920	2.920	2.928	2.920	2.920	2.920	2.928	2.920	2.920	2.920
Nº de Refeições/Dia	0	0	0	4	4	4	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Preço Médio/Refeição	33	33	34	35	35	36	37	38	38	39	40	41	42	42	43	44	45	46
Sub-Total	0	0	0	46.432	51.756	52.792	53.995	109.849	112.046	114.287	116.892	118.904	121.282	123.708	126.527	128.705	131.279	133.905
Total de Vendas de Restaurantes	0	0	0	742.914	983.373	1.108.624	1.295.880	1.482.959	1.512.618	1.542.870	1.578.039	1.605.202	1.637.306	1.670.053	1.708.121	1.737.523	1.772.273	1.807.719
BANQUETES E COFEE BREAKS																		
Sub-Total	0	0	0	196.706	283.835	314.553	404.563	513.968	524.247	534.732	545.427	556.335	567.462	578.811	590.388	602.195	614.239	626.524
TOTAL DE VENDAS DE F&B	0	0	0	1.618.848	2.118.986	2.485.027	2.885.230	3.302.529	3.368.580	3.435.952	3.518.406	3.580.503	3.652.113	3.725.156	3.808.435	3.875.652	3.953.165	4.032.228

Tabela 81: Vendas de Food & Beverage (Comidas e Bebidas) – Refeições e Bebidas (Excluindo Mini-Bar)

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Vendas de Refeições	0	0	0	1.549.840	2.032.450	2.377.151	2.764.866	3.169.889	3.233.287	3.297.952	3.376.689	3.436.348	3.505.075	3.575.177	3.655.036	3.719.614	3.794.006	3.869.886
% de Comidas	0%	0%	0%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%
% de Bebidas	0%	0%	0%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
Vendas de Comidas	0	0	0	1.115.885	1.463.364	1.711.548	1.990.703	2.282.320	2.327.966	2.374.526	2.431.216	2.474.171	2.523.654	2.574.127	2.631.626	2.678.122	2.731.685	2.786.318
Vendas de Bebidas	0	0	0	433.955	569.086	665.602	774.162	887.569	905.320	923.427	945.473	962.178	981.421	1.001.050	1.023.410	1.041.492	1.062.322	1.083.568
Vendas de Bebidas (Bar)	0	0	0	39.603	49.663	61.911	69.076	76.122	77.644	79.197	81.330	82.731	84.386	86.073	88.034	89.551	91.342	93.169
Vendas Totais de Comidas	0	0	0	1.115.885	1.463.364	1.711.548	1.990.703	2.282.320	2.327.966	2.374.526	2.431.216	2.474.171	2.523.654	2.574.127	2.631.626	2.678.122	2.731.685	2.786.318
Vendas Totais de Bebidas	0	0	0	473.558	618.749	727.513	843.238	963.691	982.965	1.002.624	1.026.803	1.044.909	1.065.807	1.087.123	1.111.444	1.131.043	1.153.664	1.176.737
TOTAL DE VENDAS DE REFEIÇÕES E BEBIDAS	0	0	0	1.589.443	2.082.113	2.439.062	2.833.942	3.246.011	3.310.931	3.377.150	3.458.018	3.519.079	3.589.461	3.661.250	3.743.070	3.809.165	3.885.348	3.963.055

Tabela 82: Vendas de Health Club/Spa

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
HEALTH CLUB																		
Sócios																		
Nº de Praticantes em Gaia (15-79 anos)	0	0	0	15.200	15.261	15.277	15.292	15.307	15.323	15.338	15.353	15.369	15.384	15.399	15.415	15.430	15.446	15.461
% de Sócios	0%	0%	0%	6%	7%	8%	9%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Nº de Sócios Activos	0	0	0	912	1.069	1.223	1.377	1.531	1.533	1.534	1.536	1.537	1.539	1.540	1.542	1.543	1.545	1.547
Preço Mensal	62	63	65	66	67	69	70	71	73	74	76	77	79	80	82	84	85	87
Preço Anual	0	0	0	725	807	823	839	856	873	891	908	927	945	964	983	1.003	1.023	1.043
Sub-Total	0	0	0	661.119	862.286	1.006.237	1.155.601	1.310.537	1.338.494	1.366.154	1.395.294	1.424.127	1.454.499	1.484.553	1.516.211	1.547.538	1.580.535	1.614.232
Treino Personalizado p/ Sócios																		
% de Sócios	0%	0%	0%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Nº de Sócios	0	0	0	73	86	98	111	123	123	123	123	123	124	124	124	124	124	124
Preço Médio Mensal	100	102	104	106	108	110	113	115	117	120	122	124	127	129	132	135	137	140
Preço Médio Anual	0	0	0	1.167	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406	1.434	1.463	1.492	1.522	1.552	1.583	1.615	1.647	1.680
Sub-Total	0	0	0	85.215	111.707	129.840	150.005	169.546	172.937	176.396	179.924	183.522	188.714	192.489	196.338	200.265	204.271	208.356
Acesso p/ Clientes Alojados no Hotel																		
Nº de Clientes Alojados	0	0	0	37.315	45.876	56.070	61.335	66.264	66.264	66.264	66.715	66.533	66.533	66.533	66.715	66.533	66.533	66.533
% de Clientes em Quartos Standard e Deluxe	0%	0%	0%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%
Nº de Clientes em Quartos Standard e Deluxe	0	0	0	35.031	43.068	52.638	57.580	62.208	62.208	62.208	62.631	62.460	62.460	62.460	62.631	62.460	62.460	62.460
% de Acessos	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Nº de Acessos	0	0	0	1.752	2.154	2.632	2.879	3.111	3.111	3.111	3.132	3.123	3.123	3.123	3.132	3.123	3.123	3.123
Preço de Acesso	15	15	16	16	16	17	17	17	18	18	18	19	19	19	20	20	21	21
Sub-Total	0	0	0	27.889	34.973	43.589	48.633	53.603	54.675	55.769	57.268	58.246	59.411	60.599	61.989	63.047	64.308	65.594
Acessórios Desportivos																		
% de Sócios	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Nº de Sócios	0	0	0	10	11	13	14	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
% de Clientes do Hotel	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nº de Clientes do Hotel	0	0	0	526	647	790	864	934	934	934	940	937	937	937	940	937	937	937
Nº de Clientes Total	0	0	0	536	658	803	878	950	950	950	956	953	953	953	956	953	953	953
Facturação Média por Cliente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6
Sub-Total	0	0	0	2.560	3.205	3.990	4.449	4.911	5.009	5.109	5.244	5.332	5.439	5.548	5.676	5.772	5.887	6.005
Total de Vendas de Health Club	0	0	0	776.782	1.012.171	1.183.655	1.358.688	1.538.597	1.571.115	1.603.428	1.637.730	1.671.227	1.708.063	1.743.189	1.780.215	1.816.622	1.855.001	1.894.188

(Continua)

Tabela 83: Vendas de Health Club/Spa

(Continuação)

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
SPA																		
Massagens																		
% de Sócios do <i>Health-Club</i>	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
% de Clientes do Hotel	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Nº de Sócios do <i>Health-Club</i>	0	0	0	46	54	62	69	77	77	77	77	77	77	77	78	78	78	78
Nº de Clientes do Hotel	0	0	0	1.866	2.294	2.804	3.067	3.314	3.314	3.314	3.336	3.327	3.327	3.327	3.336	3.327	3.327	3.327
Nº Total de Clientes	0	0	0	1.912	2.348	2.866	3.136	3.391	3.391	3.391	3.413	3.404	3.404	3.404	3.414	3.405	3.405	3.405
Nº Médio de Clientes/Dia	0	0	0	6	7	8	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Facturação Média/Cliente	95	97	99	101	103	105	107	109	111	114	116	118	120	123	125	128	130	133
Sub-Total	0	0	0	192.758	241.447	300.608	335.506	370.043	377.444	384.993	395.241	402.082	410.124	418.327	427.947	435.355	444.062	452.943
Gabinete de Estética																		
% de Sócios do <i>Health-Club</i>	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
% de Clientes do Hotel	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nº de Sócios do <i>Health-Club</i>	0	0	0	19	22	25	28	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Nº de Clientes do Hotel	0	0	0	747	918	1.122	1.227	1.326	1.326	1.326	1.335	1.331	1.331	1.331	1.335	1.331	1.331	1.331
Nº Total de Clientes	0	0	0	766	940	1.147	1.255	1.357	1.357	1.357	1.366	1.362	1.362	1.362	1.366	1.362	1.362	1.362
Nº Médio de Clientes/Dia	0	0	0	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Facturação Média/Cliente	28	28	29	29	30	30	31	32	32	33	34	34	35	36	36	37	38	39
Sub-Total	0	0	0	22.354	27.981	34.825	38.867	42.866	43.723	44.598	45.792	46.571	47.502	48.452	49.566	50.409	51.418	52.446
Cabeleireiro																		
% de Sócios do <i>Health-Club</i>	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
% de Clientes do Hotel	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nº de Sócios do <i>Health-Club</i>	0	0	0	19	22	25	28	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Nº de Clientes do Hotel	0	0	0	747	918	1.122	1.227	1.326	1.326	1.326	1.335	1.331	1.331	1.331	1.335	1.331	1.331	1.331
Nº Total de Clientes	0	0	0	766	940	1.147	1.255	1.357	1.357	1.357	1.366	1.362	1.362	1.362	1.366	1.362	1.362	1.362
Nº Médio de Clientes/Dia	0	0	0	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Facturação Média/Cliente	38	38	39	40	41	41	42	43	44	45	46	47	48	49	49	50	51	53
Sub-Total	0	0	0	30.483	38.156	47.489	53.000	58.454	59.623	60.815	62.443	63.505	64.775	66.071	67.590	68.740	70.115	71.517
Loja																		
% de Sócios do <i>Health-Club</i>	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
% de Clientes do Hotel	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nº de Sócios do <i>Health-Club</i>	0	0	0	19	22	25	28	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Nº de Clientes do Hotel	0	0	0	747	918	1.122	1.227	1.326	1.326	1.326	1.335	1.331	1.331	1.331	1.335	1.331	1.331	1.331
Nº Total de Clientes	0	0	0	766	940	1.147	1.255	1.357	1.357	1.357	1.366	1.362	1.362	1.362	1.366	1.362	1.362	1.362
Nº Médio de Clientes/Dia	0	0	0	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Facturação Média/Cliente	18	18	18	19	19	19	20	20	21	21	21	22	22	23	23	24	24	25
Sub-Total	0	0	0	14.225	17.806	22.162	24.733	27.278	27.824	28.380	29.140	29.636	30.229	30.833	31.542	32.079	32.720	33.375
Total de Vendas de Spa	0	0	0	259.821	325.390	405.084	452.106	498.642	508.614	518.787	532.615	541.794	552.630	563.683	576.645	586.583	598.315	610.281
TOTAL DE VENDAS DE HEALTH CLUB/SPA	0	0	0	1.036.603	1.337.561	1.588.740	1.810.795	2.037.238	2.079.729	2.122.215	2.170.345	2.213.021	2.260.693	2.306.871	2.356.860	2.403.206	2.453.316	2.504.469

Tabela 84: Vendas de Parque de Estacionamento Público

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Nº de Lugares Disponíveis	0	0	0	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Nº de Lugares Disponíveis/Ano	0	0	0	34.736	37.960	37.960	38.064	37.960	37.960	37.960	38.064	37.960	37.960	37.960	38.064	37.960	37.960	37.960
Taxa de Ocupação	0%	0%	0%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Nº de Lugares Ocupados/Ano	0	0	0	26.052	28.470	28.470	28.548	28.470	28.470	28.470	28.548	28.470	28.470	28.470	28.548	28.470	28.470	28.470
Facturação Média/Cliente	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8
TOTAL DE VENDAS DE PARQUE DE ESTACIONAMENTO	0	0	0	158.968	177.197	180.741	184.861	188.043	191.804	195.640	200.099	203.543	207.614	211.767	216.594	220.322	224.728	229.223

Tabela 85: Vendas de Loja/Adega

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Nº de Clientes/Dia	0	0	0	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Nº de Clientes/Ano	0	0	0	1.670	1.825	1.825	1.830	2.190	2.190	2.190	2.196	2.190	2.190	2.190	2.196	2.190	2.190	2.190
Facturação Média/Cliente	140	143	146	149	152	155	158	161	164	167	171	174	178	181	185	188	192	196
TOTAL DE VENDAS DE LOJA/ADEGA	0	0	0	248.110	276.561	282.093	288.523	352.187	359.231	366.415	374.768	381.219	388.843	396.620	405.661	412.643	420.896	429.314

Tabela 86: Vendas Totais

(Continua)

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Alojamento	0	0	0	3.418.336	4.347.735	5.443.214	6.094.698	6.773.105	6.908.568	7.046.739	7.207.690	7.331.427	7.478.056	7.627.617	7.801.836	7.935.773	8.094.488	8.256.378
Centro de Congressos	0	0	0	286.261	491.154	567.222	780.994	1.042.432	1.063.281	1.084.547	1.106.237	1.128.362	1.150.929	1.173.948	1.197.427	1.221.376	1.245.803	1.270.719
<i>Food & Beverage</i>	0	0	0	1.618.848	2.118.986	2.485.027	2.885.230	3.302.529	3.368.580	3.435.952	3.518.406	3.580.503	3.652.113	3.725.156	3.808.435	3.875.652	3.953.165	4.032.228
<i>Health Club/Spa</i>	0	0	0	1.036.603	1.337.561	1.588.740	1.810.795	2.037.238	2.079.729	2.122.215	2.170.345	2.213.021	2.260.693	2.306.871	2.356.860	2.403.206	2.453.316	2.504.469
Estacionamento	0	0	0	158.968	177.197	180.741	184.861	188.043	191.804	195.640	200.099	203.543	207.614	211.767	216.594	220.322	224.728	229.223
Loja/Adega	0	0	0	248.110	276.561	282.093	288.523	352.187	359.231	366.415	374.768	381.219	388.843	396.620	405.661	412.643	420.896	429.314
TOTAL DE VENDAS	0	0	0	6.767.126	8.749.194	10.547.036	12.045.100	13.695.535	13.971.192	14.251.507	14.577.545	14.838.076	15.138.249	15.441.978	15.786.812	16.068.971	16.392.396	16.722.331

Tabela 87: Vendas Totais

(Continuação)

	TOTAL
Alojamento	101.765.659
Centro de Congressos	14.810.691
<i>Food & Beverage</i>	49.360.811
<i>Health Club/Spa</i>	30.681.662
Estacionamento	2.991.143
Loja/Adega	5.383.083
TOTAL DE VENDAS	204.993.050

Tabela 88: Pessoal Afecto ao Projecto

Departamentos/Funções	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Direcção																		
Director de Hotel	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Assistente de Director de Hotel	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director Comercial	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vendedor	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Administrativo	0	0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Sub-Total	0	0	0	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Recepção																		
Chefe de Recepção	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sub-chefe de Recepção	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepcionista de 1ª	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Recepcionista de 2ª	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Estagiário (Recepcionista)	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Bagageiro/Mandarete	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sub-Total	0	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Quartos																		
Governanta Geral	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sub-governanta	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Empregada de Quartos	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Empregada de Limpeza	0	0	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Sub-Total	0	0	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Lavandaria																		
Chefe de Lavandaria	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lavadora/Engomadora	0	0	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Sub-Total	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Restaurante/Bar																		
Director de F&B	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Chefe de Bar	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Chefe de Sala	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sub-chefe de Sala	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Empregado de Mesa 1ª	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Empregado de Mesa 2ª	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Barman 1ª	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Barman 2ª	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Estagiário (Empregado de Mesa)	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sub-Total	0	0	0	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23

(Continua)

Tabela 89: Pessoal Afecto ao Projecto

(Continuação)

