



## Plano de Negócio – ApartHotel Ílhavo

Ivan D`Avila Alpoim

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutora Sofia Portela, Prof. Auxiliar do ISCTE-IUL

Abril 2013



## **ABSTRACT**

The business plan “ApartHotel Ílhavo” analyses the second phase of construction of the “Hotel de Ílhavo”. The edification of it, it’s being made with resources from QREN arranged by the Tourism Department from Portugal.

The project implies the construction of an aparthotel with 20 touristic apartments at the hotel’s plant, searching to get high levels of occupation out of summery season and yet during the week, for what it’s expected to reach a different kind of client in comparison with currency customers from the hotel. This project intends to contest the seasonality associated with Aveiro’s tourism.

This study presents economic viability even without accomplishment of the investment grant from QREN.

**Keywords:** ApartHotel; QREN; Bussiness Plan; Viability

**JEL Classification System:** L83 – Tourism; M10 - General

## **RESUMO**

O Plano de Negócios “ApartHotel Ílhavo” analisado nesta tese consiste na segunda fase de construção do “Hotel de Ílhavo”, com recurso a fundos do QREN disponibilizados pelo Turismo de Portugal.

O projeto implica a construção de um aparthotel com 20 apartamentos turísticos nas instalações do hotel, procurando obter elevadas taxas de ocupação fora da época estival e ainda durante a semana, pelo que se pretende atingir um cliente-alvo diferente em relação ao do hotel, combatendo a sazonalidade associada ao turismo de Aveiro.

O estudo apresenta viabilidade económica e financeira, mesmo caso não se concretize a atribuição do subsídio do QREN.

**Palavras-chave:** ApartHotel; QREN; Plano de Negócios; Viabilidade.

**JEL Classification System:** L83 – Tourism; M10 - General

# ÍNDICE

## Conteúdo

ABSTRACT .....	III
RESUMO .....	IV
ÍNDICE .....	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	VII
ÍNDICE DE TABELAS .....	VII
ÍNDICE DE QUADROS .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VIII
<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. HOTEL DE ÍLHAVO.....</b>	<b>11</b>
<b>3. DESCRIÇÃO DO PROJETO.....</b>	<b>14</b>
<b>4. ANÁLISE DE MERCADO.....</b>	<b>15</b>
<b>4.1.ENVOLVENTE MEDIATA .....</b>	<b>15</b>
4.1.1. <i>Envolvente Político-Legal</i> .....	15
4.1.2. <i>Envolvente Económica</i> .....	17
4.1.3. <i>Envolvente Sociocultural</i> .....	20
4.1.4. <i>Envolvente Tecnológica</i> .....	22
<b>4.2. ENVOLVENTE IMEDIATA.....</b>	<b>22</b>
4.2.1. <i>Principais Tendências Turísticas</i> .....	22
4.2.3. <i>Sector Hoteleiro</i> .....	25
4.2.3.1. Estabelecimentos Hoteleiros.....	26
4.2.3.2. Capacidade de Alojamento .....	26
4.2.3.3. Hóspedes e Dormidas .....	28
4.2.3.4. Estada Média .....	30
4.2.3.5. Taxa de Ocupação .....	30
4.2.3.6. Proveitos.....	31
4.2.4. <i>Concorrência</i> .....	32
4.2.4.1. "Melia Ria Hotel & Spa".....	33
4.2.4.2. "Hotel Aveiro Palace" .....	34
4.2.4.3. "Hotel As Américas" .....	34
4.2.4.4. "Hotel Moliceiro" .....	34
4.2.4.5. Turismo Residencial.....	35
4.2.5. <i>QREN e a Opção de Co-Financiamento</i> .....	35
4.2.6. <i>As 5 Forças de Porter</i> .....	36
4.2.6.1. Novos Concorrentes .....	36
4.2.6.2. Rivalidade entre Empresas .....	36
4.2.6.3. Potenciais Substitutos.....	37
4.2.6.4. Clientes.....	37
4.2.6.5. Fornecedores .....	37
4.2.7. <i>Análise SWOT</i> .....	38
4.2.7.1. Pontos Fortes .....	38
4.2.7.2. Pontos Fracos .....	39
4.2.7.3. Oportunidades .....	39
4.2.7.4. Ameaças .....	39
<b>5. OBJETIVOS DO PROJETO .....</b>	<b>40</b>
<b>6. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>40</b>
<b>7. IMPLEMENTAÇÃO.....</b>	<b>42</b>

7.1. MARKETING-MIX .....	42
7.1.1. <i>Produto</i> .....	42
7.1.2. <i>Preço</i> .....	44
7.1.3. <i>Distribuição</i> .....	45
7.1.4. <i>Promoção</i> .....	46
7.2. RECURSOS HUMANOS E ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL .....	47
7.3. PLANEAMENTO .....	49
7.4. INVESTIMENTO .....	50
7.5. FINANCIAMENTO .....	51
<b>8. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA .....</b>	<b>52</b>
8.1. PRESSUPOSTOS .....	52
8.2. PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS .....	54
8.3. CUSTOS .....	56
8.4. MAPA DE DEPRECIAÇÕES .....	57
8.5. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS E CASH-FLOW DE EXPLORAÇÃO .....	58
8.6. NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO .....	59
8.7. CASH-FLOW GLOBAL .....	60
8.8. ANÁLISE DA VIABILIDADE .....	60
8.9. EMPRÉSTIMO E FUNDOS DO QREN .....	61
8.10. VALOR ATUAL LÍQUIDO AJUSTADO (VALA) .....	62
8.11. ANÁLISE DA SENSIBILIDADE .....	64
9. BIBLIOGRAFIA .....	66
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>70</b>
ANEXO 1 : ANÁLISE DE MERCADO .....	70
ANEXO 2 : ANÁLISE ECONÓMICO FINANCEIRA .....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUÇÃO DA TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL DO PIB REAL.....	18
GRÁFICO 2 : TAXA HARMONIZADA DE DESEMPREGO.....	19
GRÁFICO 3 : EVOLUÇÃO DA TAXA DE VARIAÇÃO DO IHPC - TAXA DE INFLAÇÃO.....	20
GRÁFICO 4 : POPULAÇÃO RESIDENTE EM PORTUGAL, POR NUTS II, EM 2011.....	21

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 : PREVISÃO VENDAS DE PRESTAÇÃO SERVIÇOS ALOJAMENTO PARA O PROJETO EM 2015, A PREÇOS CONSTANTES.....	55
TABELA 2 : PREVISÃO VENDAS DE PRESTAÇÃO SERVIÇOS ALOJAMENTO PARA O PROJETO EM 2016 E SEGUINTE, A PREÇOS CONSTANTES (ANUAL).....	55
TABELA 3: PREVISÃO OUTRAS PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS PARA O PROJETO, A PREÇOS CONSTANTES.....	56
TABELA 4 : PRESTAÇÃO SERVIÇOS DO PROJETO, A PREÇOS CONSTANTES.....	56
TABELA 5: CUSTOS DO PROJETO, A PREÇOS CONSTANTES.....	57
TABELA 6: DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS E CASH-FLOW DE EXPLORAÇÃO.....	59
TABELA 7 NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO.....	59
TABELA 8 : MAPA APURAMENTO CASH-FLOW GLOBAL.....	60
TABELA 9: VALOR ATUAL DO FINANCIAMENTO.....	63
TABELA 10: ANÁLISE DA SENSIBILIDADE A VARIAÇÕES NO INVESTIMENTO.....	64
TABELA 11: ANÁLISE DA SENSIBILIDADE A VARIAÇÕES NAS PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS.....	64
TABELA 12: ANÁLISE DA SENSIBILIDADE A VARIAÇÕES NOS GASTOS COM PESSOAL.....	65
TABELA 13: ANÁLISE DA SENSIBILIDADE A VARIAÇÕES NAS COMPRAS.....	65
TABELA 14: ANÁLISE DA SENSIBILIDADE A VARIAÇÕES NOS FSE.....	65
TABELA 15: ANÁLISE DA SENSIBILIDADE A VARIAÇÕES NA TAXA DE ATUALIZAÇÃO.....	65

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: VENDAS DO HOTEL POR SERVIÇO EM 2012 (€).....	12
QUADRO 2 : ENTRADAS POR NACIONALIDADE EM 2012.....	13
QUADRO 3 : NÚMERO DORMIDAS EM 2012.....	13
QUADRO 4: ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA E TIPO.....	26
QUADRO 5 : TABELA DE PREÇOS.....	44
QUADRO 6 : ESTIMATIVA ORÇAMENTAL.....	51
QUADRO 7 : PRESSUPOSTOS.....	54
QUADRO 8 : MAPA DE DEPRECIACIONES.....	58
QUADRO 9 : VAL E TIR.....	61
QUADRO 10: AMORTIZAÇÃO DO EMPRÉSTIMO BANCÁRIO.....	61
QUADRO 11: AMORTIZAÇÃO SUBSÍDIO DO TURISMO/ QREN.....	62
QUADRO 12 : VALA.....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 : REPARTIÇÃO DA CAPACIDADE DE ALOJAMENTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS EM 2011 ..	27
FIGURA 2 : CAPACIDADE MÉDIA DE ALOJAMENTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS EM 2011 .....	27
FIGURA 4 : DORMIDAS E HÓSPEDES NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS NA REGIÃO CENTRO 2012 (VALORES HOMÓLOGOS).....	29
FIGURA 6: TAXA LÍQUIDA DE OCUPAÇÃO-CAMA NOS ESTAB. HOTELEIROS EM 2011 .....	31
FIGURA 7 : REVPAR E PROVEITOS TOTAIS NOS EST. HOTELEIROS DE PORTUGAL, EM 2012 .....	31
FIGURA 8 : REVPAR E PROVEITOS TOTAIS NOS EST. HOTELEIROS DA REGIÃO CENTRO, EM 2012.....	32
FIGURA 9 : ORGANIGRAMA .....	48
FIGURA 10 : CRONOGRAMA.....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS

CF – Cash-Flow
CFE – Cash-Flow de Exploração
CFG – Cash-Flow Global
EU – União Europeia
FSE – Fornecimentos e Serviços Externos
IHPC - Índice Harmonizado de Preços no Consumidor
IMI – Imposto sobre Imóveis
Impactur - Indicadores de Monitorização e Previsão da Actividade Turística
IPDT - Instituto do Planeamento e Desenvolvimento do Turismo
IRC – Imposto sobre Rendimentos Coletivos
IRS – Imposto sobre Rendimentos Singulares
IHPC - Índice Harmonizado de Preços no Consumidor
IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado
PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo
PIB – Produto Interno Bruto
P.S. – Prestação de Serviços
QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional
RAI – Resultado antes de Impostos
RAJI – Resultado antes de Juros e Impostos
RevPar - Revenue per Available Room
PMP – Prazo Médio de Pagamento
PMR – Prazo Médio de Recebimento
SS – Segurança Social
THR - Asesores en Turismo Hotelaria y Recreación, S.A
TIR – Taxa Interna de Rendibilidade
VAL – Valor Atual Líquido
VALA – Valor Atual Líquido Ajustado



## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O “Hotel de Ílhavo” é um estabelecimento hoteleiro de 4 estrelas, localizado em Ílhavo, perto da cidade de Aveiro. Conta com 36 quartos e 17 colaboradores, dispendo de diversas infraestruturas, tais como restaurante, bar, piscina, exterior e interior, Health Club & Spa e salas para reuniões de negócios e banquetes.

Com a possibilidade de o hotel aceder a fundos do QREN, disponibilizados pelo Turismo de Portugal, surge a ideia do projeto, que consiste na criação de um aparthotel com 20 apartamentos-estúdio, 16 de tipologia T0 e 4 do tipo T1, nas instalações do hotel, já preparadas para o efeito.

O objetivo é aumentar as taxas de ocupação fora da época estival e ainda durante a semana, assumindo-se o projeto como líder no segmento “Resort Integrado e Turismo Residencial” durante todo o ano, uma vez que este mercado não assume relevância em Aveiro, com exceção do turismo residencial de praia durante o Verão, que não rivaliza diretamente com o projeto, uma vez que este não se foca no cliente do produto “Sol e Mar”

Pretende-se atingir, principalmente, clientes de negócios que trabalham em empresas de Aveiro e arredores, longe da sua residência habitual, além de famílias com crianças. Para isso, será feita forte publicidade nos principais mercados emissores de clientes para o hotel, Grande Porto, Minho, Galiza e Salamanca, além de se estabelecerem contatos com as grandes empresas de Aveiro e arredores.

A estratégia de marketing será baseada no produto, uma vez que se oferecerá um produto, apartamentos turísticos, não abrangido pela concorrência, ao qual se juntam as diversas infraestruturas e serviços prestados atualmente pelo hotel, de elevada qualidade e diversidade. O preço será definido em função dos valores praticados pela concorrência, de modo a combater a vantagem competitiva destes devido à sua melhor localização.

Quanto aos recursos humanos, apenas se prevê a contratação de mais 3 colaboradores, procurando a criação de sinergias internas, uma vez que os serviços oferecidos aos futuros clientes do projeto serão os mesmos já disponíveis, não sendo necessários elevados investimentos em custos com pessoal.

O investimento a realizar para a construção dos apartamentos, além de equipamentos de decoração e mobília, será de 750.000 €, sendo este financiado a 75%

com fundos do QREN. Quanto aos outros 25% pretende-se recorrer a empréstimo bancário. Do financiamento garantido pelos fundos do QREN, 75% destes serão a fundo perdido, enquanto os restantes 25% serão devolvidos através de capital dos sócios.

Através da análise económico-financeira é possível concluir pela viabilidade do projeto, mesmo na ausência de fundos do QREN, pois este apresentou um VAL de 96.382,92€ e um TIR de 15,82%, superior à taxa de atualização de 12%. Incluindo o efeito do financiamento, obteve-se um VALA de 581.384,68€.

## 2. HOTEL DE ÍLHAVO

O “Hotel de Ílhavo é uma unidade hoteleira de charme, com 4 estrelas, localizado no centro da cidade de Ílhavo, zona caracterizada pela rica e variada gastronomia, com especial destaque para o bacalhau, estando perto da praia, bem como da cidade de Aveiro e da Ria de Aveiro. Tendo 36 quartos, conta atualmente com 17 colaboradores e pretende proporcionar um serviço de qualidade aos clientes, dentro de um ambiente moderno, acolhedor e de requinte.