Departamentos/Funções	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Cozinha																		
Chefe de Cozinha	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sub-chefe de Cozinha	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Cozinheiro de 1ª	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cozinheiro de 2ª	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cozinheiro de 3ª	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cafeteiro	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Copeiro	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sub-Total	0	0	0	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Health Club/Spa																		
Coordenador/Professor	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Treinador/Professor	0	0	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Massagista	0	0	0	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Cabeleireira	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Esteticista	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Recepcionista	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Empregado de Loja	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sub-Total	0	0	0	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Centro de Congressos e Loja																		
Director de Centro de Congressos	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Relações Públicas	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operador Multimédia	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Empregado de Loja	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sub-Total	0	0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Manutenção																		
Chefe de Manutenção	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operador Polivalente	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sub-Total	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
TOTAL	0	0	0	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153

Tabela 90: Vencimentos Brutos Individuais

Departamentos/Funções	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Direcção																		
Director de Hotel	0	0	0	3.500	3.789	3.864	3.942	4.020	4.101	4.183	4.266	4.352	4.439	4.528	4.618	4.711	4.805	4.901
Assistente de Director de Hotel	0	0	0	2.000	2.165	2.208	2.252	2.297	2.343	2.390	2.438	2.487	2.536	2.587	2.639	2.692	2.746	2.800
Director Comercial	0	0	0	2.500	2.706	2.760	2.815	2.872	2.929	2.988	3.047	3.108	3.171	3.234	3.299	3.365	3.432	3.501
Vendedor	0	0	0	1.500	1.624	1.656	1.689	1.723	1.757	1.793	1.828	1.865	1.902	1.940	1.979	2.019	2.059	2.100
Administrativo	0	0	0	1.200	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406	1.434	1.463	1.492	1.522	1.552	1.583	1.615	1.647	1.680
Recepção																		
Chefe de Recepção	0	0	0	1.700	1.840	1.877	1.914	1.953	1.992	2.032	2.072	2.114	2.156	2.199	2.243	2.288	2.334	2.380
Sub-chefe de Recepção	0	0	0	1.200	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406	1.434	1.463	1.492	1.522	1.552	1.583	1.615	1.647	1.680
Recepcionista de 1ª	0	0	0	650	704	718	732	747	762	777	792	808	824	841	858	875	892	910
Recepcionista de 2ª	0	0	0	550	595	607	619	632	644	657	670	684	698	711	726	740	755	770
Estagiário (Recepcionista)	0	0	0	550	595	607	619	632	644	657	670	684	698	711	726	740	755	770
Bagageiro/Mandarete	0	0	0	550	595	607	619	632	644	657	670	684	698	711	726	740	755	770
Quartos																		
Governanta Geral	0	0	0	1.500	1.624	1.656	1.689	1.723	1.757	1.793	1.828	1.865	1.902	1.940	1.979	2.019	2.059	2.100
Sub-governanta	0	0	0	1.200	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406	1.434	1.463	1.492	1.522	1.552	1.583	1.615	1.647	1.680
Empregada de Quartos	0	0	0	550	595	607	619	632	644	657	670	684	698	711	726	740	755	770
Empregada de Limpeza	0	0	0	550	595	607	619	632	644	657	670	684	698	711	726	740	755	770
Lavandaria																		
Chefe de Lavandaria	0	0	0	800	866	883	901	919	937	956	975	995	1.015	1.035	1.056	1.077	1.098	1.120
Lavadora/Engomadora	0	0	0	550	595	607	619	632	644	657	670	684	698	711	726	740	755	770
Restaurante/Bar																		
Director de F&B	0	0	0	2.500	2.706	2.760	2.815	2.872	2.929	2.988	3.047	3.108	3.171	3.234	3.299	3.365	3.432	3.501
Chefe de Bar	0	0	0	1.700	1.840	1.877	1.914	1.953	1.992	2.032	2.072	2.114	2.156	2.199	2.243	2.288	2.334	2.380
Chefe de Sala	0	0	0	1.700	1.840	1.877	1.914	1.953	1.992	2.032	2.072	2.114	2.156	2.199	2.243	2.288	2.334	2.380
Sub-chefe de Sala	0	0	0	1.100	1.191	1.214	1.239	1.264	1.289	1.315	1.341	1.368	1.395	1.423	1.451	1.480	1.510	1.540
Empregado de Mesa 1ª	0	0	0	800	866	883	901	919	937	956	975	995	1.015	1.035	1.056	1.077	1.098	1.120
Empregado de Mesa 2ª	0	0	0	700	758	773	788	804	820	837	853	870	888	906	924	942	961	980
Barman 1ª	0	0	0	800	866	883	901	919	937	956	975	995	1.015	1.035	1.056	1.077	1.098	1.120
Barman 2ª	0	0	0	700	758	773	788	804	820	837	853	870	888	906	924	942	961	980
Estagiário (Empregado de Mesa)	0	0	0	550	595	607	619	632	644	657	670	684	698	711	726	740	755	770

(Continua)

Tabela 91: Vencimentos Brutos Individuais

(Continuação)

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Cozinha																		
Chefe de Cozinha	0	0	0	3.250	3.518	3.588	3.660	3.733	3.808	3.884	3.962	4.041	4.122	4.204	4.288	4.374	4.462	4.551
Sub-chefe de Cozinha	0	0	0	1.900	2.057	2.098	2.140	2.183	2.226	2.271	2.316	2.362	2.410	2.458	2.507	2.557	2.608	2.660
Cozinheiro de 1ª	0	0	0	1.200	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406	1.434	1.463	1.492	1.522	1.552	1.583	1.615	1.647	1.680
Cozinheiro de 2ª	0	0	0	1.000	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172	1.195	1.219	1.243	1.268	1.294	1.319	1.346	1.373	1.400
Cozinheiro de 3ª	0	0	0	750	812	828	845	862	879	896	914	933	951	970	990	1.009	1.030	1.050
Cafeteiro	0	0	0	650	704	718	732	747	762	777	792	808	824	841	858	875	892	910
Copeiro	0	0	0	550	595	607	619	632	644	657	670	684	698	711	726	740	755	770
Health Club/Spa																		
Coordenador/Professor	0	0	0	2.400	2.598	2.650	2.703	2.757	2.812	2.868	2.926	2.984	3.044	3.105	3.167	3.230	3.295	3.361
Treinador/Professor	0	0	0	1.350	1.461	1.491	1.520	1.551	1.582	1.613	1.646	1.679	1.712	1.746	1.781	1.817	1.853	1.890
Massagista	0	0	0	750	812	828	845	862	879	896	914	933	951	970	990	1.009	1.030	1.050
Cabeleireira	0	0	0	750	812	828	845	862	879	896	914	933	951	970	990	1.009	1.030	1.050
Esteticista	0	0	0	700	758	773	788	804	820	837	853	870	888	906	924	942	961	980
Recepcionista	0	0	0	600	649	662	676	689	703	717	731	746	761	776	792	808	824	840
Empregado de Loja	0	0	0	550	595	607	619	632	644	657	670	684	698	711	726	740	755	770
Centro de Congressos e Loja																		
Director de Centro de Congressos	0	0	0	2.000	2.165	2.208	2.252	2.297	2.343	2.390	2.438	2.487	2.536	2.587	2.639	2.692	2.746	2.800
Relações Públicas	0	0	0	1.500	1.624	1.656	1.689	1.723	1.757	1.793	1.828	1.865	1.902	1.940	1.979	2.019	2.059	2.100
Operador Multimédia	0	0	0	1.150	1.245	1.270	1.295	1.321	1.347	1.374	1.402	1.430	1.458	1.488	1.517	1.548	1.579	1.610
Empregado de Loja	0	0	0	550	595	607	619	632	644	657	670	684	698	711	726	740	755	770
Manutenção																		
Chefe de Manutenção	0	0	0	1.500	1.624	1.656	1.689	1.723	1.757	1.793	1.828	1.865	1.902	1.940	1.979	2.019	2.059	2.100
Operador Polivalente	0	0	0	800	866	883	901	919	937	956	975	995	1.015	1.035	1.056	1.077	1.098	1.120
Total Mensal	0	0	0	55.500	60.075	61.276	62.502	63.752	65.027	66.328	67.654	69.007	70.387	71.795	73.231	74.696	76.190	77.713
Total Anual	0	0	0	721.500	841.050	857.871	875.028	892.529	910.379	928.587	947.159	966.102	985.424	1.005.132	1.025.235	1.045.740	1.066.654	1.087.988

Tabela 92: Vencimentos Brutos Totais

Departamentos/Funções	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Direcção																		
Director de Hotel	0	0	0	3.500	3.789	3.864	3.942	4.020	4.101	4.183	4.266	4.352	4.439	4.528	4.618	4.711	4.805	4.901
Assistente de Director de Hotel	0	0	0	2.000	2.165	2.208	2.252	2.297	2.343	2.390	2.438	2.487	2.536	2.587	2.639	2.692	2.746	2.800
Director Comercial	0	0	0	2.500	2.706	2.760	2.815	2.872	2.929	2.988	3.047	3.108	3.171	3.234	3.299	3.365	3.432	3.501
Vendedor	0	0	0	7.500	8.118	8.281	8.446	8.615	8.787	8.963	9.142	9.325	9.512	9.702	9.896	10.094	10.296	10.502
Administrativo	0	0	0	7.200	7.794	7.949	8.108	8.271	8.436	8.605	8.777	8.952	9.131	9.314	9.500	9.690	9.884	10.082
Sub-Total	0	0	0	22.700	24.571	25.063	25.564	26.075	26.597	27.129	27.671	28.225	28.789	29.365	29.952	30.551	31.162	31.785
Recepção																		
Chefe de Recepção	0	0	0	1.700	1.840	1.877	1.914	1.953	1.992	2.032	2.072	2.114	2.156	2.199	2.243	2.288	2.334	2.380
Sub-chefe de Recepção	0	0	0	1.200	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406	1.434	1.463	1.492	1.522	1.552	1.583	1.615	1.647	1.680
Recepcionista de 1ª	0	0	0	1.950	2.111	2.153	2.196	2.240	2.285	2.330	2.377	2.425	2.473	2.523	2.573	2.624	2.677	2.730
Recepcionista de 2ª	0	0	0	1.650	1.786	1.822	1.858	1.895	1.933	1.972	2.011	2.052	2.093	2.134	2.177	2.221	2.265	2.310
Estagiário (Recepcionista)	0	0	0	1.650	1.786	1.822	1.858	1.895	1.933	1.972	2.011	2.052	2.093	2.134	2.177	2.221	2.265	2.310
Bagageiro/Mandarete	0	0	0	2.200	2.381	2.429	2.478	2.527	2.578	2.629	2.682	2.735	2.790	2.846	2.903	2.961	3.020	3.081
Sub-Total	0	0	0	10.350	11.203	11.427	11.656	11.889	12.127	12.369	12.617	12.869	13.126	13.389	13.657	13.930	14.208	14.492
Quartos																		
Governanta Geral	0	0	0	1.500	1.624	1.656	1.689	1.723	1.757	1.793	1.828	1.865	1.902	1.940	1.979	2.019	2.059	2.100
Sub-governanta	0	0	0	2.400	2.598	2.650	2.703	2.757	2.812	2.868	2.926	2.984	3.044	3.105	3.167	3.230	3.295	3.361
Empregada de Quartos	0	0	0	11.000	11.907	12.145	12.388	12.636	12.888	13.146	13.409	13.677	13.951	14.230	14.514	14.805	15.101	15.403
Empregada de Limpeza	0	0	0	6.600	7.144	7.287	7.433	7.581	7.733	7.888	8.045	8.206	8.370	8.538	8.709	8.883	9.060	9.242
Sub-Total	0	0	0	21.500	23.272	23.738	24.212	24.697	25.191	25.694	26.208	26.733	27.267	27.813	28.369	28.936	29.515	30.105
Lavandaria																		
Chefe de Lavandaria	0	0	0	800	866	883	901	919	937	956	975	995	1.015	1.035	1.056	1.077	1.098	1.120
Lavadora/Engomadora	0	0	0	4.400	4.763	4.858	4.955	5.054	5.155	5.258	5.364	5.471	5.580	5.692	5.806	5.922	6.040	6.161
Sub-Total	0	0	0	5.200	5.629	5.741	5.856	5.973	6.093	6.214	6.339	6.466	6.595	6.727	6.861	6.999	7.138	7.281
Restaurante/Bar																		
Director de F&B	0	0	0	2.500	2.706	2.760	2.815	2.872	2.929	2.988	3.047	3.108	3.171	3.234	3.299	3.365	3.432	3.501
Chefe de Bar	0	0	0	1.700	1.840	1.877	1.914	1.953	1.992	2.032	2.072	2.114	2.156	2.199	2.243	2.288	2.334	2.380
Chefe de Sala	0	0	0	3.400	3.680	3.754	3.829	3.906	3.984	4.063	4.145	4.227	4.312	4.398	4.486	4.576	4.667	4.761
Sub-chefe de Sala	0	0	0	3.300	3.572	3.643	3.716	3.791	3.866	3.944	4.023	4.103	4.185	4.269	4.354	4.441	4.530	4.621
Empregado de Mesa 1ª	0	0	0	4.000	4.330	4.416	4.505	4.595	4.687	4.780	4.876	4.973	5.073	5.174	5.278	5.383	5.491	5.601
Empregado de Mesa 2ª	0	0	0	2.100	2.273	2.319	2.365	2.412	2.460	2.510	2.560	2.611	2.663	2.717	2.771	2.826	2.883	2.941
Barman 1ª	0	0	0	1.600	1.732	1.767	1.802	1.838	1.875	1.912	1.950	1.989	2.029	2.070	2.111	2.153	2.196	2.240
Barman 2ª	0	0	0	2.100	2.273	2.319	2.365	2.412	2.460	2.510	2.560	2.611	2.663	2.717	2.771	2.826	2.883	2.941
Estagiário (Empregado de Mesa)	0	0	0	1.650	1.786	1.822	1.858	1.895	1.933	1.972	2.011	2.052	2.093	2.134	2.177	2.221	2.265	2.310
Sub-Total	0	0	0	22.350	24.192	24.676	25.170	25.673	26.187	26.710	27.245	27.789	28.345	28.912	29.490	30.080	30.682	31.295

(Continua)

Tabela 93: Vencimentos Brutos Totais

(Continuação)

Departamentos/Funções	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Cozinha																		
Chefe de Cozinha	0	0	0	3.250	3.518	3.588	3.660	3.733	3.808	3.884	3.962	4.041	4.122	4.204	4.288	4.374	4.462	4.551
Sub-chefe de Cozinha	0	0	0	3.800	4.113	4.196	4.279	4.365	4.452	4.541	4.632	4.725	4.819	4.916	5.014	5.114	5.217	5.321
Cozinheiro de 1ª	0	0	0	3.600	3.897	3.975	4.054	4.135	4.218	4.302	4.388	4.476	4.566	4.657	4.750	4.845	4.942	5.041
Cozinheiro de 2ª	0	0	0	3.000	3.247	3.312	3.378	3.446	3.515	3.585	3.657	3.730	3.805	3.881	3.958	4.038	4.118	4.201
Cozinheiro de 3ª	0	0	0	2.250	2.435	2.484	2.534	2.585	2.636	2.689	2.743	2.798	2.854	2.911	2.969	3.028	3.089	3.151
Cafeteiro	0	0	0	3.250	3.518	3.588	3.660	3.733	3.808	3.884	3.962	4.041	4.122	4.204	4.288	4.374	4.462	4.551
Copeiro	0	0	0	2.750	2.977	3.036	3.097	3.159	3.222	3.287	3.352	3.419	3.488	3.557	3.629	3.701	3.775	3.851
Sub-Total	0	0	0	21.900	23.705	24.179	24.663	25.156	25.659	26.173	26.696	27.230	27.774	28.330	28.897	29.475	30.064	30.665
Health Club/Spa																		
Coordenador/Professor	0	0	0	2.400	2.598	2.650	2.703	2.757	2.812	2.868	2.926	2.984	3.044	3.105	3.167	3.230	3.295	3.361
Treinador/Professor	0	0	0	10.800	11.690	11.924	12.163	12.406	12.654	12.907	13.165	13.428	13.697	13.971	14.250	14.535	14.826	15.123
Massagista	0	0	0	5.250	5.683	5.796	5.912	6.031	6.151	6.274	6.400	6.528	6.658	6.791	6.927	7.066	7.207	7.351
Cabeleireira	0	0	0	2.250	2.435	2.484	2.534	2.585	2.636	2.689	2.743	2.798	2.854	2.911	2.969	3.028	3.089	3.151
Esteticista	0	0	0	1.400	1.515	1.546	1.577	1.608	1.640	1.673	1.707	1.741	1.776	1.811	1.847	1.884	1.922	1.960
Recepcionista	0	0	0	1.800	1.948	1.987	2.027	2.068	2.109	2.151	2.194	2.238	2.283	2.328	2.375	2.423	2.471	2.520
Empregado de Loja	0	0	0	1.100	1.191	1.214	1.239	1.264	1.289	1.315	1.341	1.368	1.395	1.423	1.451	1.480	1.510	1.540
Sub-Total	0	0	0	25.000	27.061	27.602	28.154	28.717	29.291	29.877	30.475	31.084	31.706	32.340	32.987	33.647	34.320	35.006
Centro de Congressos e Loja																		
Director de Centro de Congressos	0	0	0	2.000	2.165	2.208	2.252	2.297	2.343	2.390	2.438	2.487	2.536	2.587	2.639	2.692	2.746	2.800
Relações Públicas	0	0	0	1.500	1.624	1.656	1.689	1.723	1.757	1.793	1.828	1.865	1.902	1.940	1.979	2.019	2.059	2.100
Operador Multimédia	0	0	0	2.300	2.490	2.539	2.590	2.642	2.695	2.749	2.804	2.860	2.917	2.975	3.035	3.095	3.157	3.221
Empregado de Loja	0	0	0	1.100	1.191	1.214	1.239	1.264	1.289	1.315	1.341	1.368	1.395	1.423	1.451	1.480	1.510	1.540
Sub-Total	0	0	0	6.900	7.469	7.618	7.771	7.926	8.084	8.246	8.411	8.579	8.751	8.926	9.104	9.286	9.472	9.662
Manutenção																		
Chefe de Manutenção	0	0	0	1.500	1.624	1.656	1.689	1.723	1.757	1.793	1.828	1.865	1.902	1.940	1.979	2.019	2.059	2.100
Operador Polivalente	0	0	0	1.600	1.732	1.767	1.802	1.838	1.875	1.912	1.950	1.989	2.029	2.070	2.111	2.153	2.196	2.240
Sub-Total	0	0	0	3.100	3.356	3.423	3.491	3.561	3.632	3.705	3.779	3.854	3.932	4.010	4.090	4.172	4.256	4.341
Total Mensal	0	0	0	139.000	150.458	153.467	156.537	159.667	162.861	166.118	169.440	172.829	176.286	179.811	183.408	187.076	190.817	194.634
Total Anual	0	0	0	1.807.000	2.106.413	2.148.541	2.191.512	2.235.342	2.280.049	2.325.650	2.372.163	2.419.606	2.467.999	2.517.359	2.567.706	2.619.060	2.671.441	2.724.870

Tabela 94: Gastos com Pessoal – 2010, 2011, 2012

Departamentos/Funções	Anos														
	2010					2011					2012				
	0					1					2				
	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos
Direcção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recepção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quartos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lavandaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Restaurante/Bar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cozinha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Health Club/Spa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Centro de Congressos e Loja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutenção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Mensal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Anual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 95: Gastos com Pessoal – 2013, 2014, 2015

Departamentos/Funções	Anos														
	2013					2014					2015				
	3					4					5				
	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos
Direcção	22.700	5.391	851	484	29.426	24.571	5.836	921	524	31.852	25.063	5.952	940	534	32.489
Recepção	10.350	2.458	388	221	13.417	11.203	2.661	420	239	14.523	11.427	2.714	429	243	14.813
Quartos	21.500	5.106	806	458	27.871	23.272	5.527	873	496	30.168	23.738	5.638	890	506	30.771
Lavandaria	5.200	1.235	195	111	6.741	5.629	1.337	211	120	7.296	5.741	1.364	215	122	7.442
Restaurante/Bar	22.350	5.308	838	476	28.972	24.192	5.746	907	515	31.361	24.676	5.861	925	526	31.988
Cozinha	21.900	5.201	821	467	28.389	23.705	5.630	889	505	30.729	24.179	5.743	907	515	31.344
Health Club/Spa	25.000	5.938	938	533	32.408	27.061	6.427	1.015	577	35.079	27.602	6.555	1.035	588	35.781
Centro de Congressos e Loja	6.900	1.639	259	147	8.945	7.469	1.774	280	159	9.682	7.618	1.809	286	162	9.875
Manutenção	3.100	736	116	66	4.019	3.356	797	126	71	4.350	3.423	813	128	73	4.437
Total Mensal	139.000	33.013	5.213	2.962	180.187	150.458	35.734	5.642	3.206	195.040	153.467	36.448	5.755	3.270	198.941
Total Anual	1.807.000	429.163	67.763	32.578	2.336.503	2.106.413	500.273	78.990	38.469	2.724.146	2.148.541	510.279	80.570	39.239	2.778.629

Tabela 96: Gastos com Pessoal – 2016, 2017, 2018

Departamentos/Funções	Anos														
	2016					2017					2018				
	6					7					8				
	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos
Direcção	25.564	6.071	959	545	33.139	26.075	6.193	978	556	33.801	26.597	6.317	997	567	34.477
Recepção	11.656	2.768	437	248	15.109	11.889	2.824	446	253	15.412	12.127	2.880	455	258	15.720
Quartos	24.212	5.750	908	516	31.387	24.697	5.865	926	526	32.015	25.191	5.983	945	537	32.655
Lavandaria	5.856	1.391	220	125	7.591	5.973	1.419	224	127	7.743	6.093	1.447	228	130	7.898
Restaurante/Bar	25.170	5.978	944	536	32.628	25.673	6.097	963	547	33.280	26.187	6.219	982	558	33.946
Cozinha	24.663	5.857	925	525	31.971	25.156	5.975	943	536	32.610	25.659	6.094	962	547	33.262
Health Club/Spa	28.154	6.687	1.056	600	36.496	28.717	6.820	1.077	612	37.226	29.291	6.957	1.098	624	37.971
Centro de Congressos e Loja	7.771	1.845	291	166	10.073	7.926	1.882	297	169	10.274	8.084	1.920	303	172	10.480
Manutenção	3.491	829	131	74	4.526	3.561	846	134	76	4.616	3.632	863	136	77	4.708
Total Mensal	156.537	37.177	5.870	3.335	202.919	159.667	37.921	5.988	3.402	206.978	162.861	38.679	6.107	3.470	211.117
Total Anual	2.191.512	520.484	82.182	40.024	2.834.201	2.235.342	530.894	83.825	40.824	2.890.885	2.280.049	541.512	85.502	41.641	2.948.703

Tabela 97: Gastos com Pessoal – 2019, 2020, 2021

Departamentos/Funções	Anos														
	2019					2020					2021				
	9					10					11				
	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos
Direcção	27.129	6.443	1.017	578	35.167	27.671	6.572	1.038	590	35.870	28.225	6.703	1.058	601	36.588
Recepção	12.369	2.938	464	264	16.034	12.617	2.996	473	269	16.355	12.869	3.056	483	274	16.682
Quartos	25.694	6.102	964	547	33.308	26.208	6.224	983	558	33.974	26.733	6.349	1.002	570	34.654
Lavandaria	6.214	1.476	233	132	8.056	6.339	1.505	238	135	8.217	6.466	1.536	242	138	8.381
Restaurante/Bar	26.710	6.344	1.002	569	34.625	27.245	6.471	1.022	580	35.317	27.789	6.600	1.042	592	36.024
Cozinha	26.173	6.216	981	558	33.928	26.696	6.340	1.001	569	34.606	27.230	6.467	1.021	580	35.298
Health Club/Spa	29.877	7.096	1.120	637	38.730	30.475	7.238	1.143	649	39.505	31.084	7.383	1.166	662	40.295
Centro de Congressos e Loja	8.246	1.958	309	176	10.690	8.411	1.998	315	179	10.903	8.579	2.038	322	183	11.121
Manutenção	3.705	880	139	79	4.803	3.779	897	142	81	4.899	3.854	915	145	82	4.997
Total Mensal	166.118	39.453	6.229	3.539	215.340	169.440	40.242	6.354	3.610	219.647	172.829	41.047	6.481	3.682	224.039
Total Anual	2.325.650	552.342	87.212	42.473	3.007.677	2.372.163	563.389	88.956	43.323	3.067.831	2.419.606	574.657	90.735	44.189	3.129.187

Tabela 98: Gastos com Pessoal – 2022, 2023, 2024

Departamentos/Funções	Anos														
	2022					2023					2024				
	12					13					14				
	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos
Direcção	28.789	6.837	1.080	613	37.319	29.365	6.974	1.101	626	38.066	29.952	7.114	1.123	638	38.827
Recepção	13.126	3.117	492	280	17.016	13.389	3.180	502	285	17.356	13.657	3.243	512	291	17.703
Quartos	27.267	6.476	1.023	581	35.347	27.813	6.605	1.043	593	36.054	28.369	6.738	1.064	604	36.775
Lavandaria	6.595	1.566	247	141	8.549	6.727	1.598	252	143	8.720	6.861	1.630	257	146	8.894
Restaurante/Bar	28.345	6.732	1.063	604	36.744	28.912	6.867	1.084	616	37.479	29.490	7.004	1.106	628	38.229
Cozinha	27.774	6.596	1.042	592	36.004	28.330	6.728	1.062	604	36.724	28.897	6.863	1.084	616	37.459
Health Club/Spa	31.706	7.530	1.189	676	41.101	32.340	7.681	1.213	689	41.923	32.987	7.834	1.237	703	42.761
Centro de Congressos e Loja	8.751	2.078	328	186	11.344	8.926	2.120	335	190	11.571	9.104	2.162	341	194	11.802
Manutenção	3.932	934	147	84	5.096	4.010	952	150	85	5.198	4.090	971	153	87	5.302
Total Mensal	176.286	41.868	6.611	3.756	228.520	179.811	42.705	6.743	3.831	233.091	183.408	43.559	6.878	3.908	237.752
Total Anual	2.467.999	586.150	92.550	45.073	3.191.771	2.517.359	597.873	94.401	45.974	3.255.607	2.567.706	609.830	96.289	46.894	3.320.719

Tabela 99: Gastos com Pessoal – 2025, 2026, 2027

Departamentos/Funções	Anos														
	2025					2026					2027				
	15					16					17				
	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Seguros (3,75%)	Formação (2,13%)	Total dos Custos
Direcção	30.551	7.256	1.146	651	39.604	31.162	7.401	1.169	664	40.396	31.785	7.549	1.192	677	41.204
Recepção	13.930	3.308	522	297	18.057	14.208	3.374	533	303	18.418	14.492	3.442	543	309	18.787
Quartos	28.936	6.872	1.085	617	37.510	29.515	7.010	1.107	629	38.260	30.105	7.150	1.129	641	39.026
Lavandaria	6.999	1.662	262	149	9.072	7.138	1.695	268	152	9.254	7.281	1.729	273	155	9.439
Restaurante/Bar	30.080	7.144	1.128	641	38.993	30.682	7.287	1.151	654	39.773	31.295	7.433	1.174	667	40.568
Cozinha	29.475	7.000	1.105	628	38.208	30.064	7.140	1.127	641	38.972	30.665	7.283	1.150	653	39.752
Health Club/Spa	33.647	7.991	1.262	717	43.616	34.320	8.151	1.287	731	44.489	35.006	8.314	1.313	746	45.379
Centro de Congressos e Loja	9.286	2.206	348	198	12.038	9.472	2.250	355	202	12.279	9.662	2.295	362	206	12.524
Manutenção	4.172	991	156	89	5.408	4.256	1.011	160	91	5.517	4.341	1.031	163	92	5.627
Total Mensal	187.076	44.430	7.015	3.986	242.508	190.817	45.319	7.156	4.066	247.358	194.634	46.225	7.299	4.147	252.305
Total Anual	2.619.060	622.027	98.215	47.832	3.387.133	2.671.441	634.467	100.179	48.788	3.454.876	2.724.870	647.157	102.183	49.764	3.523.973

Tabela 100: Valor Total, Ano de Aquisição e Vida Útil de Activos Fixos Tangíveis e Intangíveis

	Valor Total	Ano de Aquisição	Vida Útil
ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS			
Terrenos e Recursos Naturais			
Terreno	11.000.000	2010	-
Sub-Total	11.000.000	-	-
Edifícios e Outras Construções			
Edifício do Hotel	22.762.365	2010	20
Sub-Total	22.762.365	-	-
Equipamento Básico			
Artigos de Decoração	1.119.576	2013	8
Mobiliário	2.107.437	2013	8
Colchoaria e Cobertores	197.572	2013	5
Roupas Brancas e Atoalhados	230.501	2013	3
Louças e Objectos de Vidro	263.430	2013	3
Talheres	164.644	2013	4
Máquinas e Utensílios de Cozinha	592.717	2013	7
Aparelhos e Máquinas de Ginásio	747.900	2013	7
Aparelhos e Instrumentos de Spa	448.740	2013	7
Aparelhagens e Equipamento Audiovisual	559.788	2013	5
Aparelhos de Ventilação, Ar Condicionado e Aquecimento	500.825	2013	8
Computadores (<i>Business Center</i>)	1.689	2013	4
Impressoras Multifunções (<i>Business Center</i>)	150	2013	5
Ferramentas e Utensílios Diversos	50.750	2013	10
Sub-Total	6.985.719	-	-
Equipamento de Transporte			
Veículos Ligeiros de Mercadorias	34.481	2013	5
Veículos Ligeiros de Passageiros	45.879	2013	5
Sub-Total	80.360	-	-
Equipamento Administrativo			
Mobiliário de Escritório	40.320	2013	10
Artigos de Decoração de Escritório	10.480	2013	10
Computadores	8.700	2013	4
Impressoras Multifunções	885	2013	5
Telefones e Telemóveis	1.100	2013	4
Sub-Total	61.485	-	-
TOTAL DE ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	40.889.929	-	-
ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS			
Programas de Computador	10.559	2013	3
Projectos de Arquitectura e de Especialidades	120.000	2010	-
Alvarás e Licenças	37.500	2010	-
TOTAL DE ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	168.059	-	-
TOTAL DE INVESTIMENTOS	41.057.988	-	-