As suas instalações destacam-se pelas várias infraestruturas como é o caso de restaurante, bar, piscina exterior e interior, Health Club & Spa e salas com capacidade até 300 pessoas, servindo tanto para reuniões de negócios como para banquetes e eventos.

O hotel foi inaugurado em 2002 e alcançou inicialmente certo fulgor, tendo inclusivamente servido de base à seleção nacional de futebol na preparação para o Euro 2004. No entanto, uma gestão ruínosa acabou por o levar à falência e posterior aquisição por parte da atual gerência em 2007.

Sob nova tutela, o hotel sofreu profundas remodelações, tanto a nível estético, como estrutural. Assim, renovaram-se os quartos e grande parte das zonas comuns, foi construído um ginásio e um spa, procedeu-se ainda à redução de pessoal e baixaram-se os preços, instituindo-se uma estratégia de baixo custo, sendo ainda de destacar a introdução de diversos programas e promoções, que representam uma grande parte da atividade. Estas medidas levaram a um significativo aumento nos resultados do hotel, tornando-o um negócio rentável.

Com recurso a dados fornecidos pelo sistema informático do hotel, o “NewHotel Software”, foi possível estudar alguns indicadores relativos à atividade em 2012, sendo aqui apresentadas as principais conclusões, a saber, as vendas dos diversos serviços do hotel, as entradas de clientes em função da nacionalidade e o número de dormidas e respetivo peso mensal no total da atividade anual.

Da análise às vendas, em 2012, valores com IVA incluído, foi possível constatar que o serviço base, o alojamento, foi a principal fonte de receitas, concentrando 59,7% do total, seguido pelo restaurante e Health Club & Spa que representaram 18,5% cada, tendo ambos o mesmo peso nas receitas. Finalmente, surgem o aluguer de salas com apenas 1,7%, valor que sugere um fraco aproveitamento do potencial do turismo de

negócios, e o bar com 1,6% do total das receitas do hotel, evidenciando o mau desempenho deste.

**Quadro 1: Vendas do Hotel por Serviço em 2012 (€)**

<b>Mês</b>	<b>Alojamento</b>	<b>Restaurante</b>	<b>Bar</b>	<b>Aluguer Salas</b>	<b>Health Club &amp; Spa</b>	<b>Total Hotel</b>
<b>Janeiro</b>	25.364,73	14.615,80	1.627,55	206,84	14.751,88	<b>56.566,80</b>
<b>Fevereiro</b>	30.783,75	7.144,45	761,75	484,50	11.229,52	<b>50.403,97</b>
<b>Março</b>	27.958,59	7.011,20	613,75	20,70	12.132,02	<b>47.736,26</b>
<b>Abril</b>	28.091,87	14.801,25	746,85	262,10	11.177,13	<b>55.079,20</b>
<b>Mai</b>	34.812,56	13.484,20	893,80	259,36	12.253,97	<b>61.703,89</b>
<b>Junho</b>	36.761,99	10.310,63	1.043,75	170,49	11.517,00	<b>59.803,86</b>
<b>Julho</b>	60.491,38	10.467,05	1.387,25	235,14	11.964,40	<b>84.545,22</b>
<b>Agosto</b>	65.661,39	7.167,65	1.821,60	3.155,49	8.731,18	<b>86.537,31</b>
<b>Setembro</b>	44.509,30	13.470,00	1.244,70	276,01	10.842,56	<b>70.342,57</b>
<b>Outubro</b>	37.629,30	12.811,85	924,20	2.294,85	19.495,42	<b>73.155,62</b>
<b>Novembro</b>	29.224,60	8.305,25	351,15	194,00	5.732,64	<b>43.807,64</b>
<b>Dezembro</b>	34.128,07	21.949,92	474,45	5.679,89	11.411,86	<b>73.644,19</b>
<b>Anual</b>	<b>455.417,53</b>	<b>141.539,25</b>	<b>11.890,80</b>	<b>13.239,37</b>	<b>141.239,58</b>	<b>763.326,53</b>
<b>Peso Serviço</b>	59,7%	18,5%	1,6%	1,7%	18,5%	100,0%

Fonte: Autor

Quanto às entradas em função da nacionalidade dos clientes, destaca-se a predominância dos portugueses com 83,9% do total das entradas, surgindo em segundo lugar os clientes de nacionalidade espanhola com 9,9%, sendo que os restantes países assumem pouca relevância.

**Quadro 2 : Entradas por Nacionalidade em 2012**

	Portugal	Espanha	Alemanha	França	Itália	Outros	Total
<b>Janeiro</b>	370	21	1	1	9	4	<b>406</b>
<b>Fevereiro</b>	456	37	3	1	1	1	<b>499</b>
<b>Março</b>	411	39	2	7	3	7	<b>469</b>
<b>Abril</b>	483	69	4	5	1	12	<b>574</b>
<b>Mai</b>	472	44	16	13	14	25	<b>584</b>
<b>Junho</b>	473	67	9	11	2	31	<b>593</b>
<b>Julho</b>	556	96	4	7	8	25	<b>696</b>
<b>Agosto</b>	700	96	2	23	7	7	<b>835</b>
<b>Setembro</b>	582	67	9	26	4	21	<b>709</b>
<b>Outubro</b>	379	45	11	16	6	29	<b>486</b>
<b>Novembro</b>	369	48	4	6	1	8	<b>436</b>
<b>Dezembro</b>	453	44	3	1	5	4	<b>510</b>
<b><u>Anual</u></b>	<b>5.704</b>	<b>673</b>	<b>68</b>	<b>117</b>	<b>61</b>	<b>174</b>	<b>6.797</b>
<b><u>Peso Anual</u></b>	<b>83,9%</b>	<b>9,9%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,9%</b>	<b>2,6%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Autor

Relativamente ao estudo do número de dormidas por mês, em 2012, foi possível constatar Julho, Agosto e Setembro foram os meses com maior peso e que os meses de Inverno foram os menos representativos, com exceção de Dezembro, pelo que se verificou a existência de sazonalidade, uma vez que se deu uma maior concentração de dormidas nos meses de época alta, neste caso, o Verão.

**Quadro 3 : Número Dormidas em 2012**

	Nº Dormidas	Peso mensal
<b>Janeiro</b>	753	5,6%
<b>Fevereiro</b>	867	6,5%
<b>Março</b>	775	5,8%
<b>Abril</b>	931	7,0%
<b>Mai</b>	1.073	8,0%
<b>Junho</b>	1.160	8,7%
<b>Julho</b>	1.749	13,1%
<b>Agosto</b>	1.939	14,5%
<b>Setembro</b>	1.344	10,1%
<b>Outubro</b>	985	7,4%
<b>Novembro</b>	780	5,8%
<b>Dezembro</b>	981	7,4%
<b><u>Total</u></b>	<b>13.337</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Autor

### **3. DESCRIÇÃO DO PROJETO**

O “Hotel de Ílhavo” tem procurado sustentar a sua posição competitiva dentro da indústria hoteleira de Aveiro, conseguindo cumprir os objetivos de manter a sua taxa de ocupação e rentabilidade, ao contrário da maioria dos hotéis da região Centro. A possibilidade de receber os fundos do QREN disponíveis para a reabilitação de estabelecimentos hoteleiros vem permitir o desenvolvimento de novos objetivos e metas, que passam pela construção de um aparthotel, procurando assim dinamizar o hotel e aumentar as receitas.

O projeto, aqui analisado, consiste então na criação do “ApartHotel de Ílhavo”, ou seja, a segunda fase de construção do hotel, com recurso a financiamento disponibilizado pelo Turismo de Portugal, através de fundos do QREN, que permite cobrir 75% das despesas elegíveis, sendo este o principal pressuposto do estudo em questão, uma vez que é determinante para a execução do projeto.

Assim, o projeto “ApartHotel de Ílhavo” com início de construção prevista para Janeiro de 2014 e inauguração em Janeiro de 2015, consiste na construção de 20 apartamentos-estúdio nas instalações do “Hotel de Ílhavo”, preparadas, desde a sua construção inicial, para o efeito. Destes estúdios, 16 serão de tipologia T0, cada um com área de 35,5 m<sup>2</sup> e 4 serão do tipo T1, com 65m<sup>2</sup> cada.

Os apartamentos terão uma entrada privada ao nível do rés-do-chão, no entanto o acesso ao resto do hotel é possibilitado por outra entrada com acesso direto á receção. Serão construídos 2 andares, com 10 estúdios cada, numa área total de 1.436m<sup>2</sup>, ou seja, 718m<sup>2</sup> por piso, com técnicas construtivas e acabamentos idênticos ao resto do hotel, de modo a completar o conjunto.

Após a construção da 2ª fase do hotel, prevê-se a contratação de mais duas empregadas de limpeza e um funcionário para o restaurante, uma vez que se prevê um maior afluxo de clientes neste, não sendo necessários mais recrutamentos, procurando assim sinergias internas ao nível dos colaboradores, uma vez que os serviços disponibilizados para os clientes do aparthotel serão os mesmos que os fornecidos atualmente pelo hotel.

Este projeto vem aumentar a oferta e capacidade de atração do hotel, uma vez que procura servir melhor dois dos principais tipos de clientes, que são as famílias e os clientes de negócios que trabalham em empresas na região de Aveiro e arredores, longe da sua residência habitual, além de ser uma aposta no segmento “Resort Integrados e Turismo Residencial”, aproveitando o facto de o mercado de aparthotéis ser praticamente inexistente em Aveiro, com exceção do turismo residencial de Verão nas praias.

## **4. ANÁLISE DE MERCADO**

Neste capítulo será analisado o mercado no qual o “Hotel de Ílhavo” se insere, através do estudo da sua envolvente mediata e imediata, conjugadas com o Modelo das 5 Forças de Porter e a análise SWOT.

### **4.1. Envolvente Mediata**

No estudo da envolvente mediata foram averiguados os aspetos do meio envolvente global que poderão influenciar o projeto, sendo estes agrupados em fatores de natureza político-legal, económica, sociocultural e tecnológica.

#### **4.1.1. Envolvente Político-Legal**

Ao nível da envolvente político-legal é importante analisar a situação política atual de Portugal, assim como a atuação do Governo, principalmente no que diz respeito ao setor hoteleiro. É ainda tida em conta a situação política de Espanha, uma vez que é o país de procedência da maior parte dos clientes estrangeiros do Hotel.

Assim sendo, assiste-se atualmente a uma crise política no país, marcado por constantes manifestações e greves, consequência da crise económica vivida em Portugal e um pouco por toda a Europa, o que levou o Governo a adotar políticas de austeridade, apoiadas pela Troika<sup>1</sup>, mas longe de serem consensuais no seio do povo português.

---

<sup>1</sup> Equipa constituída por responsáveis da Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional.

De notar que, segundo Pacheco (2012) a instabilidade política não afastou turistas, uma vez que no estudo “The image of Portuguese Tourism - A brief research on the image of Portugal as a tourist destination” do Instituto do Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT) <sup>2</sup>, realizado no início de 2011, no qual se avaliava se “o presente contexto de crise que Portugal enfrenta, afeta negativamente a sua imagem turística”, cerca de 60% dos inquiridos responderam negativamente. Ainda de acordo com Pacheco (2012 : 38), “Se o interesse de uma imagem externa positiva de um país, neste eixo, reside na sua capacidade de atrair turistas e se Portugal atraiu mais turistas em 2011, então a perceção externa sobre o país não se deteriorou nesta dimensão e pode até ter sido beneficiada”

No conjunto das medidas de austeridade adotadas pelo Governo destaca-se o aumento do IVA na restauração para a taxa máxima de 23% , pelos impactos causados no sector da hotelaria. Assim, Portugal é um dos países com a maior taxa de IVA no sector da restauração, o que de acordo com o estudo “Fiscalidade e Competitividade dos Serviços de Alimentação e Bebidas nos Sectores da Restauração e Bebidas e da Hotelaria” (2012) da consultora PricewaterhouseCoopers e da sociedade de advogados Espanha e Associados para a AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, causou elevados constrangimentos às empresas do sector em 2012, prevendo-se uma deterioração da situação em 2013, com o encerramento de 39 mil empresas e a extinção de 99 mil postos de trabalho.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) é a principal política governamental para o sector do turismo. Este define um conjunto de estratégias que visam a qualificação sustentada do turismo nacional, através da criação de valor possibilitada pelos elementos diferenciadores e qualificadores do país. O PENT funciona ainda como guia estratégico da entidade pública Turismo de Portugal, que tem a responsabilidade, entre outras, de seleccionar e, posteriormente, atribuir os fundos disponibilizados pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) para o turismo, sendo de destacar a “Linha de Crédito para o Apoio à Qualificação da Oferta”, aspeto que será tratado com maior detalhe, á frente neste estudo, dada a importância destes fundos na viabilidade do projeto de alargamento do “Hotel de Ílhavo”

Por último, é importante destacar a situação política vivida em Espanha onde, não obstante a crise económica, a qual se reflete numa taxa de cerca de 26% de desemprego,

---

<sup>2</sup> Ex – Instituto do Comércio Externo de Portugal hoje AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal).



acontece que Mariano Rajoy, presidente do Governo espanhol, se encontra “envolvido por um escândalo de corrupção que se converteu em crise política” (Euronews, 04/02/13)

#### 4.1.2. Envolvente Económica

Para analisar a envolvente económica do mercado foram analisados alguns indicadores económicos, tanto a nível nacional como ao nível de Espanha e EU, pela sua importância como países originários dos clientes do Hotel.

Examinando a evolução da Taxa de Crescimento do PIBreal, no Gráfico 1, verificamos que, em 2012, Portugal registou uma recessão, ou seja, uma variação negativa de 3,2% face ao período homólogo anterior, sendo que Espanha teve um comportamento semelhante, com variação de -1,4%, e que a EU, apesar de também apresentar um comportamento negativo, este não foi tão pronunciado, fixando-se nos -0,3%. Estes valores refletem a crise económica sentida atualmente na Europa, além dos elevados défices orçamentais e da dívida pública dos países Ibéricos, que levaram a várias medidas de contenção por parte dos respetivos governos. No entanto, apesar das necessidades de ajustamento orçamental e das reduções dos níveis de endividamento do sector privado, tanto a economia portuguesa como a espanhola e europeia começam a evidenciar melhorias, ainda que ligeiras, com previsões de valores positivos para a Taxa de Crescimento do PIBreal a partir de 2014.