Tabela 101: Investimentos em Activos Fixos Tangíveis e Intangíveis

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS																		
Terrenos e Recursos Naturais																		
Terreno	11.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub-Total	11.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edifícios e Outras Construções																		
Edifício do Hotel	604.401	5.086.354	17.071.610	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub-Total	604.401	5.086.354	17.071.610	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento Básico																		
Artigos de Decoração	0	0	1.119.576	0	0	0	0	0	0	0	0	1.392.052	0	0	0	0	0	0
Mobiliário	0	0	2.107.437	0	0	0	0	0	0	0	0	2.620.333	0	0	0	0	0	0
Colchoaria e Cobertores	0	0	197.572	0	0	0	0	0	231.487	0	0	0	0	255.580	0	0	0	0
Roupas Brancas e Atoalhados	0	0	230.501	0	0	259.582	0	0	275.470	0	0	292.331	0	0	310.224	0	0	0
Louças e Objectos de Vidro	0	0	263.430	0	0	296.665	0	0	314.823	0	0	334.093	0	0	354.542	0	0	0
Talheres	0	0	164.644	0	0	0	189.124	0	0	0	0	204.714	0	0	221.589	0	0	0
Máquinas e Utensílios de Cozinha	0	0	592.717	0	0	0	0	0	0	0	722.519	0	0	0	0	0	0	829.947
Aparelhos e Máquinas de Ginásio	0	0	747.900	0	0	0	0	0	0	0	911.686	0	0	0	0	0	0	1.047.241
Aparelhos e Instrumentos de Spa	0	0	448.740	0	0	0	0	0	0	0	547.012	0	0	0	0	0	0	628.344
Aparelhagens e Equipamento Audiovisual	0	0	559.788	0	0	0	0	0	655.881	0	0	0	0	724.145	0	0	0	0
Aparelhos de Ventilação, Ar Condicionado e Aquecimento	0	0	500.825	0	0	0	0	0	0	0	622.713	0	0	0	0	0	0	0
Computadores (Business Center)	0	0	1.689	0	0	0	1.940	0	0	0	2.100	0	0	0	2.273	0	0	0
Impressoras Multifunções (Business Center)	0	0	150	0	0	0	0	176	0	0	0	0	0	194	0	0	0	0
Ferramentas e Utensílios Diversos	0	0	50.750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65.651	0	0	0	0
Sub-Total	0	0	6.985.719	0	0	556.247	191.064	887.544	590.293	2.181.216	4.841.912	626.424	1.045.570	0	888.628	0	2.505.532	
Equipamento de Transporte																		
Veículos Ligeiros de Mercadorias	0	0	34.481	0	0	0	0	0	40.400	0	0	0	0	44.605	0	0	0	0
Veículos Ligeiros de Passageiros	0	0	45.879	0	0	0	0	0	53.755	0	0	0	0	59.349	0	0	0	0
Sub-Total	0	0	80.360	0	0	0	0	94.155	0	0	0	0	103.954	0	0	0	0	
Equipamento Administrativo																		
Mobiliário de Escritório	0	0	40.320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52.158	0	0	0	0
Artigos de Decoração de Escritório	0	0	10.480	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.557	0	0	0	0
Computadores	0	0	8.700	0	0	0	9.994	0	0	0	10.817	0	0	0	11.709	0	0	0
Impressoras Multifunções	0	0	885	0	0	0	0	1.037	0	0	0	0	0	1.145	0	0	0	0
Telefones e Telemóveis	0	0	1.100	0	0	0	1.264	0	0	0	1.368	0	0	1.480	0	0	0	0
Sub-Total	0	0	61.485	0	0	0	11.257	1.037	0	0	12.185	0	66.860	0	13.190	0	0	
TOTAL DE INV. EM ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	11.604.401	5.086.354	17.071.610	7.127.564	0	0	556.247	202.321	982.735	590.293	2.181.216	4.854.097	626.424	1.216.385	0	901.818	0	2.505.532
ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS																		
Programas de Computador	0	0	10.559	0	0	11.891	0	0	12.619	0	0	13.391	0	0	14.211	0	0	0
Projectos de Arquitectura e de Especialidades	120.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alvarás e Licenças	37.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE INV. EM ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	157.500	0	0	10.559	0	0	11.891	0	0	12.619	0	13.391	0	0	14.211	0	0	
TOTAL DE INVESTIMENTOS	11.761.901	5.086.354	17.071.610	7.138.123	0	0	568.138	202.321	982.735	602.912	2.181.216	4.854.097	639.815	1.216.385	0	916.029	0	2.505.532

Tabela 102: Taxas de Depreciação de Activos Fixos Tangíveis e Intangíveis

	Taxas de Depreciação
ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	
Terrenos e Recursos Naturais	
Terreno	0,00%
Sub-Total	-
Edifícios e Outras Construções	
Edifício do Hotel	5,00%
Sub-Total	-
Equipamento Básico	
Artigos de Decoração	12,50%
Mobiliário	12,50%
Colchoaria e Cobertores	20,00%
Roupas Brancas e Atoalhados	33,33%
Louças e Objectos de Vidro	33,33%
Talheres	25,00%
Máquinas e Utensílios de Cozinha	14,29%
Aparelhos e Máquinas de Ginásio	14,29%
Aparelhos e Instrumentos de Spa	14,29%
Aparelhagens e Equipamento Audiovisual	20,00%
Aparelhos de Ventilação, Ar Condicionado e Aquecimento	12,50%
Computadores (<i>Business Center</i>)	25,00%
Impressoras Multifunções (<i>Business Center</i>)	20,00%
Ferramentas e Utensílios Diversos	10,00%
Sub-Total	-
Equipamento de Transporte	
Veículos Ligeiros de Mercadorias	20,00%
Veículos Ligeiros de Passageiros	20,00%
Sub-Total	-
Equipamento Administrativo	
Mobiliário de Escritório	10,00%
Artigos de Decoração de Escritório	10,00%
Computadores	25,00%
Impressoras Multifunções	20,00%
Telefones e Telemóveis	25,00%
Sub-Total	-
TOTAL DE DEPRECIÇÕES DE ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	-
ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	
Programas de Computador	33,33%
Projectos de Arquitectura e de Especialidades	0,00%
Alvarás e Licenças	0,00%
TOTAL DE DEPRECIÇÕES DE ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	-
TOTAL DE DEPRECIÇÕES	-

Tabela 103: Depreciações de Activos Fixos Tangíveis e Intangíveis

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS																		
Terrenos e Recursos Naturais																		
Terreno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub-Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edifícios e Outras Construções																		
Edifício do Hotel	0	0	0	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118
Sub-Total	0	0	0	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118	1.138.118
Equipamento Básico																		
Artigos de Decoração	0	0	0	139.947	139.947	139.947	139.947	139.947	139.947	139.947	139.947	174.007	174.007	174.007	174.007	174.007	174.007	174.007
Mobiliário	0	0	0	263.430	263.430	263.430	263.430	263.430	263.430	263.430	263.430	327.542	327.542	327.542	327.542	327.542	327.542	327.542
Colchoaria e Cobertores	0	0	0	39.514	39.514	39.514	39.514	39.514	46.297	46.297	46.297	46.297	46.297	51.116	51.116	51.116	51.116	51.116
Roupas Brancas e Atoalhados	0	0	0	76.834	76.834	76.834	86.527	86.527	86.527	91.823	91.823	91.823	97.444	97.444	97.444	103.408	103.408	103.408
Louças e Objectos de Vidro	0	0	0	87.810	87.810	87.810	98.888	98.888	98.888	104.941	104.941	104.941	111.364	111.364	111.364	118.181	118.181	118.181
Talheres	0	0	0	41.161	41.161	41.161	41.161	47.281	47.281	47.281	47.281	51.179	51.179	51.179	51.179	55.397	55.397	55.397
Máquinas e Utensílios de Cozinha	0	0	0	84.674	84.674	84.674	84.674	84.674	84.674	84.674	103.217	103.217	103.217	103.217	103.217	103.217	103.217	118.564
Aparelhos e Máquinas de Ginásio	0	0	0	106.843	106.843	106.843	106.843	106.843	106.843	106.843	130.241	130.241	130.241	130.241	130.241	130.241	130.241	149.606
Aparelhos e Instrumentos de Spa	0	0	0	64.106	64.106	64.106	64.106	64.106	64.106	64.106	78.145	78.145	78.145	78.145	78.145	78.145	78.145	89.763
Aparelhagens e Equipamento Audiovisual	0	0	0	111.958	111.958	111.958	111.958	111.958	131.176	131.176	131.176	131.176	131.176	144.829	144.829	144.829	144.829	144.829
Aparelhos de Ventilação, Ar Condicionado e Aquecimento	0	0	0	62.603	62.603	62.603	62.603	62.603	62.603	62.603	62.603	77.839	77.839	77.839	77.839	77.839	77.839	77.839
Computadores (Business Center)	0	0	0	422	422	422	422	485	485	485	485	525	525	525	525	568	568	568
Impressoras Multifunções (Business Center)	0	0	0	30	30	30	30	30	35	35	35	35	35	39	39	39	39	39
Ferramentas e Utensílios Diversos	0	0	0	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	5.075	6.565	6.565	6.565	6.565	6.565
Sub-Total	0	0	0	1.084.406	1.084.406	1.084.406	1.105.178	1.111.361	1.137.368	1.148.716	1.204.696	1.322.041	1.334.085	1.354.050	1.354.050	1.371.093	1.371.093	1.417.424
Equipamento de Transporte																		
Veículos Ligeiros de Mercadorias	0	0	0	6.896	6.896	6.896	6.896	6.896	8.080	8.080	8.080	8.080	8.080	8.921	8.921	8.921	8.921	8.921
Veículos Ligeiros de Passageiros	0	0	0	9.176	9.176	9.176	9.176	9.176	10.751	10.751	10.751	10.751	10.751	11.870	11.870	11.870	11.870	11.870
Sub-Total	0	0	0	16.072	16.072	16.072	16.072	16.072	18.831	18.831	18.831	18.831	18.831	20.791	20.791	20.791	20.791	20.791
Equipamento Administrativo																		
Mobiliário de Escritório	0	0	0	4.032	4.032	4.032	4.032	4.032	4.032	4.032	4.032	4.032	4.032	5.216	5.216	5.216	5.216	5.216
Artigos de Decoração de Escritório	0	0	0	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.048	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356
Computadores	0	0	0	2.175	2.175	2.175	2.175	2.498	2.498	2.498	2.498	2.704	2.704	2.704	2.704	2.927	2.927	2.927
Impressoras Multifunções	0	0	0	177	177	177	177	177	207	207	207	207	207	229	229	229	229	229
Telefones e Telemóveis	0	0	0	275	275	275	275	316	316	316	316	342	342	342	342	370	370	370
Sub-Total	0	0	0	7.707	7.707	7.707	7.707	8.071	8.102	8.102	8.102	8.334	8.334	9.847	9.847	10.098	10.098	10.098
TOTAL DE DEPRECIÇÕES DE ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS																		
	0	0	0	2.246.303	2.246.303	2.246.303	2.267.075	2.273.622	2.302.418	2.313.767	2.369.747	2.487.324	2.499.368	2.522.806	2.522.806	2.540.100	2.540.100	2.586.431
ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS																		
Programas de Computador	0	0	0	3.520	3.520	3.520	3.964	3.964	3.964	4.206	4.206	4.206	4.464	4.464	4.464	4.737	4.737	4.737
Projectos de Arquitectura e de Especialidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alvarás e Licenças	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE DEPRECIÇÕES DE ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	0	0	0	3.520	3.520	3.520	3.964	3.964	3.964	4.206	4.206	4.206	4.464	4.464	4.464	4.737	4.737	4.737
TOTAL DE DEPRECIÇÕES																		
	0	0	0	2.249.823	2.249.823	2.249.823	2.271.039	2.277.586	2.306.382	2.317.974	2.373.953	2.491.530	2.503.831	2.527.270	2.527.270	2.544.837	2.544.837	2.591.168

Tabela 104: Taxas de Crescimentos de Custos de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Mercadorias																		
Produtos Complementares ao Alojamento	0%	0%	0%	0%	27%	25%	12%	11%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Snacks (Mini-Bar)	0%	0%	0%	0%	25%	25%	12%	10%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Bebidas Não Alcoólicas (Mini Bar)	0%	0%	0%	0%	25%	25%	12%	10%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Bebidas Não Alcoólicas (Restaurantes e Bar)	0%	0%	0%	0%	31%	18%	16%	14%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Bebidas Alcoólicas excluindo Vinhos (Restaurantes e Bar)	0%	0%	0%	0%	31%	18%	16%	14%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Vinhos (Restaurantes e Bar)	0%	0%	0%	0%	31%	18%	16%	14%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Vinhos (Loja/Adega)	0%	0%	0%	0%	11%	2%	2%	22%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Acessórios Desportivos	0%	0%	0%	0%	25%	24%	12%	10%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Produtos de Spa/Beleza	0%	0%	0%	0%	25%	24%	12%	10%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Matérias-Primas, Subsidiárias e de Consumo																		
Produtos Alimentares	0%	0%	0%	0%	31%	17%	16%	15%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Tabela 105: Custos de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

	Prazo	Anos																	
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Mercadorias																			
Produtos Complementares ao Alojamento		0	0	0	41.387	52.640	65.903	73.791	82.004	83.644	85.317	87.266	88.764	90.539	92.350	94.460	96.081	98.003	99.963
Snacks (Mini-Bar)		0	0	0	2.395	3.003	3.744	4.177	4.603	4.695	4.789	4.918	5.003	5.103	5.205	5.324	5.415	5.524	5.634
Bebidas Não Alcoólicas (Mini Bar)		0	0	0	2.659	3.334	4.156	4.638	5.111	5.213	5.317	5.461	5.554	5.665	5.779	5.911	6.012	6.132	6.255
Bebidas Não Alcoólicas (Restaurantes e Bar)		0	0	0	26.236	34.280	40.306	46.717	53.390	54.458	55.547	56.887	57.890	59.048	60.229	61.576	62.662	63.915	65.193
Bebidas Alcoólicas excluindo Vinhos (Restaurantes e Bar)		0	0	0	16.149	21.100	24.809	28.756	32.863	33.520	34.191	35.015	35.633	36.346	37.072	37.902	38.570	39.342	40.128
Vinhos (Restaurantes e Bar)		0	0	0	28.126	36.749	43.209	50.082	57.236	58.381	59.549	60.985	62.060	63.301	64.567	66.012	67.176	68.519	69.890
Vinhos (Loja/Adega)		0	0	0	65.995	73.563	75.034	76.744	93.678	95.552	97.463	99.685	101.400	103.428	105.497	107.902	109.759	111.954	114.193
Acessórios Desportivos		0	0	0	1.408	1.763	2.195	2.448	2.701	2.755	2.810	2.885	2.933	2.992	3.052	3.122	3.175	3.238	3.303
Produtos de Spa/Beleza		0	0	0	15.874	19.869	24.730	27.600	30.440	31.048	31.669	32.517	33.070	33.732	34.406	35.197	35.796	36.512	37.242
Sub-Total		0	0	0	200.229	246.302	284.086	314.952	362.028	369.268	376.654	385.618	392.308	400.154	408.157	417.406	424.647	433.140	441.803
Matérias-Primas, Subsidiárias e de Consumo																			
Produtos Alimentares		0	0	0	217.354	285.037	333.378	387.753	444.554	453.445	462.514	473.557	481.923	491.562	501.393	512.593	521.649	532.082	542.724
Sub-Total		0	0	0	217.354	285.037	333.378	387.753	444.554	453.445	462.514	473.557	481.923	491.562	501.393	512.593	521.649	532.082	542.724
TOTAL DE CMVMC		0	0	0	417.583	531.338	617.464	702.705	806.582	822.714	839.168	859.175	874.232	891.716	909.550	929.998	946.296	965.222	984.527
SALDO EM DÍVIDA A FORNECEDORES	60	0	0	0	75.015	87.343	101.501	115.198	132.589	135.241	137.945	140.848	143.709	146.583	149.515	152.459	155.556	158.667	161.840

Tabela 106: Taxas de Crescimentos de Custos de Fornecimentos e Serviços Externos

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Serviços Especializados																		
Trabalhos Especializados																		
Auditoria e Contabilidade	0%	0%	0%	0%	29%	21%	14%	14%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Serviços de Informática	0%	0%	0%	0%	11%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Publicidade e Desenvolvimento de Site	0%	0%	0%	0%	-2%	-3%	-5%	-20%	-25%	-40%	-60%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Vigilância e Segurança	0%	0%	0%	0%	11%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Conservação e Reparação	0%	0%	0%	0%	11%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Materiais																		
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	0%	0%	0%	0%	29%	21%	14%	14%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Material de Escritório	0%	0%	0%	0%	11%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Energia e Fluidos																		
Electricidade	0%	0%	0%	0%	29%	21%	14%	14%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Combustíveis	0%	0%	0%	0%	29%	21%	14%	14%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Água	0%	0%	0%	0%	29%	21%	14%	14%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Gás	0%	0%	0%	0%	29%	21%	14%	14%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Serviços Diversos																		
Comunicação	0%	0%	0%	0%	11%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Seguros	0%	0%	0%	0%	11%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Limpeza, Higiene e Conforto	0%	0%	0%	0%	11%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Tabela 107: Custos de Fornecimentos e Serviços Externos

	Prazo	Anos																	
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Serviços Especializados																			
Trabalhos Especializados																			
Auditoria e Contabilidade		0	0	0	11.512	14.884	17.942	20.491	23.298	23.767	24.244	24.799	25.242	25.753	26.269	26.856	27.336	27.886	28.447
Serviços de Informática		0	0	0	3.442	3.824	3.900	3.978	4.058	4.139	4.222	4.306	4.392	4.480	4.570	4.661	4.754	4.849	4.946
Publicidade e Desenvolvimento de Site		0	0	0	266.222	260.898	253.071	240.417	192.334	144.250	86.550	34.620	34.620	34.620	34.620	34.620	34.620	34.620	34.620
Vigilância e Segurança		0	0	0	28.602	31.774	32.410	33.058	33.719	34.393	35.081	35.783	36.499	37.229	37.973	38.733	39.507	40.297	41.103
Conservação e Reparação		0	0	0	148.142	164.572	167.864	171.221	174.645	178.138	181.701	185.335	189.042	192.823	196.679	200.613	204.625	208.717	212.892
Sub-Total		0	0	0	457.920	475.952	475.187	469.165	428.054	384.688	331.798	284.843	289.795	294.904	300.111	305.482	310.843	316.371	322.009
Materiais																			
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido		0	0	0	156	202	243	278	316	322	329	336	342	349	356	364	370	378	385
Material de Escritório		0	0	0	56.112	62.335	63.582	64.854	66.151	67.474	68.823	70.200	71.604	73.036	74.496	75.986	77.506	79.056	80.637
Sub-Total		0	0	0	56.268	62.537	63.825	65.131	66.466	67.796	69.152	70.536	71.946	73.385	74.852	76.350	77.877	79.434	81.023
Energia e Fluidos																			
Electricidade		0	0	0	270.206	349.348	421.135	480.951	546.852	557.859	569.051	582.070	592.473	604.458	616.586	630.355	641.621	654.535	667.709
Combustíveis		0	0	0	903	1.167	1.407	1.607	1.828	1.864	1.902	1.945	1.980	2.020	2.061	2.107	2.144	2.187	2.231
Água		0	0	0	211.020	272.827	328.889	375.604	427.069	435.665	444.406	454.573	462.697	472.058	481.529	492.282	501.080	511.166	521.454
Gás		0	0	0	224.409	290.138	349.757	399.435	454.166	463.308	472.603	483.415	492.055	502.009	512.081	523.517	532.873	543.599	554.540
Sub-Total		0	0	0	706.538	913.481	1.101.189	1.257.598	1.429.915	1.458.696	1.487.963	1.522.004	1.549.205	1.580.545	1.612.257	1.648.260	1.677.719	1.711.487	1.745.935
Serviços Diversos																			
Comunicação		0	0	0	1.200	1.333	1.360	1.387	1.415	1.443	1.472	1.501	1.531	1.562	1.593	1.625	1.658	1.691	1.724
Seguros		0	0	0	31.220	34.683	35.376	36.084	36.805	37.542	38.292	39.058	39.839	40.636	41.449	42.278	43.123	43.986	44.866
Limpeza, Higiene e Conforto		0	0	0	51.961	57.724	58.878	60.056	61.257	62.482	63.732	65.007	66.307	67.633	68.985	70.365	71.772	73.208	74.672
Sub-Total		0	0	0	84.381	93.740	95.614	97.527	99.477	101.467	103.496	105.566	107.677	109.831	112.028	114.268	116.553	118.885	121.262
TOTAL DE FSE		0	0	0	1.305.107	1.545.709	1.735.815	1.889.421	2.023.913	2.012.647	1.992.409	1.982.948	2.018.623	2.058.665	2.099.248	2.144.361	2.182.992	2.226.177	2.270.229
SALDO EM DÍVIDA A FORNECEDORES	60	0	0	0	234.450	254.089	285.339	309.741	332.698	330.846	327.519	325.074	331.828	338.411	345.082	351.535	358.848	365.947	373.188

Tabela 108: Custos com Estado e Outros Entes Públicos

	Taxas/Prazo	Anos																	
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Salário Bruto Anual (14 Meses)		0	0	0	1.807.000	2.106.413	2.148.541	2.191.512	2.235.342	2.280.049	2.325.650	2.372.163	2.419.606	2.467.999	2.517.359	2.567.706	2.619.060	2.671.441	2.724.870
SEGURANÇA SOCIAL																			
Retenção (Trabalhador)	11,00%	0	0	0	198.770	231.705	236.340	241.066	245.888	250.805	255.822	260.938	266.157	271.480	276.909	282.448	288.097	293.859	299.736
Retenção (Entidade Patronal)	23,75%	0	0	0	429.163	500.273	510.279	520.484	530.894	541.512	552.342	563.389	574.657	586.150	597.873	609.830	622.027	634.467	647.157
TOTAL DE SEGURANÇA SOCIAL (A PAGAR)		0	0	0	627.933	731.979	746.618	761.550	776.781	792.317	808.163	824.327	840.813	857.629	874.782	892.278	910.123	928.326	946.892
SALDO DE SEGURANÇA SOCIAL	30	0	0	0	56.401	60.163	61.366	62.422	63.845	65.122	66.424	67.568	69.108	70.490	71.900	73.138	74.805	76.301	77.827
IRS																			
Retenção (Trabalhador)	15,50%	0	0	0	280.085	326.494	333.024	339.684	346.478	353.408	360.476	367.685	375.039	382.540	390.191	397.994	405.954	414.073	422.355
SALDO EM DÍVIDA DE IRS	30	0	0	0	25.157	26.835	27.372	27.843	28.478	29.047	29.628	30.138	30.825	31.442	32.070	32.622	33.366	34.033	34.714
IVA LIQUIDADO																			
Vendas de Alojamento	6,00%	0	0	0	205.100	260.864	326.593	365.682	406.386	414.514	422.804	432.461	439.886	448.683	457.657	468.110	476.146	485.669	495.383
Vendas de C. Congressos	23,00%	0	0	0	65.840	112.965	130.461	179.629	239.759	244.555	249.446	254.435	259.523	264.714	270.008	275.408	280.916	286.535	292.265
Vendas de F&B	13,00%	0	0	0	210.450	275.468	323.054	375.080	429.329	437.915	446.674	457.393	465.465	474.775	484.270	495.097	503.835	513.911	524.190
Vendas de <i>Health Club/Spa</i>	23,00%	0	0	0	238.419	307.639	365.410	416.483	468.565	478.338	488.109	499.179	508.995	519.959	530.580	542.078	552.737	564.263	576.028
Vendas de Estacionamento	23,00%	0	0	0	36.563	40.755	41.570	42.518	43.250	44.115	44.997	46.023	46.815	47.751	48.706	49.817	50.674	51.688	52.721
Vendas de Loja/Adega	13,00%	0	0	0	32.254	35.953	36.672	37.508	45.784	46.700	47.634	48.720	49.558	50.550	51.561	52.736	53.644	54.716	55.811
TOTAL DE IVA LIQUIDADO (A PAGAR)		0	0	0	788.626	1.033.645	1.223.760	1.416.899	1.633.074	1.666.137	1.699.664	1.738.211	1.770.243	1.806.432	1.842.783	1.883.245	1.917.952	1.956.782	1.996.398
SALDO EM DÍVIDA DE IVA LIQUIDADO (A PAGAR)	60	0	0	0	141.669	169.914	201.166	232.279	268.450	273.885	279.397	284.953	290.999	296.948	302.923	308.729	315.280	321.663	328.175

(Continua)

Tabela 109: Custos com Estado e Outros Entes Públicos

(Continuação)

	Taxas/Prazo	Anos																	
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
IVA DEDUTÍVEL																			
Activos Fixos																			
Construção de Edifício	6,00%	36.264	305.181	1.024.297	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Restantes Activos Fixos	23,00%	27.600	0	0	1.641.768	0	0	130.672	46.534	226.029	138.670	501.680	1.116.442	147.158	279.769	0	210.687	0	576.272
Saldo em Dívida de IVA Dedutível de Activos Fixos		36.264	50.167	189.685	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas																			
Produtos Complementares ao Alojamento	23,00%	0	0	0	9.519	12.107	15.158	16.972	18.861	19.238	19.623	20.071	20.416	20.824	21.241	21.726	22.099	22.541	22.991
Snacks e Vinhos	13,00%	0	0	0	12.547	14.731	15.858	17.031	20.217	20.622	21.034	21.526	21.900	22.338	22.785	23.301	23.706	24.180	24.663
Bebidas Não Alcoólicas e Produtos Alimentares	6,00%	0	0	0	14.775	19.359	22.670	26.346	30.183	30.787	31.403	32.154	32.722	33.376	34.044	34.805	35.419	36.128	36.850
Bebidas Alcoólicas excluindo Vinhos (Restaurantes e Bar)	23,00%	0	0	0	3.714	4.853	5.706	6.614	7.559	7.710	7.864	8.054	8.196	8.359	8.527	8.717	8.871	9.049	9.230
Acessórios Desportivos e Produtos de Spa/Beleza	23,00%	0	0	0	3.975	4.975	6.193	6.911	7.622	7.775	7.930	8.142	8.281	8.446	8.615	8.814	8.963	9.143	9.325
Saldo em Dívida de IVA Dedutível de CMVMC		0	0	0	7.999	9.210	10.781	12.110	13.881	14.159	14.442	14.746	15.043	15.344	15.651	15.961	16.284	16.609	16.941
Fornecimentos e Serviços Externos																			
Serviços Especializados	23,00%	0	0	0	105.322	109.469	109.293	107.908	98.452	88.478	76.314	65.514	66.653	67.828	69.026	70.261	71.494	72.765	74.062
Materiais	23,00%	0	0	0	12.942	14.384	14.680	14.980	15.287	15.593	15.905	16.223	16.548	16.878	17.216	17.561	17.912	18.270	18.635
Electricidade, Água e Gás	6,00%	0	0	0	42.338	54.739	65.987	75.359	85.685	87.410	89.164	91.204	92.833	94.712	96.612	98.769	100.535	102.558	104.622
Combustíveis	13,00%	0	0	0	117	152	183	209	238	242	247	253	257	263	268	274	279	284	290
Comunicação e Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	0	0	0	12.227	13.583	13.855	14.132	14.415	14.703	14.997	15.297	15.603	15.915	16.233	16.558	16.889	17.227	17.571
Saldo em Dívida de IVA Dedutível de FSE		0	0	0	31.068	31.615	33.534	34.851	35.191	33.933	32.322	30.900	31.544	32.153	32.771	33.348	34.045	34.702	35.372
TOTAL DE IVA DEDUTÍVEL (A RECEBER)		63.864	305.181	1.024.297	1.859.244	248.352	269.582	417.134	345.054	518.587	423.150	780.118	1.399.851	436.098	574.334	300.785	516.852	312.143	894.513
SALDO EM DÍVIDA DE IVA DEDUTÍVEL (A RECEBER)	60	36.264	50.167	189.685	39.068	40.825	44.315	46.961	49.072	48.092	46.764	45.646	46.588	47.497	48.422	49.309	50.329	51.311	52.314
TOTAL DE IVA A PAGAR/A RECEBER		-63.864	-305.181	-1.024.297	-1.070.618	785.293	954.177	999.766	1.288.020	1.147.550	1.276.514	958.093	370.392	1.370.335	1.268.448	1.582.460	1.401.100	1.644.639	1.101.884
SALDO EM DÍVIDA DE IVA	60	-36.264	-50.167	-189.685	102.602	129.089	156.851	185.318	219.379	225.794	232.633	239.307	244.411	249.451	254.501	259.420	264.951	270.352	275.861
SALDO EM DÍVIDA DE EOEP		-36.264	-50.167	-189.685	184.160	216.087	245.589	275.583	311.701	319.963	328.685	337.013	344.344	351.382	358.472	365.180	373.122	380.686	388.402

Tabela 110: Cash Flow Operacional

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Proveitos Operacionais																		
Vendas	0	0	0	6.767.126	8.749.194	10.547.036	12.045.100	13.695.535	13.971.192	14.251.507	14.577.545	14.838.076	15.138.249	15.441.978	15.786.812	16.068.971	16.392.396	16.722.331
TOTAL DOS PROVEITOS	0	0	0	6.767.126	8.749.194	10.547.036	12.045.100	13.695.535	13.971.192	14.251.507	14.577.545	14.838.076	15.138.249	15.441.978	15.786.812	16.068.971	16.392.396	16.722.331
Custos Operacionais																		
Custos das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas	0	0	0	417.583	531.338	617.464	702.705	806.582	822.714	839.168	859.175	874.232	891.716	909.550	929.998	946.296	965.222	984.527
Fornecimentos e Serviços Externos	0	0	0	1.305.107	1.545.709	1.735.815	1.889.421	2.023.913	2.012.647	1.992.409	1.982.948	2.018.623	2.058.665	2.099.248	2.144.361	2.182.992	2.226.177	2.270.229
Gastos com o Pessoal	0	0	0	2.336.503	2.724.146	2.778.629	2.834.201	2.890.885	2.948.703	3.007.677	3.067.831	3.129.187	3.191.771	3.255.607	3.320.719	3.387.133	3.454.876	3.523.973
TOTAL DOS CUSTOS	0	0	0	4.059.193	4.801.193	5.131.908	5.426.327	5.721.381	5.784.063	5.839.254	5.909.954	6.022.042	6.142.152	6.264.405	6.395.078	6.516.421	6.646.275	6.778.729
RESULTADO OPERACIONAL (EBITDA)	0	0	0	2.707.933	3.948.001	5.415.128	6.618.773	7.974.155	8.187.129	8.412.253	8.667.591	8.816.034	8.996.097	9.177.573	9.391.734	9.552.549	9.746.122	9.943.602
Depreciações de Activos Fixos																		
Activos Fixos Tangíveis	0	0	0	2.246.303	2.246.303	2.246.303	2.267.075	2.273.622	2.302.418	2.313.767	2.369.747	2.487.324	2.499.368	2.522.806	2.522.806	2.540.100	2.540.100	2.586.431
Activos Fixos Intangíveis	0	0	0	3.520	3.520	3.520	3.964	3.964	3.964	4.206	4.206	4.206	4.464	4.464	4.464	4.737	4.737	4.737
TOTAL DE DERECAÇÕES DE ACTIVOS FIXOS	0	0	0	2.249.823	2.249.823	2.249.823	2.271.039	2.277.586	2.306.382	2.317.974	2.373.953	2.491.530	2.503.831	2.527.270	2.527.270	2.544.837	2.544.837	2.591.168
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS (EBIT)	0	0	0	458.110	1.698.178	3.165.305	4.347.734	5.696.569	5.880.747	6.094.279	6.293.638	6.324.504	6.492.266	6.650.303	6.864.465	7.007.713	7.201.285	7.352.434
Prejuízos a Deduzir de Anos Anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Matéria Colectável	0	0	0	458.110	1.698.178	3.165.305	4.347.734	5.696.569	5.880.747	6.094.279	6.293.638	6.324.504	6.492.266	6.650.303	6.864.465	7.007.713	7.201.285	7.352.434
Imposto sobre o Rendimento do Exercício	0	0	0	114.527	424.544	791.326	1.086.933	1.424.142	1.470.187	1.523.570	1.573.409	1.581.126	1.623.066	1.662.576	1.716.116	1.751.928	1.800.321	1.838.109
RESULTADOS LÍQUIDOS (EBIT (1-t))	0	0	0	343.582	1.273.633	2.373.979	3.260.800	4.272.427	4.410.560	4.570.709	4.720.228	4.743.378	4.869.199	4.987.727	5.148.348	5.255.784	5.400.964	5.514.326
MEIOS LIBERTOS DO PROJECTO (CASH FLOW OPERACIONAL)	0	0	0	2.593.405	3.523.456	4.623.802	5.531.839	6.550.013	6.716.942	6.888.683	7.094.182	7.234.908	7.373.031	7.514.997	7.675.618	7.800.621	7.945.801	8.105.493