**Gráfico 1: Evolução da Taxa de Crescimento Anual do PIB real**

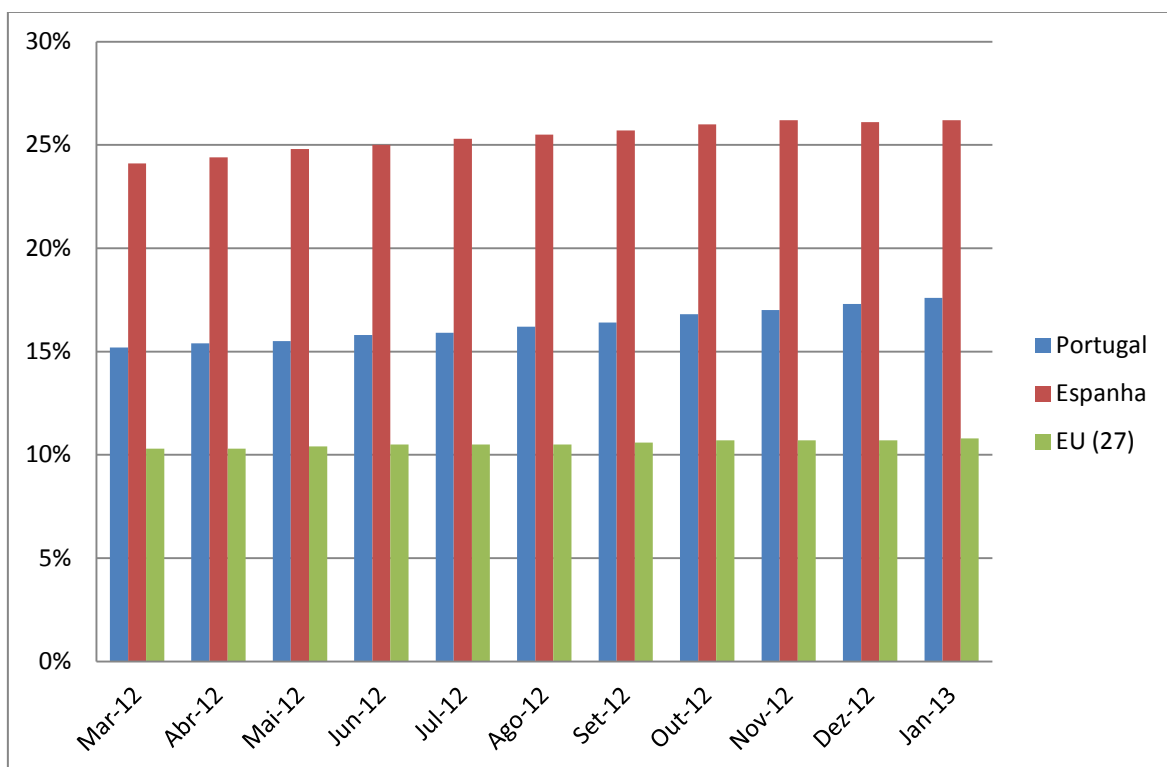


Fonte: Autor

A Taxa Harmonizada de Desemprego apresentava valores acima dos 17% em Portugal, a Janeiro de 2013, conforme o Gráfico 2, no qual se pode também observar a situação alarmante do desemprego em Espanha que apresenta valores acima dos 26%. As elevadas taxas de desemprego são uma característica atual das economias dos países Ibéricos, sendo que a EU apresenta níveis mais moderados, com pouco mais de 10% de desemprego.

Estes elevados níveis de desemprego são explicados pela atual conjuntura económica desfavorável, que levou à contração do investimento e consumo e, consequentemente, à falência de inúmeras empresas, elevando o número de desempregados em Portugal e Espanha a níveis preocupantes.

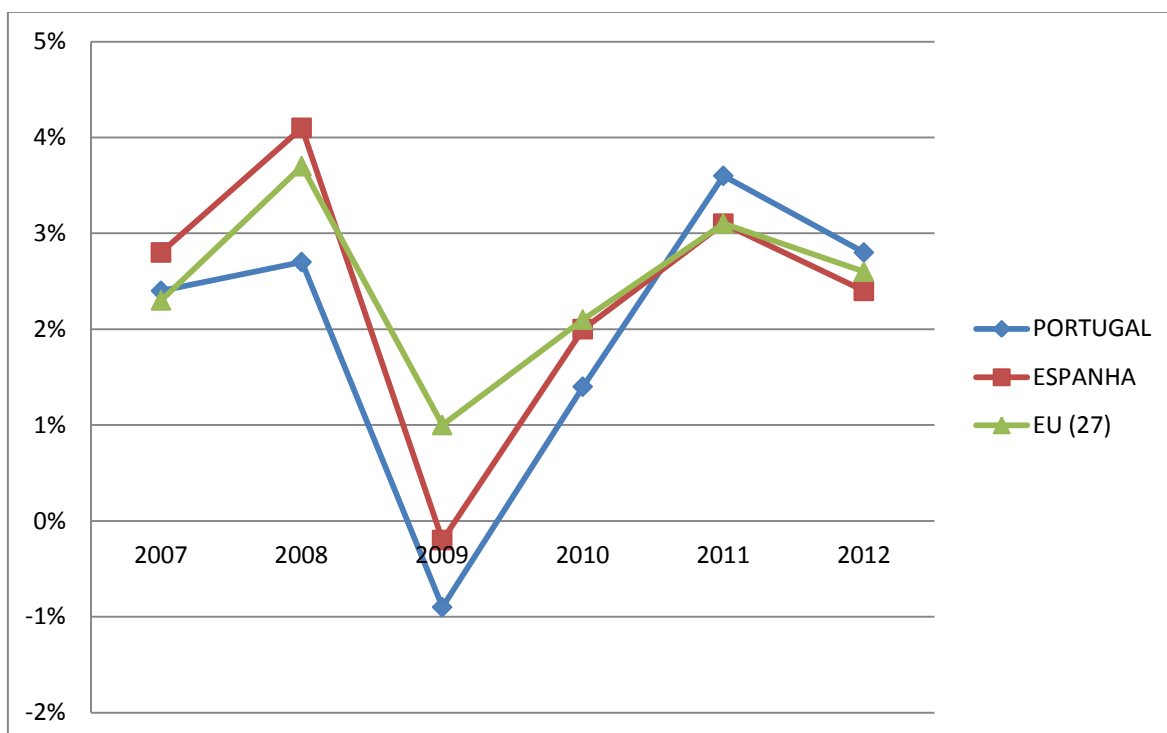
**Gráfico 2 : Taxa Harmonizada de Desemprego**



Fonte: Autor

Quanto ao Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), é possível observar através do Gráfico 3 que houve uma descida nas taxas de inflação em 2012 comparativamente ao ano anterior, sendo que tanto Portugal, com uma taxa de 2,4%, como Espanha, com 2,6%, e EU, com 2,8%, apresentam valores semelhantes e moderados. De acordo com o “Boletim Económico de Inverno” (2012) do Banco de Portugal, as pressões inflacionistas sobre Portugal, tanto externas como internas, deverão manter-se contidas, pelo que se prevê um nível de inflação de 1% em 2013, conseguido graças ao impacto previsto das medidas de consolidação orçamental.

**Gráfico 3 : Evolução da Taxa de Variação do IHPC - Taxa de Inflação**



Fonte: Autor

Importa, finalmente, analisar a Taxa de Juro Euribor a 3 meses, cuja projeção do Banco de Portugal se encontra em anexo, devido às implicações que essa taxa tem no investimento privado e na evolução das economias europeias, além do caso particular da influência que terá no custo do investimento do projeto em análise. Assim, ainda segundo o “Boletim Económico de Inverno”, apesar das condições de crédito se encontrarem restritas, é esperada uma trajetória estável e descendente da Taxa Euribor a 3 Meses, que em 2012, apresentou um nível baixo, de 0,6%, sendo expectável que desça para valores cerca dos 0,1% e 0,3% em 2013 e 2014, respetivamente.

#### 4.1.3. Envolve Sociocultural

Analisando o ambiente social, é importante começar por referir que o recente agravamento da situação económica em Portugal, conjugada com o elevado aumento do número de desempregados e de situações de pobreza, leva a que o país se encontre atualmente em situação de emergência social, o mesmo se aplicando a Espanha. Esta situação pode ainda pôr em risco os baixos índices de criminalidade existentes em Portugal,

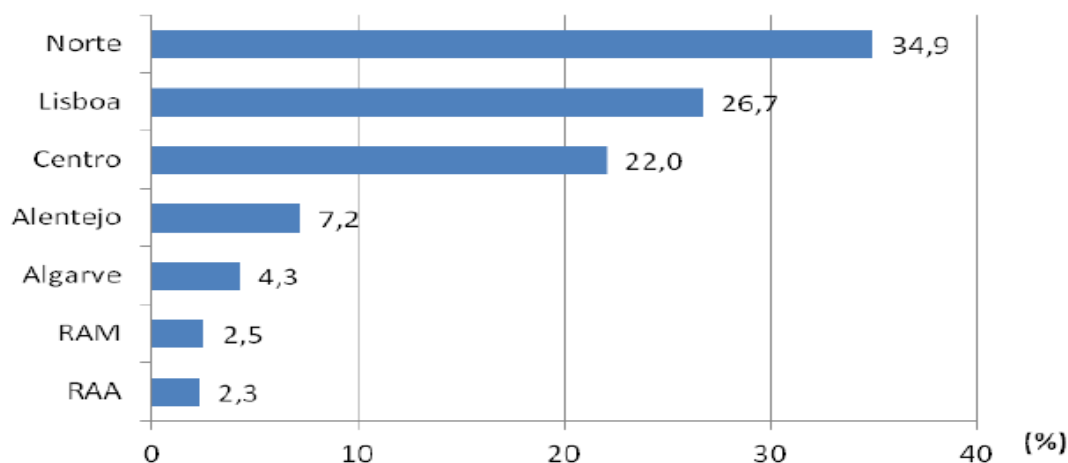
quando comparado com os outros países europeus, que são fundamentais a nível de atração de turistas e investimento.

Uma das tendências verificadas atualmente é a do envelhecimento da população, propiciada pela redução da taxa de natalidade e pelo aumento da esperança média de vida. Segundo projeções da Eurostat, cerca de 23,6% da população europeia em 2030 estará na faixa etária de 65 anos ou mais, contra os 17,4% verificados em 2010, sendo que Portugal apresenta um comportamento semelhante.

A redução da dimensão do agregado familiar é outra das tendências sociais verificadas e surge como consequência de fatores como a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, o adiamento da decisão de formar família e as profundas alterações verificadas a nível da composição das famílias, perdendo importância o formato de família tradicional para outros como a de um casal sem filhos, o que pode dar origem, por vezes, a situações de aumento do rendimento disponível das famílias e respetivo poder de compra, gerando condições favoráveis para uma maior procura por produtos mais caros, viagens de curta duração e a viajar com maior frequência.

Examinado a distribuição geográfica da população residente em Portugal no Gráfico 4, é possível verificar que, em 2011, o Norte apresentava a maior percentagem, com 34,9%, seguido de Lisboa, com 26,7% e da região Centro, com 22%. É de destacar que, no seu conjunto, as regiões Norte e Centro representavam 56,9% da população, facto positivo para o Hotel em termos de atração de clientes, devido à proximidade geográfica que implica para com um elevado número de clientes potenciais.

**Gráfico 4 : População residente em Portugal, por NUTS II, em 2011**



Fonte : INE

#### 4.1.4. Envolveinte Tecnológica

Nos dias que correm é fulcral a diferenciação através de inovações tecnológicas, daí a importância para as organizações turísticas de aplicarem as novas tecnologias existentes. Assim, verificam-se importantes inovações a vários níveis, tais como:

- Tecnologias de informação, importantes na operacionalização da gestão interna dos hotéis, permitindo ainda estabelecer relações com a envolvente externa, principalmente clientes e outros participantes do sistema turístico. De notar ainda, a tendência para a crescente importância da Internet como canal de intermediação turística, em detrimento das agências de viagens tradicionais;

- Transportes, cujas inovações permitem a redução dos tempos de viagem, o que proporciona condições favoráveis a uma maior procura de turismo de curta duração e ao aumento da frequência das viagens, além do surgimento de novos destinos;

- Tecnologia utilizada para maior conforto e entretenimento dos clientes, fator determinante na satisfação destes;

- Construção, com preocupações energéticas e ambientais, preservando o meio-ambiente ao mesmo tempo que se procura a redução de custos.

#### 4.2. Envolveinte Imediata

Neste capítulo será feita estudo o setor hoteleiro, no qual o “Hotel de Ílhavo” atua, analisando-se ainda as principais tendências desta indústria, segmentos sobre os quais desenvolver estratégias e concorrência, terminando com o Modelo das 5 Forças de Porter e a análise SWOT.

##### 4.2.1. Principais Tendências Turísticas

Uma das principais tendências a nível do turismo em Portugal tem sido a da diminuição da procura, em especial por residentes e espanhóis, principalmente devido à crise económica atual, que conjugada com medidas de austeridade, tem levado à perda de poder de compra da classe média. Este fato, importante para Portugal uma vez que, no seu conjunto, o mercado português e espanhol representam cerca de 40% da procura turística nacional, revela-se de extrema importância para a região Centro, onde se encontra Aveiro,

pois estes mercados equivalem a mais de 70% das dormidas, pelo que uma diminuição da sua procura pode ter efeitos nefastos, mais ainda caso se concretizem as perspetivas de decréscimo.

A diminuição da procura tem levado a uma redução dos proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros, via decréscimo da taxa média de ocupação e conseqüente redução do preço médio por quarto vendido, numa tentativa de aumentar a ocupação. Esta diminuição dos resultados nas empresas hoteleiras pode ainda levar a impactos negativos na qualidade dos serviços prestados e a encerramentos de unidades hoteleiros.

Apesar da diminuição da procura interna, o turismo interno tem aumentado em comparação com o turismo no exterior, por parte de cidadãos nacionais, uma vez que estes têm optado por substituir as férias no estrangeiro por férias em Portugal, principalmente por razões económicas.

Outra tendência importante, em Portugal, é a crescente importância de novos segmentos turísticos em detrimento do tradicional produto “Sol e Mar”. Assim, tem havido uma maior aposta por segmentos como Golfe, Turismo de Negócios e Turismo Sénior, entre outros, procurando-se aproveitar as diversas oportunidades para a diversificação e criação de valor, respondendo ao mesmo tempo à maior exigência e variedade das motivações do turista atual.

Os segmentos turísticos surgem então como forma de satisfazer novos nichos de mercado como é o caso do segmento Sénior, cujo crescimento tem sido outra tendência importante. O turista sénior, cada vez mais representativo graças ao envelhecimento da população, é um indivíduo que dispõe de tempo e recursos financeiros, condições essenciais para a prática do turismo. O crescimento deste setor implica efeitos positivos tais como o aumento do gasto médio e da estada média, originando assim uma maior aposta dos estabelecimentos hoteleiros em turismo de saúde e bem-estar, reestruturando infraestruturas e serviços.

A crescente importância das novas tecnologias de informação ao nível da distribuição turística e ao nível da partilha de informação é outra tendência importante para o turismo. Então, a Internet tem assumido papel preponderante como meio de marcação de viagens, em detrimento das tradicionais agências de viagens, o que tem levado ao aumento da imprevisibilidade do setor devido à prática de adiar ao máximo a decisão de compra, procurando assim aproveitar as melhores ofertas disponíveis. As redes sociais têm assumido cada vez maior preponderância, tanto no estabelecimento de contato com o cliente, tanto como meio de pesquisa de informação por este, sendo assim importante a

redefinição de estratégias online e a crescente aposta em promoção através das redes sociais.

Por último, convém destacar a tendência para o aumento do número de viagens de curta duração. Hoje em dia, o turista procura desfasar as suas férias por diversos períodos, ao longo do ano e aos fins-de semana, aproveitando para conhecer novos locais, ganhando importância o segmento City-Breaks, o que implica um decréscimo da estada média, mas por outro lado leva a uma diminuição na sazonalidade existente no turismo português.

#### **4.2.2.Segmentação**

A segmentação tem sido uma das maiores tendências a nível do turismo, por forma a dar resposta a novas exigências por parte dos clientes e ao mesmo aproveitar potencialidades turísticas que antes eram negligenciadas. O Turismo de Portugal, I.P. definiu, então, tendo por base estudo realizado pela empresa THR (Asesores en Turismo Hotelaria y Recreación, S.A.), “10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal” (2006), 10 produtos turísticos sobre os quais as empresas do ramo hoteleiro deveriam direccionar as suas estratégias de modo a obter vantagens competitivas.

Com base neste estudo, serão analisados os segmentos nos quais o “Hotel de Ílhavo” pode atuar, ignorando os outros dois, respetivamente os segmentos “Golfe” e “Turismo de Natureza”, por não terem potencial de acrescentar valor para o hotel. Assim sendo, os produtos turísticos estratégicos que se revestem de importância para o estudo em questão são:

- “Touring Cultural e Paisagístico”, que, tal como o nome indica, tem por objetivo visitar as atrações culturais e paisagísticas de uma região, seja através de tours organizados, seja através de viagens independentes. Este tipo de viagem é realizada durante todo o ano, no entanto é mais comum no período de férias tradicionais. Enquadra-se na área de atuação do hotel, uma vez que Aveiro e principalmente Ílhavo têm diversas atrações culturais, como é o caso do Museu Marítimo de Ílhavo, recentemente remodelado e dedicado, principalmente, ao bacalhau, e da fábrica e museu da Vista Alegre, tendo ainda a Ria de Aveiro, com possibilidade de passeios nos Moliceiros, como principal atrativo paisagístico.

- “City-Breaks”, que consistem em estadias de curta duração, ao longo de todo o ano, para conhecer uma cidade e as suas diversas atrações. O “Hotel de Ílhavo, graças à sua proximidade com a cidade de Aveiro, uma das mais importantes de Portugal, beneficia da aposta neste produto turístico.



- “Turismo Náutico”, no qual o turista pretende vivenciar diversas experiências em contato com a água, seja em competição ou lazer. O hotel deve focar-se neste segmento dado a grande proximidade com a Ria de Aveiro, Praia da Barra e Praia da Costa Nova, que oferecem condições ideais para a prática de diversos desportos náuticos, sendo cada vez mais reconhecidas, nacional e internacionalmente, como tal.

-“Saúde e Bem-estar”, que se caracteriza pela motivação de recuperar o bem-estar físico e psicológico através de diversos tratamentos especializados e equipamentos propícios a tal. Este é um dos principais produtos turísticos em expansão e uma das maiores apostas do “Hotel de Ílhavo”, que dispõem de Spa e ginásio, o maior de Ílhavo, procurando assim captar este tipo de turista, caracterizado por maiores estadas médias e gastos médios.

-“Gastronomia e Vinho”, que usualmente implica uma predisposição para maiores gastos médios por parte dos turistas, que procuram usufruir de produtos típicos, em regiões com forte património gastronómico e enológico. Este é outro dos principais produtos turísticos de Ílhavo, devido à profunda ligação que detém com o bacalhau, ligação essa a que é dada destaque no restaurante do hotel. Em menor medida, é de frisar a notoriedade dos ovos-moles de Aveiro.

-“Sol e Mar”, produto turístico mais comum em Portugal e relacionado com o produto estival e o bom clima, o que implica, por sua vez, uma forte sazonalidade. O hotel, graças à sua proximidade com as Praias da Barra e Costa Nova, enquadra a sua oferta neste segmento turístico.

-Resorts Integrados e Turismo Residencial”, este tipo de turismo implica, tal como indicado pelo nome, o gozo de férias em resorts e residências, pelo que o projeto do hotel que consiste, grosso modo, na construção de 20 apartamentos, permite-lhe atuar neste segmento, procurando assim combater a forte presença de turismo residencial de Verão verificada nas praias de Ílhavo.

#### 4.2.3.Sector Hoteleiro

Nesta secção será feita uma análise detalhada de diversos aspetos que caracterizam o setor hoteleiro, a nível de Portugal e da região Centro, na qual se insere o “Hotel de Ílhavo”.

#### 4.2.3.1. Estabelecimentos Hoteleiros

Em 2011, o Centro foi a segunda região com maior número de estabelecimentos hoteleiros em Portugal, com 414 unidades hoteleiras num total nacional de 2019, o mesmo sucedendo a nível de hotéis, com 218 em 873 unidades nacionais. Considerando apenas a região Centro, é possível verificar a maior representatividade dos hotéis dentro dos estabelecimentos hoteleiros, seguida de perto pelas pensões, com 218 e 155 unidades, respetivamente.

**Quadro 4: Estabelecimentos Hoteleiros por Localização Geográfica e Tipo**

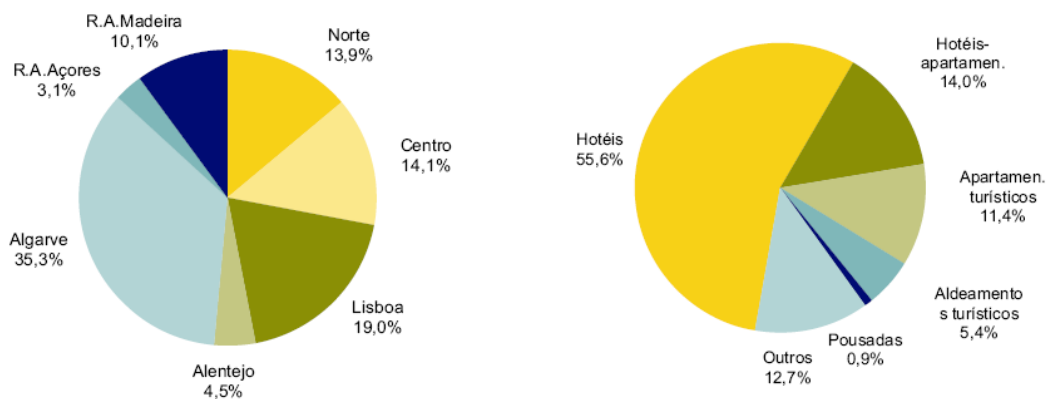
Localização geográfica (NUTS - 2002)	Período de referência dos dados									
	2011									
	Tipo (estabelecimento hoteleiro)									
	Total	Hotéis	Pensões	Estalagens	Pousadas	Motéis	Hotéis-apartamentos	Aldeamentos turísticos	Apartamentos turísticos	
N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	
Portugal	2 019	873	656	67	39	16	144	40	184	
Norte	453	205	197	16	11	8	5	1	10	
Centro	414	218	155	12	9	4	7	3	6	
Lisboa	311	175	107	6	3	1	11	4	4	
Alentejo	158	60	61	4	11	1	8	4	9	
Algarve	416	112	71	7	3	2	72	27	122	
Região Autónoma dos Açores	80	42	19	1	1	0	5	0	12	
Região Autónoma da Madeira	187	61	46	21	1	0	36	1	21	

Fonte: INE

#### 4.2.3.2. Capacidade de Alojamento

Analisando a repartição da capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, conclui-se que a região Centro, em 2011, concentrava 14,1% da capacidade nacional, sendo que por outro lado, em Portugal, os hotéis se destacam dos restantes tipos de estabelecimentos ao concentrarem 55,6% da oferta total.

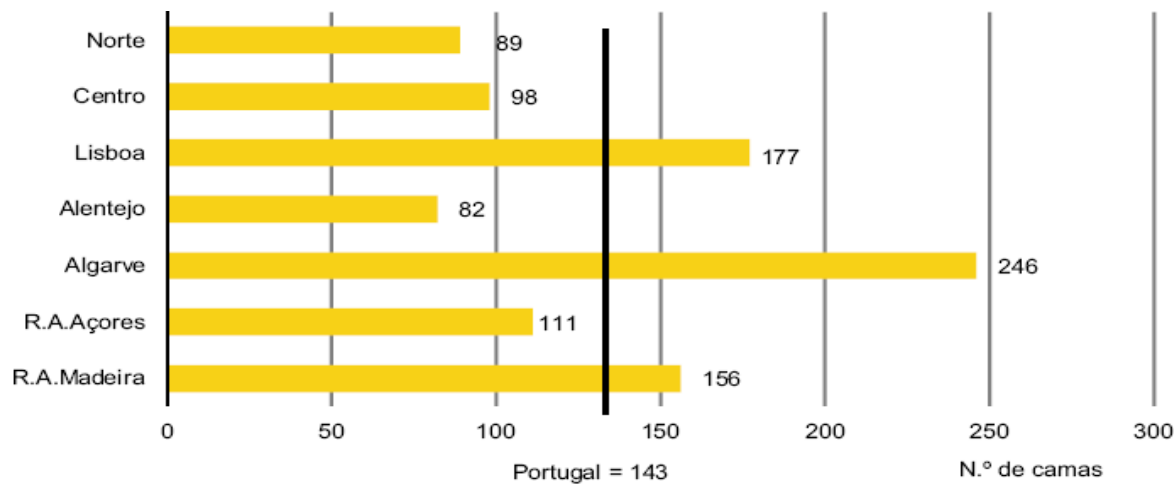
**Figura 1 : Repartição da capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros em 2011**



Fonte : INE

Quanto à capacidade média de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, o Centro dispunha, em 2011, de uma capacidade média de 98 camas, bastante abaixo da média nacional de 143 camas.

**Figura 2 : Capacidade média de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros em 2011**

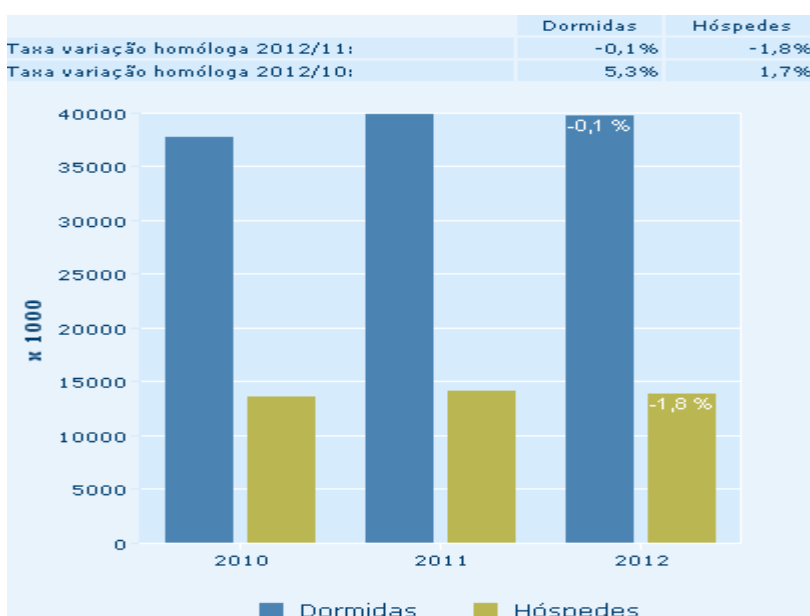


Fonte : INE

#### 4.2.3.3. Hóspedes e Dormidas

Segundo o Relatório Anual de 2012 do Impactur (Indicadores de Monitorização e Previsão da Actividade Turística), Portugal registou 39.756.810 dormidas, em 2012, as quais corresponderam a 13.871.773 hóspedes, o que representa uma taxa de variação de -0,1% nas dormidas e de -1,8% nos hóspedes, em relação ao ano anterior. Quanto ao período homólogo de 2010 houve um aumento de 5,3% nas dormidas e de 1,7% nos hóspedes, o que deixa em evidência o mau desempenho desse ano.

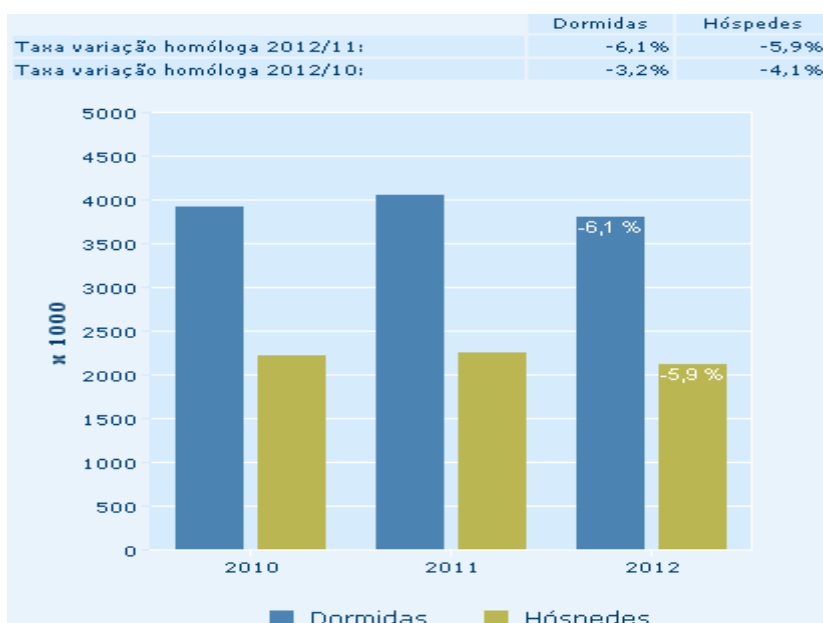
**Figura 3 : Dormidas e Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros em Portugal 2012 (Valores Homólogos)**



Fonte: Impactur

Segundo o mesmo relatório, a região Centro registou uma variação homóloga face a 2011 de -6,1 pontos percentuais nas dormidas e de -5,9 nos hóspedes, com 3.796.873 dormidas e 2.119.068 hóspedes, refletindo-se assim o desempenho negativo de 2012.