Tabela 111: Necessidades em Fundo de Maneio

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Necessidades Financeiras																		
Estado (IVA a receber)	36.264	50.167	189.685	39.068	40.825	44.315	46.961	49.072	48.092	46.764	45.646	46.588	47.497	48.422	49.309	50.329	51.311	52.314
TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS	36.264	50.167	189.685	39.068	40.825	44.315	46.961	49.072	48.092	46.764	45.646	46.588	47.497	48.422	49.309	50.329	51.311	52.314
Recursos Financeiros																		
Fornecedores de Mercadorias e Materiais	0	0	0	83.014	96.553	112.282	127.308	146.470	149.399	152.387	155.594	158.753	161.928	165.166	168.420	171.839	175.276	178.781
Fornecedores de Serviços	0	0	0	265.518	285.704	318.873	344.592	367.889	364.779	359.841	355.974	363.373	370.563	377.852	384.882	392.893	400.649	408.561
Estado (Segurança Social)	0	0	0	56.401	60.163	61.366	62.422	63.845	65.122	66.424	67.568	69.108	70.490	71.900	73.138	74.805	76.301	77.827
Estado (IRS)	0	0	0	25.157	26.835	27.372	27.843	28.478	29.047	29.628	30.138	30.825	31.442	32.070	32.622	33.366	34.033	34.714
Estado (IVA a pagar)	0	0	0	141.669	169.914	201.166	232.279	268.450	273.885	279.397	284.953	290.999	296.948	302.923	308.729	315.280	321.663	328.175
TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS	0	0	0	571.761	639.169	721.059	794.443	875.132	882.233	887.678	894.226	913.057	931.371	949.912	967.791	988.183	1.007.922	1.028.058
NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO (WORKING CAPITAL)	36.264	50.167	189.685	-532.693	-598.344	-676.744	-747.482	-826.060	-834.141	-840.914	-848.580	-866.470	-883.874	-901.491	-918.482	-937.854	-956.610	-975.744
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO (Δ WORKING CAPITAL)	36.264	13.903	139.518	-722.378	-65.651	-78.400	-70.738	-78.578	-8.081	-6.773	-7.666	-17.889	-17.404	-17.617	-16.992	-19.372	-18.756	-19.134

Tabela 112: Cash Flow

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Recursos Financeiros																		
Meios Libertos do Projecto (Cash Flow Operacional)	0	0	0	2.593.405	3.523.456	4.623.802	5.531.839	6.550.013	6.716.942	6.888.683	7.094.182	7.234.908	7.373.031	7.514.997	7.675.618	7.800.621	7.945.801	8.105.493
Desinvestimento em Fundo de Maneio	0	0	0	722.378	65.651	78.400	70.738	78.578	8.081	6.773	7.666	17.889	17.404	17.617	16.992	19.372	18.756	19.134
TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS	0	0	0	3.315.783	3.589.107	4.702.202	5.602.578	6.628.590	6.725.023	6.895.456	7.101.848	7.252.797	7.390.435	7.532.614	7.692.610	7.819.993	7.964.557	8.124.627
Necessidades Financeiras																		
Investimento em Capital Fixo	11.761.901	5.086.354	17.071.610	7.138.123	0	0	568.138	202.321	982.735	602.912	2.181.216	4.854.097	639.815	1.216.385	0	916.029	0	2.505.532
Investimento em Fundo de Maneio	36.264	13.903	139.518	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS	11.798.165	5.100.257	17.211.128	7.138.123	0	0	568.138	202.321	982.735	602.912	2.181.216	4.854.097	639.815	1.216.385	0	916.029	0	2.505.532
CASH FLOW LÍQUIDO DO PROJECTO	-11.798.165	-5.100.257	-17.211.128	-3.822.340	3.589.107	4.702.202	5.034.440	6.426.269	5.742.288	6.292.543	4.920.632	2.398.700	6.750.619	6.316.229	7.692.610	6.903.964	7.964.557	5.619.095
CASH FLOW ACUMULADO	-11.798.165	-16.898.422	-34.109.550	-37.931.890	-34.342.782	-29.640.580	-24.606.140	-18.179.871	-12.437.583	-6.145.040	-1.224.408	1.174.292	7.924.912	14.241.141	21.933.751	28.837.715	36.802.272	42.421.368

Tabela 113: Pressupostos para Cálculo do Valor Actual Líquido (VAL)

β <i>Unlevered</i>	1,25
Rendibilidade do Activo sem Risco	3,69%
Prémio de Risco de Mercado	6,28%
Prémio de Risco do Negócio	7,85%
Taxa Nominal de Desconto <i>Unlevered</i>	11,54%

Tabela 114: Taxa de Actualização

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Taxa Nominal de Actualização <i>Unlevered</i>	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%	11,54%
Taxa de Inflação Anual	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Taxa Real de Desconto <i>Unlevered</i>	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%	9,35%

Tabela 115: Valor Actual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e Payback Period (PP)

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<i>Cash Flow</i> (A Preços Correntes)	-11.798.165	-5.100.257	-17.211.128	-3.822.340	3.589.107	4.702.202	5.034.440	6.426.269	5.742.288	6.292.543	4.920.632	2.398.700	6.750.619	6.316.229	7.692.610	6.903.964	7.964.557	5.619.095
Factor Acumulado de Inflação	1,0000	1,0200	1,0404	1,0612	1,0824	1,1041	1,1262	1,1487	1,1717	1,1951	1,2190	1,2434	1,2682	1,2936	1,3195	1,3459	1,3728	1,4002
<i>Cash Flow</i> Deflacionado	-11.798.165	-5.000.252	-16.542.799	-3.601.876	3.315.781	4.258.929	4.470.439	5.594.454	4.900.988	5.265.319	4.036.632	1.929.186	5.322.817	4.882.651	5.830.037	5.129.747	5.801.748	4.012.948
Factor Acumulado de Actualização	1,0000	1,0935	1,1958	1,3076	1,4300	1,5637	1,7099	1,8699	2,0448	2,2360	2,4451	2,6738	2,9239	3,1974	3,4964	3,8235	4,1811	4,5721
<i>Cash Flow</i> Descontado	-11.798.165	-4.572.581	-13.834.009	-2.754.466	2.318.803	2.723.630	2.614.372	2.991.882	2.396.845	2.354.781	1.650.876	721.504	1.820.438	1.527.072	1.667.419	1.341.649	1.387.623	877.699
VAL	-6.564.629																	
TIR	8,60%																	

Tabela 116: Valor de Continuidade

	Anos																		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
EBIT (1-t)	0	0	0	343.582	1.273.633	2.373.979	3.260.800	4.272.427	4.410.560	4.570.709	4.720.228	4.743.378	4.869.199	4.987.727	5.148.348	5.255.784	5.400.964	5.514.326	5.624.612
Valor Líquido do Capital Fixo (início do ano)	0	11.761.901	16.848.255	33.919.865	38.808.165	36.558.342	34.308.519	32.605.618	30.530.353	29.206.706	27.491.645	27.298.908	29.661.475	27.797.458	26.486.573	23.959.304	22.330.496	19.785.659	19.700.023
Investimento em Capital Fixo	11.761.901	5.086.354	17.071.610	7.138.123	0	0	568.138	202.321	982.735	602.912	2.181.216	4.854.097	639.815	1.216.385	0	916.029	0	2.505.532	-
Depreciações	0	0	0	2.249.823	2.249.823	2.249.823	2.271.039	2.277.586	2.306.382	2.317.974	2.373.953	2.491.530	2.503.831	2.527.270	2.527.270	2.544.837	2.544.837	2.591.168	-
Investimento Líquido em Capital Fixo	11.761.901	5.086.354	17.071.610	4.888.300	-2.249.823	-2.249.823	-1.702.901	-2.075.265	-1.323.647	-1.715.061	-192.737	2.362.567	-1.864.016	-1.310.885	-2.527.270	-1.628.808	-2.544.837	-85.636	394.000
Valor Líquido do Capital Fixo (final do ano)	11.761.901	16.848.255	33.919.865	38.808.165	36.558.342	34.308.519	32.605.618	30.530.353	29.206.706	27.491.645	27.298.908	29.661.475	27.797.458	26.486.573	23.959.304	22.330.496	19.785.659	19.700.023	20.094.023
Working Capital (início do ano)	0	36.264	50.167	189.685	-532.693	-598.344	-676.744	-747.482	-826.060	-834.141	-840.914	-848.580	-866.470	-883.874	-901.491	-918.482	-937.854	-956.610	-975.744
Investimento em Working Capital	36.264	13.903	139.518	-722.378	-65.651	-78.400	-70.738	-78.578	-8.081	-6.773	-7.666	-17.889	-17.404	-17.617	-16.992	-19.372	-18.756	-19.134	-19.515
Working Capital (final do ano)	36.264	50.167	189.685	-532.693	-598.344	-676.744	-747.482	-826.060	-834.141	-840.914	-848.580	-866.470	-883.874	-901.491	-918.482	-937.854	-956.610	-975.744	-995.259
Capital Investido (final do ano)	11.798.165	16.898.422	34.109.550	38.275.472	35.959.998	33.631.775	31.858.135	29.704.293	28.372.565	26.650.731	26.450.327	28.795.005	26.913.585	25.585.083	23.040.822	21.392.642	18.829.048	18.724.279	19.098.764
Cash Flow (A Preços Correntes)	-11.798.165	-5.100.257	-17.211.128	-3.822.340	3.589.107	4.702.202	5.034.440	6.426.269	5.742.288	6.292.543	4.920.632	2.398.700	6.750.619	6.316.229	7.692.610	6.903.964	7.964.557	5.619.095	5.250.127
Cash Flow com Continuidade (A Preços Correntes)	-11.798.165	-5.100.257	-17.211.128	-3.822.340	3.589.107	4.702.202	5.034.440	6.426.269	5.742.288	6.292.543	4.920.632	2.398.700	6.750.619	6.316.229	7.692.610	6.903.964	7.964.557	5.619.095	60.282.901
Factor Acumulado de Inflação	1,0000	1,0200	1,0404	1,0612	1,0824	1,1041	1,1262	1,1487	1,1717	1,1951	1,2190	1,2434	1,2682	1,2936	1,3195	1,3459	1,3728	1,4002	1,4282
Cash Flow Deflacionado com Continuidade	-11.798.165	-5.000.252	-16.542.799	-3.601.876	3.315.781	4.258.929	4.470.439	5.594.454	4.900.988	5.265.319	4.036.632	1.929.186	5.322.817	4.882.651	5.830.037	5.129.747	5.801.748	4.012.948	42.207.638
Factor Acumulado de Atualização	1,0000	1,0935	1,1958	1,3076	1,4300	1,5637	1,7099	1,8699	2,0448	2,2360	2,4451	2,6738	2,9239	3,1974	3,4964	3,8235	4,1811	4,5721	4,5721
Cash Flow Descontado com Continuidade	-11.798.165	-4.572.581	-13.834.009	-2.754.466	2.318.803	2.723.630	2.614.372	2.991.882	2.396.845	2.354.781	1.650.876	721.504	1.820.438	1.527.072	1.667.419	1.341.649	1.387.623	877.699	9.231.517
Taxa de Crescimento (g)	2,00%																		
Valor de Continuidade	55.032.775																		
Valor de Continuidade Atualizado	8.596.082																		

Tabela 117: Valor Actual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e Payback Period (PP) com Valor de Continuidade

	Anos																		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
VAL	2.031.453																		
TIR	12,15%																		
Payback Period	33,1393245																		
<i>Payback Period (anos)</i>	33																		
<i>Payback Period (meses)</i>	1																		
<i>Payback Period (dias)</i>	20																		

Tabela 118: Payback Period – Cálculos Auxiliares

Anos	Cash Flow	Cash Flow Descontado	Cash Flow Acumulado
0	-11.798.165	-11.798.165	-11.798.165
1	-5.100.257	-4.572.581	-16.370.746
2	-17.211.128	-13.834.009	-30.204.755
3	-3.822.340	-2.754.466	-32.959.221
4	3.589.107	2.318.803	-30.640.417
5	4.702.202	2.723.630	-27.916.788
6	5.034.440	2.614.372	-25.302.416
7	6.426.269	2.991.882	-22.310.534
8	5.742.288	2.396.845	-19.913.690
9	6.292.543	2.354.781	-17.558.909
10	4.920.632	1.650.876	-15.908.033
11	2.398.700	721.504	-15.186.529
12	6.750.619	1.820.438	-13.366.091
13	6.316.229	1.527.072	-11.839.018
14	7.692.610	1.667.419	-10.171.599
15	6.903.964	1.341.649	-8.829.950
16	7.964.557	1.387.623	-7.442.328
17	5.619.095	877.699	-6.564.629
18	5.250.127	735.222	-5.829.407
19	5.355.129	672.338	-5.157.069
20	5.462.232	614.833	-4.542.236
21	5.571.476	562.247	-3.979.989
22	5.682.906	514.158	-3.465.831
23	5.796.564	470.182	-2.995.649
24	5.912.495	429.967	-2.565.682
25	6.030.745	393.192	-2.172.490
26	6.151.360	359.563	-1.812.927
27	6.274.387	328.809	-1.484.118
28	6.399.875	300.686	-1.183.432
29	6.527.873	274.969	-908.463
30	6.658.430	251.451	-657.013
31	6.791.599	229.944	-427.069
32	6.927.431	210.277	-216.792
33	7.065.979	192.292	-24.500
34	7.207.299	175.845	151.346

Tabela 119: Pressupostos para Cálculos do VALA

<i>Equity</i>	20,00%
<i>Debt</i>	80,00%
Subsídio Reembolsável	15,00%
Empréstimo a Médio/Longo Prazo	65,00%
Despesas de Investimento	37.931.890
Margem de Segurança	3,00%
Necessidades de Financiamento	39.069.846
Disponibilidade dos Accionistas	7.813.969
Montante do Subsídio	5.860.477
Montante do Empréstimo a Médio/Longo Prazo	25.395.400
Taxa de Impostos sobre Lucros	25,00%

Tabela 120: Dados do Subsídio

Montante do Subsídio	5.860.477
Duração do Contrato (anos)	18
Período de Carência de Capital (anos)	5
Reembolso do Capital	Anual
Prémio de Realização	75%

Tabela 121: Dados do Empréstimo Bancário

Montante do Empréstimo	25.395.400
Taxa de Juro (nominal)	9,157%
Duração do Contrato (anos)	18
Período de Carência de Capital (anos)	5
Pagamento dos Juros	Anual
Renda	Constante
Reembolso do Capital	Anual
Imposto de Selo sobre Abertura de Crédito	0,50%
Imposto de Selo sobre Comissões	4,00%
Comissão de Processamento Anual	3,50

Tabela 122: Serviço da Dívida de Subsídio

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Percentagem do Montante Disponibilizado	20%	30%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Montante Disponibilizado	1.172.095	1.758.143	2.930.238	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prémio de Realização Total	4.395.358	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Percentagem do Prémio de Realização	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	34%	0%	0%	0%
Prémio de Realização Anual	0	0	0	0	1.450.468	0	0	1.450.468	0	0	0	0	0	0	1.494.422	0	0	0
Percentagem dos Reembolsos	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%
Reembolso	0	0	0	0	0	58.605	58.605	58.605	58.605	58.605	117.210	117.210	117.210	117.210	175.814	175.814	175.814	175.814
Capital em Dívida Inicial	1.172.095	2.930.238	5.860.477	5.860.477	4.410.009	4.410.009	4.351.404	2.842.331	2.783.727	2.725.122	2.666.517	2.549.307	2.432.098	2.314.888	703.257	527.443	351.629	175.814
Reembolso	0	0	0	0	0	58.605	58.605	58.605	58.605	58.605	117.210	117.210	117.210	117.210	175.814	175.814	175.814	175.814
Capital em Dívida Final	1.172.095	2.930.238	5.860.477	5.860.477	4.410.009	4.351.404	4.292.799	2.783.727	2.725.122	2.666.517	2.549.307	2.432.098	2.314.888	2.197.679	527.443	351.629	175.814	0

Tabela 123: Serviços da Dívida de Empréstimo Bancário, Valor Actual Líquido da Decisão de Financiamento (VALF) e Valor Actual Líquido Ajustado (VALA)