**Figura 4 : Dormidas e Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros na região Centro 2012 (Valores Homólogos)**



Fonte: Impactur

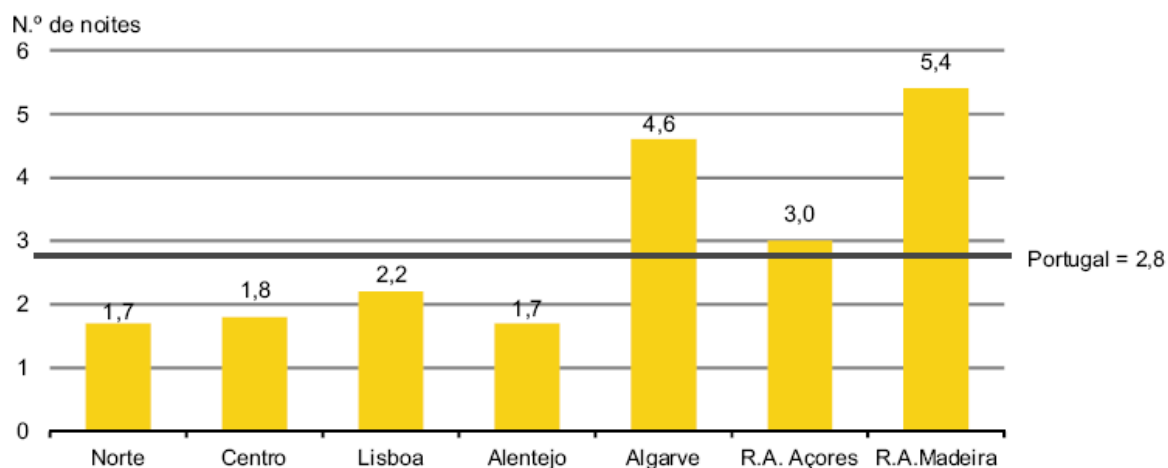
Quanto às dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por país de residência habitual, o relatório indica que, em Portugal, os quatro principais mercados emissores são Portugal com 31,45%, Reino Unido com 16,21%, Alemanha com 9,4% e finalmente Espanha com 7,75% das dormidas. Na região Centro, existe uma predominância de turistas nacionais, ao concentrarem 60,94% das dormidas, seguidos dos espanhóis com 11,33%. Estas informações podem ser vistas nas figuras em anexo.

Analisando as dormidas por categoria de estabelecimento hoteleiro, no ano de 2012, em Portugal, os hotéis destacam-se dos restantes estabelecimentos ao concentrarem 60,91% das dormidas, seguidos de longe pelos hotéis-apartamentos com 15,67% e os apartamentos turísticos com 10,12%. Na região Centro, a predominância dos hotéis é clara, reunindo 78,54% das dormidas, seguidos das pensões com apenas 9,56%. Estes dados estão visíveis em anexo.

#### 4.2.3.4. Estada Média

Da análise da Figura 5, conclui-se que a estada média na Região Centro, em 2011, foi de 1,8 noites, valores bastante reduzidos e abaixo da média nacional de 2,8 noites, que se encontra também abaixo do desejável para as unidades hoteleiras.

**Figura 5 : Estada Média nos Estabelecimentos Hoteleiros em 2011**

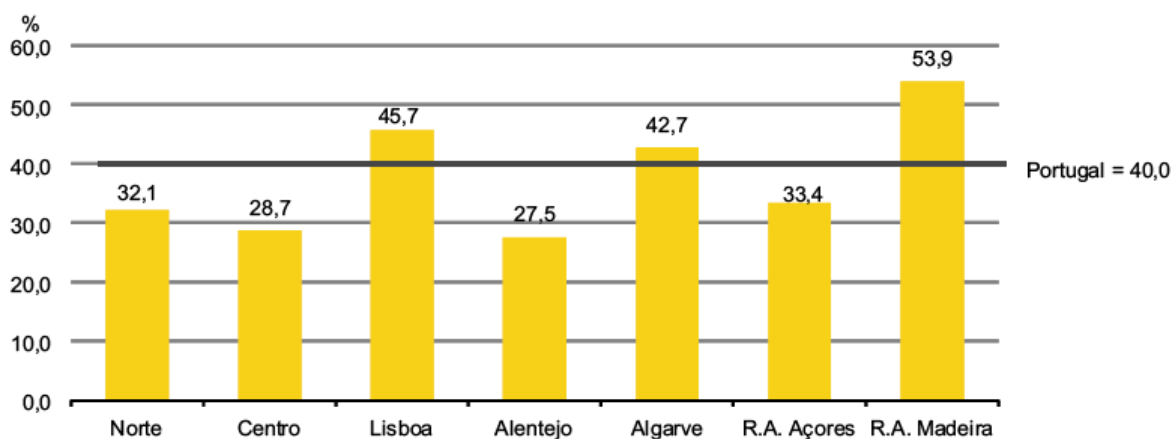


Fonte: INE

#### 4.2.3.5. Taxa de Ocupação

A região Centro registou, em 2011, uma taxa de ocupação de apenas 28,7% contra 40% da taxa de ocupação para Portugal, valores baixos e reveladores do mau momento vivido no setor hoteleiro.

**Figura 6: Taxa Líquida de Ocupação-Cama nos Estab. Hoteleiros em 2011**

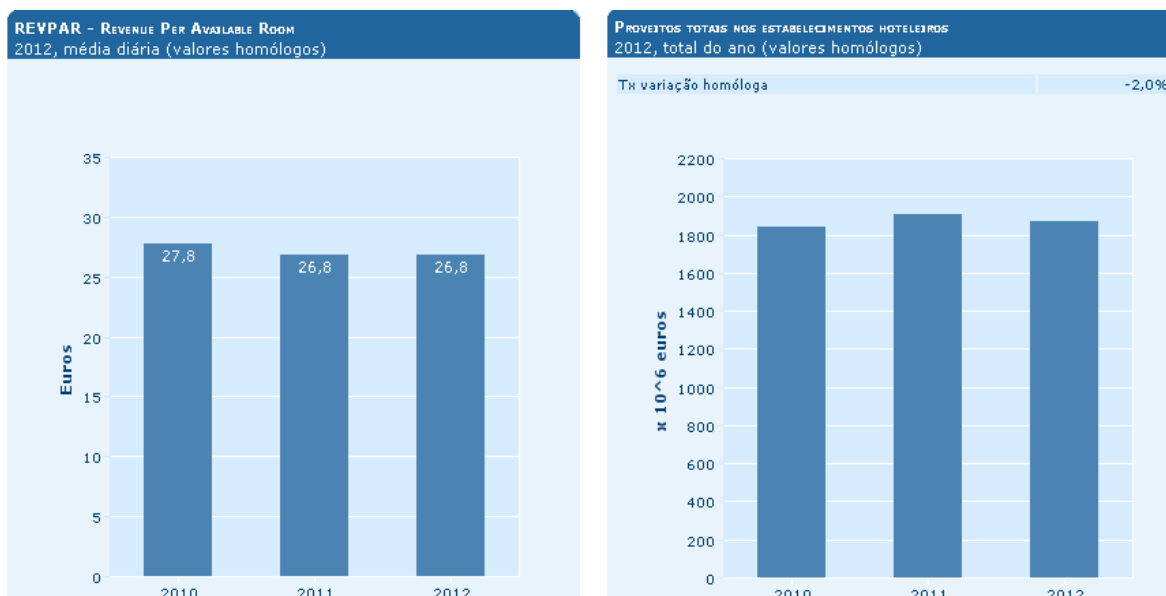


Fonte: INE

#### 4.2.3.6. Proveitos

Da análise à Figura 7 do Relatório Anual de 2012 do Impactur, é possível observar que o RevPar (Revenue per Available Room) foi de 26,8 €, tal como em 2011 para os estabelecimentos hoteleiros de Portugal. Destaca-se, ainda, a variação negativa de 2 pontos percentuais nos proveitos totais, relativamente ao período homólogo anterior.

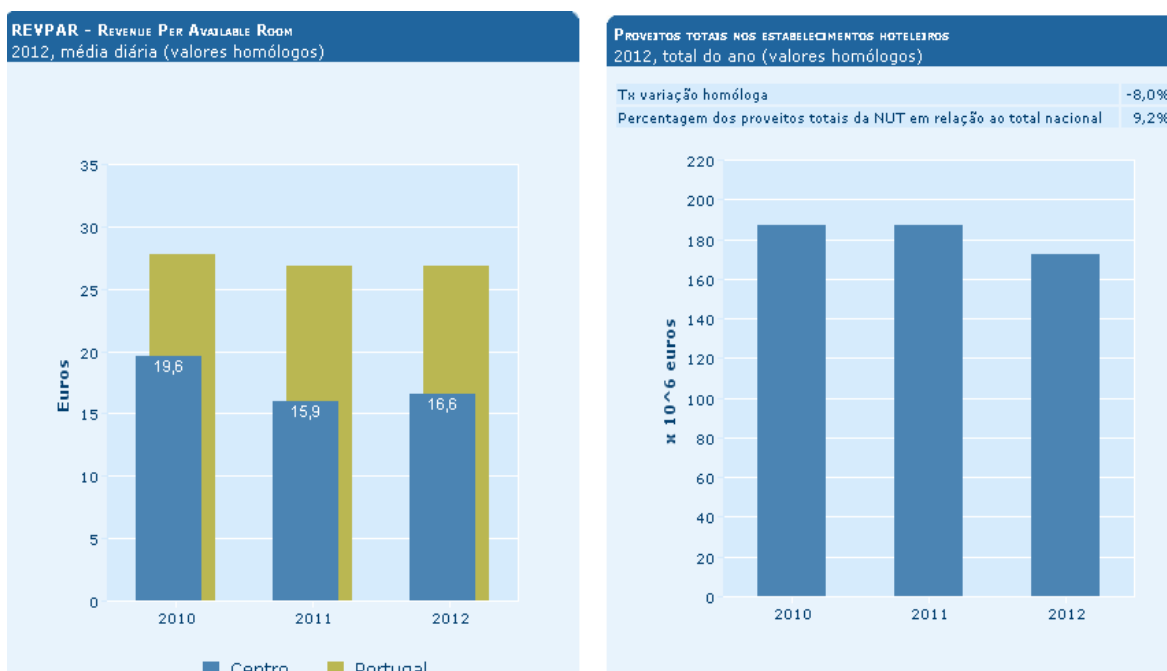
**Figura 7 : RevPar e Proveitos Totais nos Est. Hoteleiros de Portugal, em 2012**



Fonte: Impactur

A região Centro concentra 9,2% dos proveitos totais nacionais, tendo diminuído 8 pontos percentuais em relação ao período homólogo anterior no que diz respeito aos proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros. No entanto, apesar da descida nos proveitos, o RevPar dos estabelecimentos da zona Centro foi de 16,6 €, aumentando em relação a 2011, onde o RevPar foi de 15,9 €, valores que, no entanto, se situam abaixo da média nacional.

**Figura 8 : RevPar e Proveitos Totais nos Est. Hoteleiros da Região Centro, em 2012**



Fonte: Impactur

#### 4.2.4. Concorrência

Dada a importância de uma correta definição e exame da concorrência, serão apresentados em seguida os principais concorrentes do “Hotel de Ílhavo”, ou seja, aqueles que dispõem de oferta semelhante e que procuram captar o mesmo tipo de cliente.

Assim sendo, definiu-se como concorrentes quatro hotéis de Aveiro, todos com categoria de 4 estrelas e ainda o Turismo Residencial das Praias da Barra e Costa Nova, pois, uma vez que não existem mais estabelecimentos hoteleiros no centro de Ílhavo, os principais competidores serão os hotéis com características semelhantes e localização



próxima, na cidade de Aveiro, além do Turismo Residencial, principalmente devido à proximidade com as praias, que atua no produto turístico “Sol e Mar”.

Foram ainda definidos alguns critérios no sentido de avaliar as vantagens e desvantagens do “Hotel de Ílhavo” face aos concorrentes, tais como a qualidade do serviço hoteleiro prestado, variante importante para um cliente de um estabelecimento de 4 estrelas; a existência, ou não, de restaurante, serviço que diferencia o hotel; a capacidade para grandes banquetes e eventos, fato que representa alguma importância nos negócios do hotel em estudo; a disponibilidade de salas para reuniões, adequadamente equipadas, procurando assim atrair os clientes do segmento de “Turismo de Negócios”; a oferta de Spa e ginásio, serviço cada vez mais importante, dada a crescente relevância do produto turístico “Saúde e Bem-Estar”; a localização, principalmente a proximidade em relação ao centro da cidade de Aveiro, à Ria de Aveiro e às praias; e o preço, característica importante na tomada de decisão do turista, especialmente tendo em conta o contexto económico atual.

#### 4.2.4.1. “Melia Ria Hotel & Spa”

O Melia Ria é um hotel de 4 estrelas localizado no centro de Aveiro, com vista para a Ria.

Os seus serviços apresentam elevada qualidade, superando inclusivamente a qualidade apresentada pelo “Hotel de Ílhavo”, sendo que possui um restaurante de luxo, com capacidade para organizar grandes banquetes e eventos. Dispõem ainda de salas para reuniões, além de Spa, no entanto não tem ginásio. Quanto à localização, esta é melhor do que a do hotel em análise, uma vez que se encontra em pleno coração da cidade de Aveiro, com a Ria ao lado, sendo que a distância às praias é praticamente a mesma. O preço é superior, refletindo assim a maior qualidade dos serviços e infraestruturas do Melia.

Este foi considerado o principal concorrente pela grande similitude na quantidade e qualidade dos serviços prestados.

#### 4.2.4.2. "Hotel Aveiro Palace"

Inaugurado em 1937, sob o nome de "Hotel Arcada", situa-se num edifício histórico, com vista para o canal central da Ria de Aveiro, onde estão os famosos moliceiros, tendo sido recentemente remodelado e reabrindo com novo nome, Aveiro Palace, e classificação de 4 estrelas.