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Imposto de Selo sobre Abertura de Crédito	126.977	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imputação Anual do I.S.A.C. (pela Duração do Contrato)	7.054	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Economia Fiscal Anual do I.S.A.C.	1.764	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Percentagem do Montante Disponibilizado	25%	35%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Montante Disponibilizado	6.348.850	8.888.390	10.158.160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Percentagem dos Reembolsos	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	3%	3%	5%	10%	10%	10%	10%	15%	15%	15%
Reembolso	0	0	0	0	0	253.954	380.931	507.908	634.885	761.862	1.269.770	2.539.540	2.539.540	2.539.540	2.539.540	3.809.310	3.809.310	3.809.310
Capital em Dívida Inicial	6.348.850	15.237.240	25.395.400	25.395.400	25.395.400	25.395.400	25.141.446	24.760.515	24.252.607	23.617.722	22.855.860	21.586.090	19.046.550	16.507.010	13.967.470	11.427.930	7.618.620	3.809.310
Juro do Período	0	1.395.274	2.325.457	2.325.457	2.325.457	2.325.457	2.302.202	2.267.320	2.220.811	2.162.675	2.092.911	1.976.638	1.744.093	1.511.547	1.279.001	1.046.456	697.637	348.819
Reembolso	0	0	0	0	0	253.954	380.931	507.908	634.885	761.862	1.269.770	2.539.540	2.539.540	2.539.540	2.539.540	3.809.310	3.809.310	3.809.310
Prestação	0	1.395.274	2.325.457	2.325.457	2.325.457	2.579.411	2.683.133	2.775.228	2.855.696	2.924.537	3.362.681	4.516.178	4.283.633	4.051.087	3.818.541	4.855.766	4.506.947	4.158.129
Capital em Dívida Final	6.348.850	15.237.240	25.395.400	25.395.400	25.395.400	25.141.446	24.760.515	24.252.607	23.617.722	22.855.860	21.586.090	19.046.550	16.507.010	13.967.470	11.427.930	7.618.620	3.809.310	0
Imposto de Selo sobre Abertura de Crédito	126.977	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comissão de Processamento + Imposto de Selo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Economia Fiscal dos Juros	0	348.819	581.364	581.364	581.364	581.364	575.551	566.830	555.203	540.669	523.228	494.160	436.023	377.887	319.750	261.614	174.409	87.205
Economia Fiscal do Imposto de Selo sobre Abertura de Crédito	31.744	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Economia Fiscal de Comissão de Processamento + I.S.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Economia Fiscal Total	31.745	348.819	581.365	581.365	581.365	581.365	575.551	566.831	555.204	540.670	523.229	494.160	436.024	377.888	319.751	261.615	174.410	87.206
Factor de Actualização	1,0000	0,9161	0,8393	0,7689	0,7044	0,6453	0,5911	0,5416	0,4961	0,4545	0,4164	0,3814	0,3494	0,3201	0,2933	0,2687	0,2461	0,2255
Economia Fiscal Total Actualizada	31.745	319.558	487.917	446.986	409.489	375.138	340.232	306.968	275.448	245.735	217.859	188.495	152.367	120.974	93.776	70.289	42.929	19.664
VALF	4.145.568																	
VALA	6.177.021																	

Tabela 124: Plano Financeiro

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Recursos Financeiros																		
EBITDA	0	0	0	2.707.933	3.948.001	5.415.128	6.618.773	7.974.155	8.187.129	8.412.253	8.667.591	8.816.034	8.996.097	9.177.573	9.391.734	9.552.549	9.746.122	9.943.602
Desinvestimento em Fundo de Maneio	0	0	0	722.378	65.651	78.400	70.738	78.578	8.081	6.773	7.666	17.889	17.404	17.617	16.992	19.372	18.756	19.134
Capital Social	7.813.969	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamento de Médio/Longo Prazo	6.348.850	8.888.390	10.158.160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subsídio	1.172.095	1.758.143	2.930.238	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aplicações de Curto Prazo	0	3.409.769	7.641.068	1.372.825	0	0	0	2.809.714	7.892.457	11.689.883	15.836.698	18.172.075	16.803.043	19.977.641	22.972.649	27.525.715	29.893.033	34.026.756
Juros de Aplicações de Curto Prazo	0	102.293	229.232	41.185	0	0	0	84.291	236.774	350.696	475.101	545.162	504.091	599.329	689.179	825.771	896.791	1.020.803
TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS	15.334.915	14.158.595	20.958.698	4.844.320	4.013.652	5.493.528	6.689.511	10.946.738	16.324.441	20.459.605	24.987.057	27.551.160	26.320.635	29.772.160	33.070.554	37.923.408	40.554.702	45.010.294
Necessidades Financeiras																		
Investimento em Activos Fixos	11.761.901	5.086.354	17.071.610	7.138.123	0	0	568.138	202.321	982.735	602.912	2.181.216	4.854.097	639.815	1.216.385	0	916.029	0	2.505.532
Investimento em Fundo de Maneio	36.264	13.903	139.518	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos (IRC)	0	0	0	0	0	0	0	0	686.612	961.450	1.051.724	1.143.419	1.193.954	1.285.970	1.402.307	1.905.222	1.652.371	1.801.906
Reembolsos de Financiamento de Médio/Longo Prazo	0	0	0	0	0	253.954	380.931	507.908	634.885	761.862	1.269.770	2.539.540	2.539.540	2.539.540	2.539.540	3.809.310	3.809.310	3.809.310
Reembolsos de Subsídio	0	0	0	0	0	58.605	58.605	58.605	58.605	58.605	117.210	117.210	117.210	117.210	175.814	175.814	175.814	175.814
Juros do Financiamento de Médio/Longo Prazo	0	1.395.274	2.325.457	2.325.457	2.325.457	2.325.457	2.302.202	2.267.320	2.220.811	2.162.675	2.092.911	1.976.638	1.744.093	1.511.547	1.279.001	1.046.456	697.637	348.819
Encargos Financeiros do Financiamento de Médio/Longo Prazo	126.981	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Reembolsos de Financiamento de Curto Prazo	0	0	0	0	4.628.118	3.208.218	538.690	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros do Financiamento de Curto Prazo	0	0	0	0	268.292	185.980	31.228	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imposto sobre Rendimentos de Aplicações	0	21.993	49.285	8.855	0	0	0	18.123	50.906	75.400	102.147	117.210	108.380	128.856	148.174	177.541	192.810	219.473
TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS	11.925.146	6.517.527	19.585.873	9.472.438	7.221.870	6.032.218	3.879.797	3.054.281	4.634.558	4.622.907	6.814.982	10.748.118	6.342.994	6.799.511	5.544.839	8.030.375	6.527.946	8.860.857
SALDO ANUAL	3.409.769	7.641.068	1.372.825	-4.628.118	-3.208.218	-538.690	2.809.714	7.892.457	11.689.883	15.836.698	18.172.075	16.803.043	19.977.641	22.972.649	27.525.715	29.893.033	34.026.756	36.149.437
SALDO A FINANCIAR	0	0	0	4.628.118	3.208.218	538.690	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO A APLICAR	3.409.769	7.641.068	1.372.825	0	0	0	2.809.714	7.892.457	11.689.883	15.836.698	18.172.075	16.803.043	19.977.641	22.972.649	27.525.715	29.893.033	34.026.756	36.149.437
Financiamento de Curto Prazo	0	0	0	4.628.118	3.208.218	538.690	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISPONIBILIDADES FINAIS	3.409.769	7.641.068	1.372.825	0	0	0	2.809.714	7.892.457	11.689.883	15.836.698	18.172.075	16.803.043	19.977.641	22.972.649	27.525.715	29.893.033	34.026.756	36.149.437

Tabela 125: Demonstração de Resultados

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
RENDIMENTOS																		
Vendas	0	0	0	6.767.126	8.749.194	10.547.036	12.045.100	13.695.535	13.971.192	14.251.507	14.577.545	14.838.076	15.138.249	15.441.978	15.786.812	16.068.971	16.392.396	16.722.331
TOTAL DE RENDIMENTOS	0	0	0	6.767.126	8.749.194	10.547.036	12.045.100	13.695.535	13.971.192	14.251.507	14.577.545	14.838.076	15.138.249	15.441.978	15.786.812	16.068.971	16.392.396	16.722.331
GASTOS																		
Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC)	0	0	0	417.583	531.338	617.464	702.705	806.582	822.714	839.168	859.175	874.232	891.716	909.550	929.998	946.296	965.222	984.527
Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	0	0	0	1.305.107	1.545.709	1.735.815	1.889.421	2.023.913	2.012.647	1.992.409	1.982.948	2.018.623	2.058.665	2.099.248	2.144.361	2.182.992	2.226.177	2.270.229
Gastos com Pessoal	0	0	0	2.336.503	2.724.146	2.778.629	2.834.201	2.890.885	2.948.703	3.007.677	3.067.831	3.129.187	3.191.771	3.255.607	3.320.719	3.387.133	3.454.876	3.523.973
TOTAL DE GASTOS	0	0	0	4.059.193	4.801.193	5.131.908	5.426.327	5.721.381	5.784.063	5.839.254	5.909.954	6.022.042	6.142.152	6.264.405	6.395.078	6.516.421	6.646.275	6.778.729
RESULTADO ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	0	0	0	2.707.933	3.948.001	5.415.128	6.618.773	7.974.155	8.187.129	8.412.253	8.667.591	8.816.034	8.996.097	9.177.573	9.391.734	9.552.549	9.746.122	9.943.602
Depreciações de Activos Fixos	0	0	0	2.249.823	2.249.823	2.249.823	2.271.039	2.277.586	2.306.382	2.317.974	2.373.953	2.491.530	2.503.831	2.527.270	2.527.270	2.544.837	2.544.837	2.591.168
RESULTADO OPERACIONAL	0	0	0	458.110	1.698.178	3.165.305	4.347.734	5.696.569	5.880.747	6.094.279	6.293.638	6.324.504	6.492.266	6.650.303	6.864.465	7.007.713	7.201.285	7.352.434
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	0	102.293	229.232	41.185	0	0	0	84.291	236.774	350.696	475.101	545.162	504.091	599.329	689.179	825.771	896.791	1.020.803
Prémio de Realização de Subsídio	0	0	0	0	1.450.468	0	0	1.450.468	0	0	0	0	0	0	1.494.422	0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados	126.981	1.417.271	2.374.745	2.334.315	2.593.752	2.511.441	2.333.434	2.285.447	2.271.721	2.238.078	2.195.061	2.093.852	1.852.476	1.640.406	1.427.178	1.224.000	890.451	568.295
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-126.981	-1.314.978	-2.145.513	-1.835.021	554.893	653.865	2.014.300	4.945.882	3.845.799	4.206.897	4.573.677	4.775.814	5.143.881	5.609.226	7.620.887	6.609.484	7.207.625	7.804.942
Prejuízos a Deduzir de Anos Anteriores	0	-126.981	-1.441.958	-3.587.472	-5.422.492	-4.867.599	-4.213.734	-2.199.434	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Matéria Colectável	-126.981	-1.441.958	-3.587.472	-5.422.492	-4.867.599	-4.213.734	-2.199.434	2.746.448	3.845.799	4.206.897	4.573.677	4.775.814	5.143.881	5.609.226	7.620.887	6.609.484	7.207.625	7.804.942
Imposto sobre o Rendimento do Período	0	0	0	0	0	0	0	686.612	961.450	1.051.724	1.143.419	1.193.954	1.285.970	1.402.307	1.905.222	1.652.371	1.801.906	1.951.236
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-126.981	-1.314.978	-2.145.513	-1.835.021	554.893	653.865	2.014.300	4.259.270	2.884.350	3.155.173	3.430.258	3.581.861	3.857.911	4.206.920	5.715.665	4.957.113	5.405.719	5.853.707

Tabela 126: Balanço

	Anos																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ACTIVO																		
ACTIVO NÃO CORRENTE																		
Activos Fixos Tangíveis em Curso	604.401	5.690.755	22.762.365	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Fixos Tangíveis	11.000.000	11.000.000	11.000.000	40.889.929	40.889.929	40.889.929	41.446.176	41.648.497	42.631.232	43.221.525	45.402.742	50.256.839	50.883.263	52.099.648	52.099.648	53.001.465	53.001.465	55.506.997
Depreciações Acumuladas de Activos Fixos Tangíveis	0	0	0	2.246.303	4.492.607	6.738.910	9.005.985	11.279.608	13.582.026	15.895.793	18.265.540	20.752.864	23.252.232	25.775.038	28.297.844	30.837.944	33.378.044	35.964.474
Sub-Total	11.604.401	16.690.755	33.762.365	38.643.626	36.397.322	34.151.019	32.440.190	30.368.889	29.049.206	27.325.732	27.137.201	29.503.975	27.631.031	26.324.610	23.801.804	22.163.522	19.623.422	19.542.523
Activos Fixos Intangíveis	157.500	157.500	157.500	168.059	168.059	168.059	179.950	179.950	179.950	192.569	192.569	192.569	205.960	205.960	205.960	220.172	220.172	220.172
Depreciações Acumuladas de Activos Fixos Intangíveis	0	0	0	3.520	7.039	10.559	14.523	18.486	22.450	26.656	30.863	35.069	39.533	43.997	48.460	53.198	57.935	62.672
Sub-Total	157.500	157.500	157.500	164.539	161.020	157.500	165.427	161.464	157.500	165.913	161.706	157.500	166.428	161.964	157.500	166.974	162.237	157.500
TOTAL DE ACTIVO NÃO CORRENTE	11.761.901	16.848.255	33.919.865	38.808.165	36.558.342	34.308.519	32.605.618	30.530.353	29.206.706	27.491.645	27.298.908	29.661.475	27.797.458	26.486.573	23.959.304	22.330.496	19.785.659	19.700.023
ACTIVO CORRENTE																		
Estado e Outros Entes Públicos	36.264	50.167	189.685	39.068	40.825	44.315	46.961	49.072	48.092	46.764	45.646	46.588	47.497	48.422	49.309	50.329	51.311	52.314
Caixa e Depósitos Bancários	3.409.769	7.641.068	1.372.825	0	0	0	2.809.714	7.892.457	11.689.883	15.836.698	18.172.075	16.803.043	19.977.641	22.972.649	27.525.715	29.893.033	34.026.756	36.149.437
TOTAL DE ACTIVO CORRENTE	3.446.033	7.691.234	1.562.510	39.068	40.825	44.315	2.856.675	7.941.529	11.737.975	15.883.462	18.217.721	16.849.630	20.025.138	23.021.071	27.575.024	29.943.362	34.078.067	36.201.751
TOTAL DO ACTIVO	15.207.934	24.539.489	35.482.375	38.847.233	36.599.167	34.352.834	35.462.293	38.471.882	40.944.681	43.375.107	45.516.628	46.511.105	47.822.596	49.507.644	51.534.328	52.273.857	53.863.726	55.901.774
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO																		
CAPITAL PRÓPRIO																		
Capital Social	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969	7.813.969
Reservas ou Resultados Transitados	0	-126.981	-1.441.958	-3.587.472	-5.422.492	-4.867.599	-4.213.734	-2.199.434	2.059.836	4.944.185	8.099.358	11.529.616	15.111.477	18.969.388	23.176.307	28.891.973	33.849.086	39.254.805
Resultado Líquido do Período	-126.981	-1.314.978	-2.145.513	-1.835.021	554.893	653.865	2.014.300	4.259.270	2.884.350	3.155.173	3.430.258	3.581.861	3.857.911	4.206.920	5.715.665	4.957.113	5.405.719	5.853.707
TOTAL DE CAPITAL PRÓPRIO	7.686.989	6.372.011	4.226.498	2.391.477	2.946.370	3.600.235	5.614.535	9.873.805	12.758.154	15.913.327	19.343.585	22.925.446	26.783.357	30.990.277	36.705.942	41.663.055	47.068.774	52.922.481
PASSIVO NÃO CORRENTE																		
Financiamentos Obtidos (Médio/Longo Prazo)	6.348.850	15.237.240	25.395.400	25.395.400	25.395.400	25.141.446	24.760.515	24.252.607	23.617.722	22.855.860	21.586.090	19.046.550	16.507.010	13.967.470	11.427.930	7.618.620	3.809.310	0
Subsídios Obtidos	1.172.095	2.930.238	5.860.477	5.860.477	4.410.009	4.351.404	4.292.799	2.783.727	2.725.122	2.666.517	2.549.307	2.432.098	2.314.888	2.197.679	527.443	351.629	175.814	0
TOTAL DE PASSIVO NÃO CORRENTE	7.520.945	18.167.479	31.255.877	31.255.877	29.805.409	29.492.850	29.053.314	27.036.334	26.342.844	25.522.377	24.135.398	21.478.648	18.821.898	16.165.149	11.955.373	7.970.249	3.985.124	0
PASSIVO CORRENTE																		
Fornecedores	0	0	0	348.533	382.257	431.155	471.900	514.359	514.178	512.229	511.567	522.125	532.491	543.019	553.302	564.732	575.925	587.342
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	223.228	256.912	289.904	322.544	1.047.385	1.329.504	1.427.174	1.526.078	1.584.885	1.684.850	1.809.200	2.319.711	2.075.822	2.233.903	2.391.951
Financiamentos Obtidos (Curto Prazo)	0	0	0	4.628.118	3.208.218	538.690	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE PASSIVO CORRENTE	0	0	0	5.199.878	3.847.388	1.259.749	794.443	1.561.744	1.843.683	1.939.402	2.037.645	2.107.011	2.217.341	2.352.219	2.873.013	2.640.554	2.809.828	2.979.293
TOTAL DE PASSIVO	7.520.945	18.167.479	31.255.877	36.455.755	33.652.797	30.752.599	29.847.758	28.598.077	28.186.527	27.461.779	26.173.043	23.585.659	21.039.239	18.517.368	14.828.386	10.610.802	6.794.952	2.979.293
TOTAL DE CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	15.207.934	24.539.489	35.482.375	38.847.233	36.599.167	34.352.834	35.462.293	38.471.882	40.944.681	43.375.107	45.516.628	46.511.105	47.822.596	49.507.644	51.534.328	52.273.857	53.863.726	55.901.774