Nesta análise, a qualidade do serviço foi considerada de nível equivalente à do "Hotel de Ílhavo", no entanto não apresenta infraestruturas importantes, das quais o último dispõe, como restaurante, salas para banquetes e reuniões, nem Spa e ginásio.

No entanto o preço é superior, refletindo assim a localização central.

#### 4.2.4.3. "Hotel As Américas"

Este hotel de 4 estrelas situa-se no centro de Aveiro, sendo reconhecido pela sua arquitetura moderna.

A qualidade do serviço prestado foi considerado de nível semelhante à do "Hotel de Ílhavo, além de que possui boas infraestruturas como é o caso de Spa, no entanto não abrange na sua oferta ginásio, capacidade para organizar banquetes e reuniões de negócios. Também não tem restaurante próprio, uma vez que este encerrou recentemente.

A sua localização é melhor do que a do "Hotel de Ílhavo" e o nível de preços praticados enquadra-se no mesmo intervalo de valores.

#### 4.2.4.4. "Hotel Moliceiro"

Este hotel, apesar de também ter classificação de 4 estrelas, é um hotel de charme, com jardim exótico interior e vistas privilegiadas para a Ria de Aveiro, pelo que, apesar de ser considerado concorrente, destina a sua oferta principalmente ao segmento de luxo, não abrangido pelo hotel.

Apesar de não possuir a variedade de infraestruturas disponíveis no "Hotel de Ílhavo", tal como Spa e restaurante, está melhor localizado e a qualidade do serviço hoteleiro em si é superior, refletindo-se no preço, superior, praticado.

#### 4.2.4.5. Turismo Residencial

Este tipo de turismo que consiste no aluguer de casas e apartamentos ou na aquisição destes como segunda residência, tem elevada incidência nas praias da Costa Nova e da Barra, competindo com o “Hotel de Ílhavo” pelos clientes dos produtos turísticos “Sol e Mar”, pela sua grande proximidade com as praias e sazonalidade, e “Resorts Integrados e Turismo Residencial”, uma vez que o projeto do hotel consiste na construção de apartamentos.

O Turismo Residencial nas praias de Ílhavo não apresenta a mesma qualidade e variedade dos serviços e infraestruturas presentes no hotel, no entanto a sua boa localização e baixo preço são fatores que favorecem esta procura turística.

#### 4.2.5. QREN e a Opção de Co-Financiamento

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (“QREN”) constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal, sendo que a execução dos seus objetivos é viabilizada pela mobilização de fundos comunitários, sendo através destes que ganha sentido o projeto em estudo, uma vez que a sua concretização depende do acesso à “Linha de Crédito para Apoio à Qualificação da Oferta” coordenada pelo Turismo de Portugal, através dos fundos disponibilizados pelo QREN.

São expostas em seguida algumas das características e condições da referida linha de crédito destinada a empresas turísticas, nomeadamente aquelas que dizem respeito, especialmente, ao projeto “ApartHotel Ílhavo”.

Este projeto enquadra-se na finalidade prioritária do apoio, que consiste na requalificação de empreendimentos turísticos existentes.

Nas condições de acesso, destaca-se a necessidade de se encontrarem asseguradas certas fontes de financiamento do projeto, tal como o financiamento de 25% do investimento elegível, aquele que se considera apto a receber o apoio, por 25% de Capitais Próprios, e o fato do projeto contribuir para a melhoria económico-financeira da empresa.

Quanto às condições do financiamento, o montante total da linha é de 120 milhões de €, com limite por candidatura de 2,5 milhões de € de investimento elegível, distribuídos através de financiamentos de médio/longo prazo em que 75% deste é a fundo perdido, o

que equivale a 56,25% do investimento total do projeto. Em relação à parte do financiamento a devolver, ou seja 25% do apoio, este tem um período de carência de 3 anos, sendo o empréstimo devolvido nos seguintes 7 anos, num total de 10 anos, com taxa de juro de 0%.

#### 4.2.6. As 5 Forças de Porter

Será agora aplicado o Modelo das 5 Forças de Porter (1980), por forma a examinar com clareza a envolvente competitiva da indústria hoteleira de Aveiro, na qual o “Hotel de Ílhavo” se insere, numa perspetiva de competição entre a empresa e os demais atores, sendo estes os novos concorrentes, os competidores existentes, produtos ou serviços substitutos, clientes e fornecedores.

##### 4.2.6.1. Novos Concorrentes

- O negócio da hotelaria implica elevados investimentos de capital;
- Existem economias de escala, devido à diluição dos elevados custos fixos;
- Um número reduzido de hotéis em Aveiro tem uma grande quota de mercado e beneficiam de elevada reputação;
- Diversas barreiras legais à criação de um hotel;
- Os custos de mudança para o cliente são baixos, assim como o nível de diferenciação dos serviços prestados.

Conclusão: nesta indústria as barreiras à entrada são elevadas, logo o potencial de entrada de novos concorrentes é baixo.

##### 4.2.6.2. Rivalidade entre Empresas

- Existem poucos concorrentes em Aveiro, no entanto cada um tem elevado poder sobre o mercado;
- Estes competem principalmente a nível da inovação, qualidade e variedade dos serviços prestados;

- A indústria hoteleira, e em particular a de Aveiro, passa por um mau momento atualmente, o que acentua a pressão competitiva;
- Os custos de mudança para os clientes são praticamente inexistentes;
- Elevadas barreiras à saída, devido aos elevados investimentos de capital necessários neste ramo.

Conclusão: a intensidade da rivalidade nesta indústria é alta.

#### 4.2.6.3. Potenciais Substitutos

- Hotéis de outras categorias e outros tipos de estabelecimentos hoteleiros;
- Hotéis de 3 estrelas são potenciais substitutos fortes, pois apesar de não possuírem a mesma variedade e qualidade de serviços, apresentam preços mais baixos;
- Turismo Residencial nas Praias da Barra e Costa Nova é substituto de relevância durante o Verão.

Conclusão: a pressão dos potenciais substitutos é elevada, competindo principalmente através de menores preços.

#### 4.2.6.4. Clientes

- Individualmente, os produtos ou serviços adquiridos por cada cliente têm um peso reduzido no volume de negócios do hotel;
- Fraca oferta de hotéis com a variedade de serviços prestados pelo hotel, em Aveiro e principalmente em Ílhavo;
- Não existem custos de mudança para os clientes;
- Estes dispõem de informação completa e acessível sobre os serviços.

Conclusão: O poder de negociação dos clientes é baixo.

#### 4.2.6.5. Fornecedores

- Existe um grande número e variedade de fornecedores nesta indústria, em condições de elevada concorrência, com exceções de monopólios como é o caso da eletricidade e água, que representam custos importantes num hotel.

- As compras na indústria hoteleira são, geralmente, em grande volume, pelo que os estabelecimentos hoteleiros são clientes importantes para os seus fornecedores;
- Os produtos são relativamente indiferenciados, existindo poucos custos de mudança;
- Colaboradores vistos como fornecedores de trabalho e apesar de serem bastante especializados, a oferta supera a procura, pelo que estes não exigem salários elevados;
- Existe elevada informação sobre os produtos e serviços nesta indústria.

Conclusão: o poder negocial dos fornecedores é baixo.

#### 4.2.7. Análise SWOT

A análise SWOT, aqui apresentada, é constituída pelos Pontos Fortes e Pontos Fracos do “Hotel de Ílhavo” e do respetivo projeto em estudo, assim como pelas Oportunidades e Ameaças provenientes do meio envolvente.

##### 4.2.7.1. Pontos Fortes

- Relação qualidade/preço, uma vez que preço é mais baixo do que nos concorrentes com qualidade de oferta semelhante;
- Spa & Health Club, além de piscinas exterior e interior;
- Sala para congressos e reuniões com elevada capacidade;
- Capacidade para organizar grandes eventos e banquetes;
- Restaurante com forte aposta no bacalhau, produto característico de Ílhavo;
- Proximidade ao centro de Aveiro, praias e Ria;
- Proximidade a Espanha, mercado importante para o hotel;
- Apartamentos previstos no projeto permitem servir melhor dois dos principais tipos de clientes, famílias e clientes regulares de negócios com estadias semanais;
- Possibilidade de aceder ao subsídio do QREN para financiar o projeto.

#### 4.2.7.2. Pontos Fracos

- Ligeira redução no número de clientes e proveitos do Hotel;
- Elevados custos fixos e de manutenção;
- Bar e aluguer de salas mal rentabilizados;
- Distância ao centro de Aveiro, comparativamente com principais concorrentes;
- Distância ao aeroporto mais próximo, Francisco Sá Carneiro, no Porto;
- Risco associado a investimento em época de crise;
- Dependência da atribuição do subsídio do QREN na viabilidade do negócio.

#### 4.2.7.3. Oportunidades

- Internet permite atingir maior público, providenciando maior informação e facilitando reservas;
- Maior preferência dos portugueses por turismo interno;
- Portugal e Aveiro considerados destinos seguros;
- Aveiro possibilita a aposta em vários segmentos turísticos;
- Oferta de apart-hotéis praticamente inexistente em Aveiro;
- Turismo de Negócios e de Saúde e Bem-Estar permitem, caso bem aproveitados, atenuar a sazonalidade;
- Notoriedade do bacalhau em Ílhavo, com museu e festivais do bacalhau.
- Condições ideais em Aveiro para a prática de desportos náuticos.

#### 4.2.7.4. Ameaças

- Fracos indicadores, atualmente, na hotelaria em Portugal e região Centro;
- Crise económica, com especial destaque para Portugal e Espanha, principais destinos emissores de clientes para o hotel;
- Elevado desemprego e diminuição poder de compra da classe média em Portugal e Espanha;
- Aumento IVA na restauração;
- Inexistência em Aveiro de atrações turísticas de renome internacional;
- Concorrência do Turismo Residencial das praias da Barra e Costa Nova no Verão;
- Inexistência dos segmentos Turismo de Natureza e Golfe na oferta turística de Aveiro.

## **5. OBJETIVOS DO PROJETO**

Antes de definir a estratégia que o hotel usará na prossecução do projeto, interessa primeiro definir os objetivos que se pretende alcançar.

Então, o “ApartHotel”, que aproveita a reputação construída pelo “Hotel de Ílhavo”, pretende captar, principalmente, famílias e clientes empresariais de longo prazo, segmentos importantes no turismo de Aveiro, os quais podem verificar as suas necessidades melhor satisfeitas em apartamentos do que em tradicionais quartos de hotel. O projeto beneficia ainda das mesmas infraestruturas que o resto do hotel, procurando usufruir de sinergias internas ao nível dos colaboradores.

Através de uma forte aposta inicial em publicidade, principalmente no Grande Porto, Minho, Galiza e Salamanca, principais mercados emissores de clientes para o hotel, além do estabelecimento de contatos com as grandes empresas localizadas em Aveiro e arredores, procurar-se-á aumentar rapidamente a taxa de ocupação do aparthotel e, conseqüentemente, os resultados do hotel. Outro objetivo importante é o de ser líder no produto turístico “Resort Integrado e Turismo Residencial”, uma vez que este mercado é praticamente inexistente em Aveiro. Procura-se também aumentar a taxa de ocupação ao longo do ano, diminuindo a sazonalidade, associada a elevada ocupação apenas no Verão.

## **6. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO**

A formulação estratégica, seguindo a matriz clássica de Ansoff, a adotar pelo “Hotel de Ílhavo” no lançamento do projeto é uma aproximação de Diversificação, uma vez que o produto aparthotel é novo para a empresa, pois o seu conceito é diferente do tradicional quarto de hotel, e o mercado de apartamentos turísticos é inexistente em Aveiro, com exceção do Turismo Residencial das praias da Barra e Costa Nova, relevantes apenas no Verão e que não rivalizam diretamente com o projeto, uma vez que este pretende atingir outros tipos de clientes sem ser os de turismo de “Sol e Mar”, procurando altas taxas de ocupação durante todo o ano.



A estratégia genérica a seguir pelo hotel ao nível do projeto, segundo o pensamento de Porter (1980), será a da diferenciação, uma vez que a sua oferta variada, tanto em termos dos apartamentos turísticos como em termos de variedade de infraestruturas e serviços prestados, tais como Health Club e Spa, piscina exterior e interior, são extremamente valorizadas pelos clientes, uma vez que a concorrência não dispõe dos mesmos produtos e serviços, apostando o “Hotel de Ílhavo”, assim, numa diferenciação por cima através de uma estratégia de melhoria, ao acrescentar mais variedade de oferta à já existente, numa tentativa de se sobrepor à maior vantagem que os seus principais concorrentes detêm, que é a melhor localização, uma vez que estes se encontram no centro da cidade de Aveiro. Esta diferenciação é então significativa, visto não existirem mais apartamentos de relevância na indústria hoteleira de Aveiro, economicamente viável, uma vez que se pressupõem a atribuição de fundos do QREN, e defensável no longo prazo, pois para os concorrentes poderem dispor da mesma variedade de serviços, prestados com a mesma qualidade, teriam de incorrer em elevados gastos de capital, o que se afigura improvável, pelo menos a curto prazo.

Quanto à posição de mercado, com base em Carvalho e Filipe (2010), serão apresentadas duas aproximações, uma para o projeto “Aparthotel Ílhavo”, considerado como um negócio isolado, e outra para o “Hotel de Ílhavo” como um todo, englobando os estúdios turísticos.

Assim, a futura posição de mercado do “Aparthotel Ílhavo” será a de Líder, pois assume-se como o único estabelecimento hoteleiro de relevância a apresentar a oferta de turismo residencial durante todo o ano, sendo que a única oferta semelhante é a do turismo residencial de Verão nas praias de Ílhavo, no entanto o cliente-alvo não é o mesmo. O movimento a adotar será o de Defesa Contra-Ofensiva, procurando não perder clientes para produtos substitutos, que poderão concorrer principalmente através de preços, enfatizando a diversidade e qualidade dos serviços adjacentes ao serviço principal do apartotel, o alojamento.

Analisando agora a posição de mercado a seguir pelo “Hotel de Ílhavo” no seu conjunto, este assumir-se-á como Challenger, procurando ganhar quota de mercado aos seus principais concorrentes, de igual dimensão. Assim, optará por movimentos de Ataque de Cerco, atacando em diversas frentes e publicitando em força a maior diversidade da sua oferta face aos concorrentes.

A estratégia corporativa a adotar para o hotel como um todo, ainda segundo Carvalho e Filipe (2010), é a da Diversificação Relacionada, ao desenvolvendo uma estratégia além da oferta atual, através da criação do aparthotel, o que implica um movimento de diversificação horizontal, pois a nova atividade é complementar à atividade principal da empresa, procurando-se sinergias internas, uma vez que os restantes serviços do hotel, como é o caso do restaurante, por exemplo, servem tanto os clientes dos apartamentos como os do quartos, sem necessidade de elevados custos adicionais.

## **7. IMPLEMENTAÇÃO**

Neste capítulo serão tratadas as questões relativas à implementação do projeto “ApartHotel Ílhavo”, nomeadamente a estratégia de marketing a adotar através da formulação do Marketing-Mix, a descrição dos recursos humanos e organização funcional, o cronograma da implementação do projeto, as questões relativas ao investimento necessário e respetivo financiamento.

### *7.1. Marketing-Mix*

Serão agora apresentadas as estratégias de Marketing a seguir pelo “Hotel de Ílhavo”, que segundo Dionísio et al (2004: 425) se traduz sob a forma de um “marketing-mix preciso, isto é, de um conjunto coerente de decisões relativas à política de produto, às políticas de preços, distribuição e comunicação do produto.

#### **7.1.1. Produto**

O Marketing-Mix a adotar pelo “Hotel de Ílhavo” na implementação do projeto é baseada na política de produto, uma vez que oferece um produto, o aparthotel, não abrangido pela concorrência e um conjunto de serviços, aqueles disponíveis para os clientes do hotel e que os clientes dos apartamentos usufruem igualmente, de elevada qualidade e de diversidade superior à maioria da concorrência. Este projeto vem suprir a falha no segmento de turismo residencial, ao longo de todo o ano, em Aveiro, ao mesmo tempo que diversifica a oferta disponibilizada pelo hotel.

Uma vez que os clientes do aparthotel podem usufruir das mesmas infraestruturas que os clientes do hotel, o produto considerado para o projeto em questão foi o hotel como um todo, com exceção dos 36 quartos já existentes, substituídos nesta análise pelos 20 apartamentos-estúdios a construir. No entanto, o recheio e decoração dos apartamentos serão semelhantes aos dos quartos existentes, com a diferença de ao apartamentos estarem equipados com cozinha, além de sala de estar, no caso dos T1.

Então, o projeto aposta no produto como elemento diferenciador e decisivo na busca por vantagens competitivas, através da diversidade das suas infraestruturas e serviços:

- 20 Estúdios, 16 dos quais de tipologia T0 e 4 do tipo T1. Os T0 são compostos por sala/quarto, cozinha e quarto de banho e os T1 por sala, quarto e quarto de banho;

- 4 Salas polivalentes, com capacidade até 300 pessoas, projetadas para a organização de eventos sociais e banquetes, almoços e jantares temáticos, além de equipadas com sistema audiovisual e com serviço de apoio ao evento, ideal para a organização de reuniões, congressos ou ações de formação.

- Restaurante de charme “Casa Velha”, que concilia a gastronomia tradicional portuguesa, com destaque para o bacalhau, com a internacional;

- Bar, com decoração moderna e sala de jogos;

- Spa, com serviço de massagens e equipado com sauna, jacuzzi, banho turco e piscina interior aquecida;

- Health Club, dirigido tanto a clientes do hotel como externos, sendo que os sócios do ginásio também podem usufruir do spa;

- Piscina exterior, infraestrutura de destaque, uma vez que a concorrência não dispõem de semelhante;

- Garagem gratuita;

- Recepção, aberta 24 horas por dia, com zona de estar e lobby;

- Internet *wireless* em todo o hotel.

Quanto ao aparthotel em si, este será construído numa das alas do hotel, preparada para o efeito desde a sua construção inicial e consistirá em 20 estúdios no total, 16 do tipo T0, cada um com área de 35m<sup>2</sup>, e 4 de tipologia T1, com área de 65m<sup>2</sup> cada. Estes estarão divididos por 2 andares, com 8 T0 e 2 T1 por piso, sendo que cada piso terá 718m<sup>2</sup>, sendo a área total a construir de 1.436m<sup>2</sup>. O aparthotel terá uma entrada ao nível do rés-do-chão, com elevador, que será utilizada apenas pelos utentes, além de outra que dará acesso direto á recepção e restante espaço do hotel. De referir ainda que a construção será feita com

técnicas construtivas tradicionais e com acabamentos em tudo idênticos aos existentes, de modo a completar o conjunto.

### 7.1.2. Preço

Os preços praticados pelo hotel foram definidos de acordo com os valores da concorrência, sendo idênticos ou ligeiramente inferiores, uma vez que apesar das suas infraestruturas serem, geralmente, de qualidade superior, a melhor localização dos concorrentes concede-lhes alguma vantagem competitiva. Assim, o preço a praticar para cada apartamento T0 em 2015, ano de inauguração do projeto, será igual ao projetado para um quarto individual standard, sendo que os T1 serão 15% mais caros, conforme se pode ver no Quadro 5, procurando, assim, iniciar o projeto com preços moderadamente baixos, de forma a propiciar elevadas taxas de ocupação desde o início.

**Quadro 5 : Tabela de Preços**

<b>Tipo Apartamento</b>	<b>01 Janeiro a 30 Junho 01 Outubro a 31 Dezembro</b>	<b>Julho Setembro (Épocas Festivas)</b>	<b>Agosto</b>
<b>T0</b>	62	75	86
<b>T1</b>	71	86	99
<b>Cama Extra Adulto</b>	15	20	25

Fonte : Autor

Os valores apresentados correspondem a preços por quarto/dia e incluem as seguintes condições:

- Possibilidade de optar por meia pensão a 17 € por pessoa;
- Pequeno-almoço buffet incluído;
- Refeições de crianças grátis dos 0 aos 3 anos e 50% de desconto dos 4 aos 10 anos;
- Alojamento da primeira criança dos 0 aos 8 anos grátis e segunda, dentro da mesma idade, com 50% desconto.

Foram também definidos os preços conforme 3 épocas:

- A mais baixa, de 1 de Janeiro a 30 de Junho e de 1 de Outubro a 31 de Dezembro;
- A média, que engloba Julho, Setembro e épocas festivas tais como Carnaval, Páscoa e Pontes;
- A mais alta, que corresponde ao mês de Agosto.

Serão ainda praticadas diversas promoções e programas temáticos, tal como se tem feito para os quartos do hotel, com especial incidência no início da atividade do projeto, de modo a cativar clientes mais sensíveis ao preço.

Quanto aos restantes serviços do hotel, que estão incluídos na oferta disponibilizada pelo “ApartHotel Ílhavo”, foram definidos os preços médios executados atualmente, uma vez que não se esperam variações de relevância até 2015, ano de inauguração do projeto. Então, os preços médios definidos foram:

- 20 € por pessoa numa refeição no restaurante “Casa Velha”;
- 350 € por dia no aluguer de sala Ílhavo;
- 200 € por dia no aluguer de sala Costa Nova;
- 150 € por dia no aluguer de sala Barra;
- 80 € por dia no aluguer de sala Ria;
- 50 € por massagem.

Os restantes serviços, tais como o usufruto de Spa ou Health Club não foram incluídos nesta análise, uma vez que são gratuitos para os clientes do aparthotel.

### **7.1.3. Distribuição**

O “Hotel de Ílhavo” na estratégia de marketing de distribuição para o projeto, que será a mesma empregue correntemente no hotel, utilizará 2 tipos de circuitos de distribuição, marketing direto e circuito de 1 nível, que correspondem a sistemas verticais e horizontais de marketing, respetivamente.

O canal de distribuição mais importante será o de marketing direto, no qual o cliente faz a sua reserva diretamente ao hotel, principalmente no site próprio, mas também por telefone ou presencialmente na receção, uma vez que é o circuito que apresenta maior volume de reservas, além de menores custos. Este é um sistema vertical de marketing integrado, uma vez que é o próprio hotel que controla a distribuição, procurando o maior alcance e impacto possível sobre o público-alvo ao menor custo.

Adicionalmente, funcionará um circuito de distribuição de 2 níveis através de empresas que oferecem pacotes de serviços e promoções, principalmente na Internet, agências de viagens, importantes para o projeto, principalmente, em termos de captação de clientes estrangeiros, e sites de reservas. Este nível terá maiores custos do que o anterior, uma vez que o hotel venderá alojamento nos apartamentos a um preço inferior ao praticado na tabela de balcão, sendo depois responsabilidade das empresas colaboradoras revender essa ocupação. Noutros casos, como o dos sites especializados em reservas, estes cobram uma comissão mensal. No entanto, este circuito permite uma grande abrangência de público, daí a sua importância, sendo um circuito horizontal de marketing, uma vez que consiste em acordos entre empresas do mesmo nível e do mesmo setor, o hoteleiro.

#### **7.1.4. Promoção**

Na fase inicial do projeto “ApartHotel Ílhavo” será feito um elevado esforço em publicidade, procurando assim elevadas taxas de ocupação desde a abertura. Esta proposta promocional intensa será gradualmente diminuída em função do tempo e consequentes taxas de ocupação elevadas esperadas.

Quanto ao público-alvo, surgem dois segmentos principais a atingir. Por um lado, as famílias, especialmente com crianças, uma vez que a oferta de apartamento se adequa melhor às suas necessidades do que a oferta de um quarto de hotel, procurando chegar a este público nos principais mercados emissores de clientes para o hotel, que são o Minho, Grande Porto, Galiza e Salamanca, ou seja, regiões geograficamente próximas do hotel. Por outro lado, pretende-se promover o projeto nas grandes empresas localizadas em Aveiro e arredores, procurando garantir a estadia dos colaboradores que se encontram a trabalhar temporariamente fora da sua residência habitual.

Então, a maior parte da publicidade ao projeto será feita através da Internet por duas formas. Uma delas será através do site do hotel, onde é possível reservar diretamente e no qual além de, futuramente, ser apresentado o apartotel, se publicitarão, tal como ocorre atualmente, os restantes serviços, além das diversas promoções. A outra será através de espaços publicitários online em sites nacionais e internacionais, onde será feita uma forte aposta. Será ainda feita publicidade em imprensa, nacional e internacional, especializada em turismo.

Outro meio de promoção importante será o contato pessoal, preferencialmente, e também por correio eletrônico com as empresas de Aveiro e arredores, oferecendo promoções para os seus colaboradores que estão a trabalhar fora das respetivas residências habituais.

Serão ainda mantidas estratégias já utilizadas atualmente pelo hotel, mas que passarão a incluir um maior ênfase no projeto, tal como é o caso da participação em feiras e congressos de hotelaria e turismo e os acordos com agências de viagens, nacionais e internacionais.

## **7.2. Recursos Humanos e Organização Funcional**

O “Hotel de Ílhavo” conta atualmente com 17 colaboradores divididos por 7 setores, Direção, Receção, Contabilidade, Restaurante/Bar, Cozinha, Andares e Health Club. Com a inauguração do projeto prevê-se contratar apenas mais 3 colaboradores, dois funcionários de limpeza para os apartamentos e 1 empregado de mesa para o restaurante. A ideia, em termos de recurso humanos, para o projeto é o de criar sinergias internas através dos colaboradores atuais, não sendo necessárias muitas contratações, uma vez que os serviços oferecidos aos clientes do aparthotel serão os mesmos que já existem no hotel, e que estão preparados para maior quantidade de clientes, não sendo necessários mais custos em pessoal, com exceção para as secções já referidas de Restaurante/Bar e Andares, o que constitui uma vantagem para o projeto em questão.

É importante referir que no Verão e outras épocas em que o hotel tenha maiores taxas de ocupação, tais como Páscoa, Carnaval e alturas em que se realizam eventos, projeta-se aumentar o número de colaboradores através de subcontratações, os chamados “extras”, contratados apenas por determinado número de horas, tal como se tem realizado até ao presente. De notar ainda, que existe integração de estagiários das escolas de turismo, havendo intenção de continuar com esta política.

Quanto à estrutura organizacional que se pretende adotar com a abertura do aparthotel, esta será do mesmo tipo que a atual, ou seja, uma Estrutura Organizacional Simples, tal como se pode ver no Organigrama apresentado.

Foi utilizado o modelo de Mintzberg (1995: 20), no qual o autor afirma que “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”. Assim, o autor propõe 5 configurações de estrutura, sendo a estrutura simples, aquela na qual se destacam o vértice estratégico e o nível operacional, ou seja, aqueles que detêm o poder de decisão e o acumulam com o conhecimento necessário à implementação e gestão da atividade, estão diferenciados dos que executam, a que mais se coaduna com os mecanismos internos do hotel. Então, no “Hotel de Ílhavo” existe supervisão direta por parte do diretor e elevado grau de controlo por parte deste, pois, apesar de haver um responsável por cada secção, o respetivo poder decisório é reduzido, com exceção do “Health Club & Spa” onde o responsável tem maior autonomia. As decisões e relações são centralizadas, sendo que a comunicação entre e dos mesmos para o topo estratégico é informal, com elevada disponibilidade da chefia ao contato com a base estrutural.