Tabela 127: Análise de Sensibilidade – Custos e Investimentos

Custos com Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas	Variação de Custos	VAL	TIR	Payback Period
9.678.616	-20%	2.876.204	12,42%	33,4469252
10.283.530	-15%	2.665.017	12,35%	33,4314266
10.888.443	-10%	2.453.829	12,28%	33,4025771
11.493.357	-5%	2.242.641	12,22%	33,3300734
12.098.270	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245
12.703.184	5%	1.820.265	12,08%	33,8264349
13.308.097	10%	1.609.077	12,02%	33,6309793
13.913.011	15%	1.397.889	11,95%	33,5814802
14.517.924	20%	1.186.701	11,88%	33,5588954
Custos com Fornecimentos e Serviços Externos	Variação de Custos	VAL	TIR	Payback Period
23.590.611	-20%	4.114.594	12,80%	33,4767679
25.065.024	-15%	3.593.808	12,64%	33,4698188
26.539.437	-10%	3.073.023	12,48%	33,4563444
28.013.850	-5%	2.552.238	12,32%	33,4190186
29.488.263	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245
30.962.676	5%	1.510.668	11,98%	33,6017466
32.437.090	10%	989.882	11,82%	33,5465479
33.911.503	15%	469.097	11,65%	33,5298134
35.385.916	20%	-51.688	11,48%	33,5217269
Investimento em Equipamentos	Variação de Investimento	VAL	TIR	Payback Period
17.445.843	-20%	3.954.309	12,77%	33,4758155
18.536.208	-15%	3.473.595	12,62%	33,4684488
19.626.573	-10%	2.992.881	12,46%	33,4541918
20.716.939	-5%	2.512.167	12,31%	33,4148838
21.807.304	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245
22.897.669	5%	1.550.739	12,00%	33,6099479
23.988.034	10%	1.070.025	11,84%	33,5503194
25.078.399	15%	589.311	11,68%	33,5323635
26.168.765	20%	108.597	11,53%	33,5237068

Tabela 128: Análise de Sensibilidade – Vendas de Alojamento, Centro de Congressos, Food & Beverage e Health Club/Spa

Vendas de Alojamento	Variação de Preço	VAL	TIR	Payback Period	Vendas de Alojamento	Variação de Taxa de Ocupação	VAL	TIR	Payback Period
81.412.527	-20%	-5.267.083	9,64%	33,5049337	81.417.926	-20%	-6.452.964	9,22%	33,5041097
86.500.810	-15%	-3.440.029	10,31%	33,5071271	86.502.122	-15%	-4.322.343	10,00%	33,5059908
91.589.093	-10%	-1.615.343	10,95%	33,5115536	91.588.844	-10%	-2.196.728	10,75%	33,5097857
96.677.376	-5%	208.140	11,56%	33,5251707	96.678.826	-5%	-79.556	11,47%	33,5214123
101.765.659	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245	101.765.659	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245
106.853.942	5%	3.854.608	12,72%	33,4736336	106.850.671	5%	4.138.638	12,81%	33,4771016
111.942.224	10%	5.677.616	13,27%	33,4858120	111.939.424	10%	6.241.906	13,45%	33,4876573
117.030.507	15%	7.500.488	13,81%	33,4899710	117.029.103	15%	8.341.956	14,06%	33,4912516
122.118.790	20%	9.323.234	14,32%	33,4920696	122.119.145	20%	10.438.593	14,66%	33,4930637
Vendas de Centro de Congressos	Variação de Preço	VAL	TIR	Payback Period	Vendas de Centro de Congressos	Variação de Taxa de Ocupação	VAL	TIR	Payback Period
11.848.553	-20%	1.030.235	11,83%	33,5488418	11.942.252	-20%	743.618	11,74%	33,5369716
12.589.087	-15%	1.280.469	11,91%	33,5673514	12.534.459	-15%	993.898	11,82%	33,5469767
13.329.622	-10%	1.530.750	11,99%	33,6072867	13.266.099	-10%	1.379.387	11,94%	33,5794202
14.070.156	-5%	1.781.078	12,07%	33,7569635	14.159.078	-5%	1.754.305	12,06%	33,7231030
14.810.691	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245	14.810.691	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245
15.551.225	5%	2.281.873	12,23%	33,3504013	15.411.557	5%	2.374.982	12,26%	33,3845268
16.291.760	10%	2.532.340	12,31%	33,4155142	16.482.511	10%	2.817.971	12,40%	33,4431918
17.032.295	15%	2.782.852	12,39%	33,4408294	16.999.830	15%	3.027.891	12,46%	33,4539451
17.772.829	20%	3.033.409	12,46%	33,4542934	17.687.789	20%	3.414.374	12,58%	33,4658897
Vendas de Food & Beverage	Variação de Preço	VAL	TIR	Payback Period	Vendas de Food & Beverage	Variação de Taxa de Ocupação	VAL	TIR	Payback Period
39.488.649	-20%	-1.498.175	10,99%	33,5119929	39.514.850	-20%	-1.486.203	10,99%	33,5120398
41.956.690	-15%	-615.790	11,29%	33,5166311	42.033.124	-15%	-606.295	11,29%	33,5166984
44.424.730	-10%	266.610	11,58%	33,5260932	44.437.913	-10%	272.640	11,58%	33,5261919
46.892.771	-5%	1.149.025	11,87%	33,5560560	46.956.448	-5%	1.154.226	11,87%	33,5564239
49.360.811	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245	49.360.811	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245
51.828.852	5%	2.913.894	12,43%	33,4490438	51.879.604	5%	2.914.554	12,43%	33,4490720
54.296.892	10%	3.796.348	12,70%	33,4728247	54.405.496	10%	3.822.820	12,71%	33,4731895
56.764.933	15%	4.678.814	12,97%	33,4811480	56.802.834	15%	4.675.007	12,97%	33,4811222
59.232.973	20%	5.561.293	13,24%	33,4853882	59.328.568	20%	5.582.901	13,24%	33,4854659
Vendas de Health Club/Spa	Variação de Preço	VAL	TIR	Payback Period	Vendas de Health Club/Spa	Variação de Taxa de Ocupação	VAL	TIR	Payback Period
24.545.330	-20%	-178.572	11,43%	33,5203457	24.117.100	-20%	-332.240	11,38%	33,5188796
26.079.413	-15%	373.964	11,62%	33,5279593	25.739.286	-15%	252.342	11,58%	33,5258613
27.613.496	-10%	926.480	11,80%	33,5436846	27.375.653	-10%	842.033	11,77%	33,5402783
29.147.579	-5%	1.478.976	11,97%	33,5952636	29.023.938	-5%	1.433.867	11,96%	33,5870434
30.681.662	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245	30.681.662	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245
32.215.746	5%	2.583.910	12,33%	33,4227970	32.360.414	5%	2.637.215	12,34%	33,4287825
33.749.829	10%	3.136.349	12,50%	33,4584305	34.049.946	10%	3.245.125	12,53%	33,4618347
35.283.912	15%	3.688.770	12,67%	33,4712425	35.753.319	15%	3.858.615	12,72%	33,4736803
36.817.995	20%	4.241.173	12,84%	33,4778394	37.466.083	20%	4.476.867	12,91%	33,4797690

Tabela 129: Análise de Sensibilidade – Vendas de Estacionamento, Loja/Adega e Totais

Vendas de Estacionamento	Variação de Preço	VAL	TIR	Payback Period	Vendas de Estacionamento	Variação de Taxa de Ocupação	VAL	TIR	Payback Period
2.392.914	-20%	1.799.168	12,08%	33,7821162	2.392.929	-20%	1.799.175	12,08%	33,7821286
2.542.472	-15%	1.857.251	12,10%	33,9365297	2.542.520	-15%	1.857.273	12,10%	33,9366210
2.692.029	-10%	1.915.326	12,11%	33,7604104	2.692.047	-10%	1.915.332	12,11%	33,7603770
2.841.586	-5%	1.973.393	12,13%	33,4492879	2.841.637	-5%	1.973.414	12,13%	33,4491741
2.991.143	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245	2.991.143	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245
3.140.700	5%	2.089.505	12,17%	33,1265795	3.140.754	5%	2.089.525	12,17%	33,1266397
3.290.257	10%	2.147.549	12,19%	33,2441543	3.290.266	10%	2.147.558	12,19%	33,2441669
3.439.814	15%	2.205.586	12,21%	33,3052470	3.439.872	15%	2.205.605	12,21%	33,3052626
3.589.372	20%	2.263.615	12,22%	33,3426753	3.589.384	20%	2.263.623	12,22%	33,3426795
Vendas de Loja/Adega	Variação de Preço	VAL	TIR	Payback Period	Vendas de Loja/Adega	Variação de Taxa de Ocupação	VAL	TIR	Payback Period
4.306.467	-20%	1.626.561	12,02%	33,6374234	4.306.467	-20%	1.626.561	12,02%	33,6374234
4.575.621	-15%	1.727.806	12,05%	33,6970505	4.575.621	-15%	1.727.806	12,05%	33,6970505
4.844.775	-10%	1.829.036	12,09%	33,8462947	4.844.775	-10%	1.829.036	12,09%	33,8462947
5.113.929	-5%	1.930.251	12,12%	33,6788122	5.113.929	-5%	1.930.251	12,12%	33,6788122
5.383.083	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245	5.383.083	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245
5.652.237	5%	2.132.640	12,18%	33,2211600	5.652.237	5%	2.132.640	12,18%	33,2211600
5.921.392	10%	2.233.814	12,21%	33,3250417	5.921.392	10%	2.233.814	12,21%	33,3250417
6.190.546	15%	2.334.973	12,25%	33,3723013	6.190.546	15%	2.334.973	12,25%	33,3723013
6.459.700	20%	2.436.119	12,28%	33,3993181	6.459.700	20%	2.436.119	12,28%	33,3993181
Vendas Totais	Variação de Preço	VAL	TIR	Payback Period	Vendas Totais	Variação de Taxa de Ocupação	VAL	TIR	Payback Period
163.994.440	-20%	-12.672.186	6,55%	33,5016466	160.990.543	-20%	-14.026.197	5,95%	33,5014159
174.244.092	-15%	-8.985.133	8,18%	33,5027249	171.729.587	-15%	-10.118.474	7,73%	33,5023627
184.493.745	-10%	-5.308.185	9,63%	33,5048914	182.649.801	-10%	-6.045.872	9,36%	33,5043297
194.743.397	-5%	-1.636.329	10,94%	33,5114736	193.989.386	-5%	-1.973.411	10,83%	33,5103898
204.993.050	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245	204.993.050	0%	2.031.453	12,15%	33,1393245
215.242.702	5%	5.699.234	13,28%	33,4858735	216.131.138	5%	6.144.377	13,41%	33,4873227
225.492.355	10%	9.367.016	14,34%	33,4920976	228.047.793	10%	10.421.664	14,64%	33,4929712
235.742.007	15%	13.034.797	15,34%	33,4941977	239.137.119	15%	14.437.634	15,74%	33,4947554
245.991.659	20%	16.702.579	16,29%	33,4952526	250.708.769	20%	18.714.364	16,85%	33,4957230

9.2.3. Cálculos Auxiliares

Tabela 130: Preços de Alojamento – 2010

	Época Turística				Preço Médio	% de Vendas	Preço Médio Ponderado
	Baixa	Média	Média/Alta	Alta			
Standard	124	155	172	187	160	47,62%	76
Deluxe	142	178	198	216	184	46,26%	85
Suite Júnior	254	310	340	377	320	3,40%	11
Suite de Luxo	412	499	530	576	504	2,72%	14
Sub-total						100,00%	185
Camas Extra					45	3,00%	1
Preço Total de Alojamento (inclui pequeno-almoço)					187	100,00%	187
Pequeno-Almoço					10	100,00%	10
Preço sem Pequeno-almoço (só alojamento)					176	100,00%	176

Tabela 131: Preços de Aluguer de Salas de Centro de Congressos – 2010

Sala	Preço
Sala Polivalente 1	40
Sala Polivalente 2	30
Sala Polivalente 3	50
Sala Polivalente 4	50
PREÇO MÉDIO	43
Auditório	100

Tabela 132: Receita Média de Room Service – 2010

Consumo de 6 Clientes	Serviço	Preço
Cliente 1	Pequeno-Almoço	2
Cliente 2		3
Cliente 3		4
Cliente 4		6
Cliente 5	Refeições Ligeiras/Bebidas	7
Cliente 6		14
RECEITA MÉDIA	-	6

Tabela 133: Receita Média de Mini-Bar – 2010

Consumo de 4 Clientes	Preço
Cliente 1	1
Cliente 2	2
Cliente 3	3
Cliente 4	5
RECEITA MÉDIA	3

Tabela 134: Receita Média de Bar (Bebidas) – 2010

Consumo de 4 Clientes	Preço
Cliente 1	3
Cliente 2	5
Cliente 3	7
Cliente 4	10
RECEITA MÉDIA	6

Tabela 135: Receita Média de Bar (Refeições Ligeiras) – 2010

Consumo de 4 Clientes	Preço
Cliente 1	12
Cliente 2	16
Cliente 3	19
Cliente 4	23
RECEITA MÉDIA	18

Tabela 136: Receita Média de Restaurantes (Refeições) – 2010

Consumo de 4 Clientes	Preço
Cliente 1	15
Cliente 2	26
Cliente 3	40
Cliente 4	50
RECEITA MÉDIA	33

Tabela 137: Preços de Treinos Personalizados – 2010

Serviço	Preço/Mês
1 Treino por Semana	40
2 Treinos por Semana	80
3 Treinos por Semana	120
4 Treinos por Semana	160
PREÇO MÉDIO	100

Tabela 138: Receita Média de Acessórios Desportivos – 2010

Consumo de 4 Clientes	Preço
Cliente 1	1
Cliente 2	3
Cliente 3	6
Cliente 4	8
RECEITA MÉDIA	5

Tabela 139: Receita Média de Spa – 2010

Consumo de 9 Clientes	Serviço	Preço
Cliente 1	Massagem	40
Cliente 2	Massagem	95
Cliente 3	Massagem	150
Preço Médio Massagens		-
Cliente 4	Gabinete Estética	30
Cliente 5	Gabinete Estética	25
Preço Médio Gabinete Estética		-
Cliente 6	Cabeleireiro	40
Cliente 7	Cabeleireiro	35
Preço Médio Cabeleireiro		38
Cliente 8	Loja Spa	20
Cliente 9	Loja Spa	15
Preço Médio Loja Spa		-
RECEITA MÉDIA		44

Tabela 140: Receita Média de Parque de Estacionamento Público – 2010

Utilização Média por Dia (horas)	Preço/hora	Receita Média
5	1,15	6

Tabela 141: Receita Média de Loja/Adega – 2010

Consumo de 4 Clientes	Preço	
Cliente 1	35	
Cliente 2	75	
Cliente 3	150	
Cliente 4	300	
RECEITA MÉDIA		140