**Figura 9 : Organigrama**



Fonte : Autor

Serão agora descritos os diversos setores estruturais do hotel, incluindo os funcionários que se prevê contratar para o projeto, num total de 20 colaboradores:

- Direção, na qual o diretor é o responsável máximo pelo hotel, exercendo elevada supervisão;
- Receção, que conta com 4 colaboradores;



- Contabilidade, funcionando com 1 colaborador que também exerce a função de promotor de vendas;

- Restaurante/Bar, onde para além dos 3 funcionários atuais, também responsáveis pelo pequeno-almoço, será contratado outro para fazer face ao previsível acréscimo de atividade;

- Cozinha, com um cozinheiro e um copeiro;

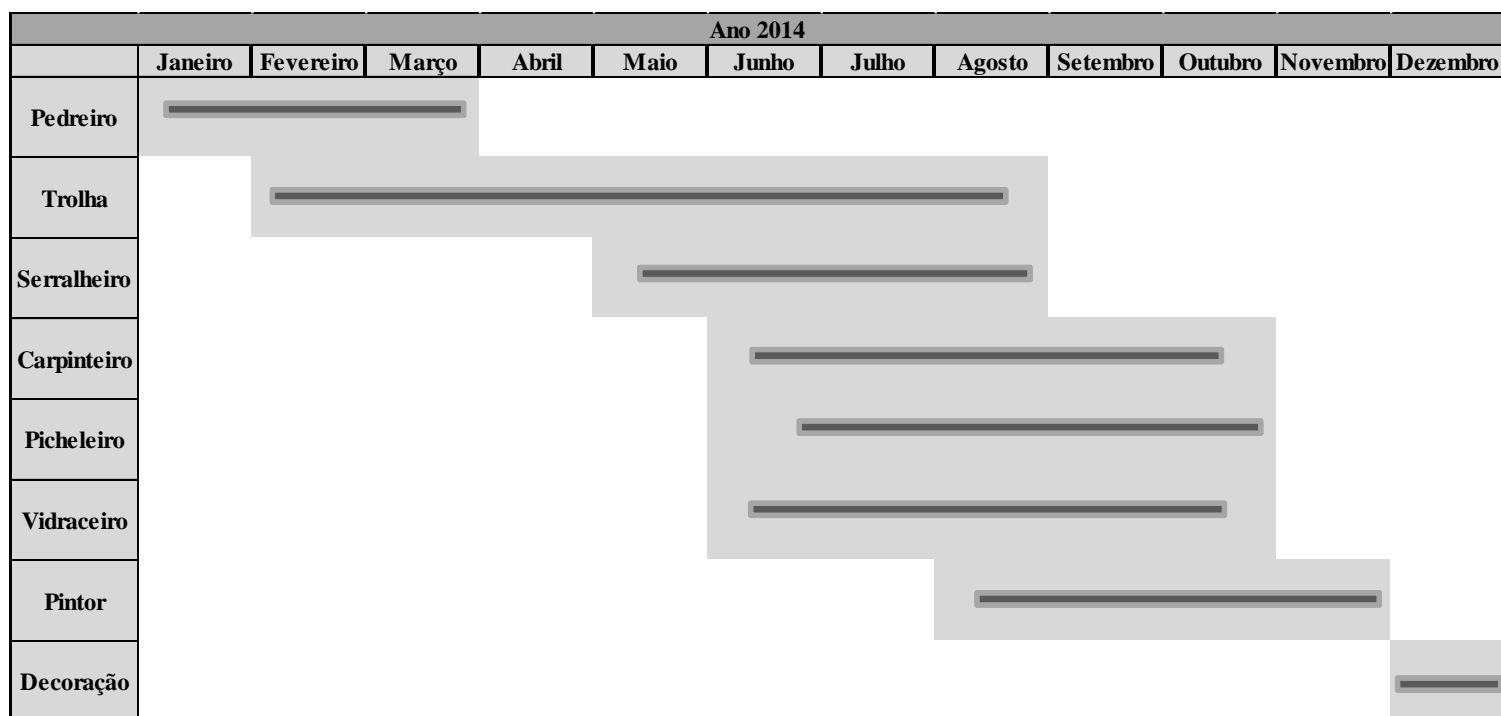
- Health Club & Spa, onde além do responsável, que também é professor no ginásio, trabalham mais dois rececionistas, sendo que as aulas do ginásio funcionam maioritariamente com professores avançados. Existe ainda serviço de massagista, através de subcontratação do mesmo;

- Andares, onde aos 3 colaboradores atuais, dos quais 2 são responsáveis pela limpeza dos quartos do hotel e das áreas comuns, se juntarão mais dois encarregados da limpeza para os 20 apartamentos a construir.

### **7.3. Planeamento**

A obra terá uma duração de 12 meses, sendo a sua construção iniciada em Janeiro de 2014 e conclusão em Dezembro do mesmo ano, de modo a inaugurar o “ApartHotel Ílhavo” em Janeiro de 2015, segundo o cronograma apresentado, no qual se demonstra o tempo necessário a cada fase de construção, além da posterior decoração, pelo que a obra decorrerá durante todo o ano de 2014, o ano 0 do projeto.

**Figura 10 : Cronograma**



Fonte : Autor

#### 7.4. Investimento

O investimento total a realizar para o “ApartHotel Ílhavo”, durante o ano de 2014, ou seja, o ano 0 do projeto, estimou-se em 750.000 €, dividido em 650.000 € para as obras de construção e 100.000 € para a decoração dos apartamentos, que inclui tanto mobiliário como equipamento de decoração, segundo o Quadro 6. De notar que na decoração de cada apartamento T0 se prevê o gasto de 2.100 € no quarto, 520 na casa de banho e 2.100 € na cozinha, o que dá um total de 4.720 € para equipar cada estúdio. Quanto aos T1, acrescenta-se 1.400 € para recheiar a sala, divisão que não existe nos T0, perfazendo assim um total de 6.120 € para decoração nos apartamentos T1.

### Quadro 6 : Estimativa Orçamental

	<b>Valor /€</b>
<b>Pedreiro</b>	250.000
<b>Trolha</b>	275.000
<b>Serralheiro</b>	37.500
<b>Carpinteiro</b>	45.000
<b>Picheleiro</b>	25.000
<b>Vidraceiro</b>	5.000
<b>Pintor</b>	12.500
<b>Decoração 16 apart.T0</b>	75.520
<b>Decoração 4 apart. T1</b>	24.480
<b>Total Investimento</b>	750.000

Fonte : Autor

### 7.5. Financiamento

O financiamento necessário ao projeto será de 750.000 €, sendo que 75% desse investimento total será garantido através de financiamento do Turismo de Portugal, com fundos do QREN, ou seja, 562.500 €. Apenas 25% do valor financiado será reembolsado, ou seja, a empresa terá de devolver ao Turismo 140.625 € em 10 anos, com 3 anos de período de carência, com taxa de juro de 0%, sendo os restantes 75% do financiamento do Turismo de Portugal, 421.875 €, a fundo perdido, o que equivale a 56,25% do investimento total, 750.000 €. Assim, a empresa terá de suportar 25% do investimento total, 187.500 €, acrescidos da parte de 25% do financiamento do Turismo de Portugal, parte esta que não é a fundo perdido, ou seja, 140.625 €, num total a suportar pelo “Hotel de Ílhavo” de 328.125 €. Existindo essa capacidade na empresa, esta projeta suportar este custo através de um empréstimo e em parte por Capitais Próprios.

## 8. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

### 8.1. Pressupostos

Foi considerado um período de análise de dez anos, com as obras a decorrer durante 2014, o ano 0, e inauguração do “ApartHotel” em 1 de Janeiro de 2015, indo a análise até 31 de Dezembro de 2024.

A taxa de inflação considerada foi de 1% segundo as projeções do Banco de Portugal para 2014, presentes no Boletim Económico de Inverno 2012.

Os Prazos Médios de Pagamento e Recebimento foram definidos de acordo com a prática atual do “Hotel de Ílhavo”, sendo de destacar que o Prazo Médio de Recebimento foi definido em 0,5 mês, através da média entre o Prazo Médio de Recebimento do cliente comum que é 0, ou seja, paga a pronto, e o Prazo Médio de Recebimento das empresas que é 1 mês e das quais se esperam elevados volumes de negócio.

Existem duas taxas de IVA liquidado para as prestações de serviços do projeto, 6% para o serviço alojamento e 23% para os restantes serviços de restauração prestados. Quanto ao IVA dedutível definiu-se apenas a taxa mínima de 6%.

As taxas para a Segurança Social estão de acordo com a legislação em vigor, sendo que se definiu uma taxa de retenção de IRS de 28,5%, considerando-se que o trabalhador representativo é casado, tem 2 dependentes a seu cargo e recebe até 633 € por mês.

A taxa de IRC é de 25%, segundo a legislação atual e não se considerou o pagamento de IMI, uma vez que o “Hotel de Ílhavo” foi declarado de utilidade turística, ficando assim isento do pagamento deste imposto. Adicionalmente, a derrama do município de Ílhavo é de 1,5%

Uma vez que o projeto ocorre numa fase em que o hotel já está em funcionamento, ou seja, é um investimento adicional e dada a elevada partilha de recursos entre o hotel e os apartamentos a construir, pois todos os serviços prestados aos clientes dos quartos estarão também disponíveis para os clientes dos apartamentos a construir, surge a necessidade de “ separar nos fluxos globais financeiros da empresa, aquilo que pertence ao investimento e o que pertence à empresa sem o projeto. Referiu-se a este processo de separação como tendo subjacente uma análise incremental dos

investimentos” (Soares, Isabel et al; 2008: 65). Assim sendo, seguiu-se uma lógica proporcional e definiu-se, para os fluxos partilhados, uma percentagem de alocação para os 20 apartamentos do projeto de 36% dos fluxos e para os 36 quartos, já existentes, uma alocação de 64%.

Para achar a taxa de atualização, foram primeiro definidos a remuneração de uma aplicação sem risco, o prémio de risco de mercado e o beta do setor. As obrigações alemãs a 10 anos, com uma taxa de 1,23%, foram definidas como o ativo sem risco. O prémio de risco de mercado, segundo análise do Banco Invest, foi considerado de 6%, correspondendo ao Stoxx-600 Travel & Leisure. O beta do setor hoteleiro<sup>3</sup> selecionado corresponde a 1,29. Efetuando os cálculos, a taxa de desconto obtida foi de, aproximadamente, 8,8%, valor considerado baixo para esta análise em função da atual situação económica, pelo que se definiu uma taxa de atualização de 12%.

---

<sup>3</sup> Consultado em [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/dam2ed.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dam2ed.htm)

### Quadro 7 : Pressupostos

<b>Anos do Projeto</b>	10
<b>Taxa de inflação</b>	1%
<b>PMPagamento</b>	1
<b>PMRecebimento</b>	0,5
<b>PMPagamento IVA</b>	1,5
<b>PMPagamento SS</b>	0,5
<b>PMPagamento IRS</b>	0,5
<b>Taxa de IVA Liquidado Alojamento</b>	6%
<b>Taxa de IVA Liquidado Restauração</b>	23%
<b>Taxa de IVA Dedutível</b>	6%
<b>SS por conta trabalhador</b>	11%
<b>SS por conta empresa</b>	23,75%
<b>Taxa retenção IRS</b>	28,5%
<b>Taxa IRC</b>	25%
<b>Derrama Ílhavo</b>	1,5%
<b>Percentagem Alocação Aparthotel (20 Apartamentos)</b>	36%
<b>Percentagem Alocação Hotel (36 Quartos)</b>	64%
<b>Taxa de Atualização a Preços Correntes</b>	12%

Fonte : Autor

### 8.2. Prestações de Serviços

As Prestações de Serviços estão mensuradas em valores sem IVA, sendo que foram divididas em 2 componentes, Prestações de Serviços a 6% de IVA, que corresponde às Vendas relativas a alojamento nos 20 apartamentos a construir, e Prestações de Serviços a 23% de IVA, relativas aos restantes serviços prestados, restaurante, bar e aluguer de salas. O Health Club & Spa não foi considerado nesta análise, uma vez que as suas receitas provêm dos sócios, exteriores ao hotel, além de que o seu usufruto será grátis para os futuros clientes do projeto.

Então, primeiro fez-se uma previsão das Prestações de Serviços relativas ao alojamento do “ApartHotel Ílhavo”, ou seja, a Prestação de Serviços a 6% de IVA, através de projeções definidas pela direção e que podem ser vistas nas tabelas 1 e 2. Esta entende que a taxa de ocupação para os T0 e T1 serão iguais, esperando-se uma taxa de ocupação no ano de inauguração, 2015, de 60% na época mais baixa, 80% na média e 100% na mais alta, segundo as épocas consideradas na seção 7.1.2.. Para o ano 2016 e seguintes previu-se uma taxa de ocupação de 70% na época mais baixa, 90% na média e 100% na mais alta.

**Tabela 1 : Previsão Vendas de Prestação Serviços Alojamento para o Projeto em 2015, a preços constantes**

	TO				T1		
	Ep Baixa	Ep Média	Ep Alta		Ep Baixa	Ep Média	Ep Alta
Nr Dias	270	65	30	Nr Dias	270	65	30
Nr Quartos/Dia	16	16	16	Nr Quartos/Dia	4	4	4
Nr Quartos Disponíveis	4320	1040	480	Nr Quartos Disponíveis	1080	260	120
Tx Ocupação	60%	80%	100%	Tx Ocupação	0,6	0,8	1
Nr Quartos Vendidos	2592	832	480	Nr Quartos Vendidos	648	208	120
Preço(sem IVA)	58,5	70,8	81,1	Preço(sem IVA)	67,0	81,1	93,4
<b>Vendas</b>	<b>151.608</b>	<b>58.868</b>	<b>38.943</b>	<b>Vendas</b>	<b>43.404</b>	<b>16.875</b>	<b>11.208</b>
<b>Total Vendas T0 em 2015</b>				<b>Total Vendas T1 em 2015</b>			
<b>249.419</b>				<b>71.487</b>			
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Total P.S. Alojamento 2015</b></td> <td style="text-align: center;"><b>320.906</b></td> </tr> </table>				<b>Total P.S. Alojamento 2015</b>	<b>320.906</b>		
<b>Total P.S. Alojamento 2015</b>	<b>320.906</b>						

**Tabela 2 : Previsão Vendas de Prestação Serviços Alojamento para o Projeto em 2016 e seguintes, a preços constantes (anual)**

	TO				T1		
	Ep Baixa	Ep Média	Ep Alta		Ep Baixa	Ep Média	Ep Alta
Nr Dias	270	65	30	Nr Dias	270	65	30
Nr Quartos/Dia	16	16	16	Nr Quartos/Dia	4	4	4
Nr Quartos Disponíveis	4320	1040	480	Nr Quartos Disponíveis	1080	260	120
Tx Ocupação	70%	90%	100%	Tx Ocupação	0,7	0,9	1
Nr Quartos Vendidos	3024	936	480	Nr Quartos Vendidos	756	234	120
Preço(sem IVA)	58,5	70,8	81,1	Preço(sem IVA)	67,0	81,1	93,4
<b>Vendas</b>	<b>176.875</b>	<b>66.226</b>	<b>38.943</b>	<b>Vendas</b>	<b>50.638</b>	<b>18.985</b>	<b>11.208</b>
<b>Total Vendas T0 em 2016 e SS</b>				<b>Total Vendas T1 em 2016 e SS</b>			
<b>282.045</b>				<b>80.830</b>			
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Total P.S. Alojamento 2016 e SS</b></td> <td style="text-align: center;"><b>362.875</b></td> </tr> </table>				<b>Total P.S. Alojamento 2016 e SS</b>	<b>362.875</b>		
<b>Total P.S. Alojamento 2016 e SS</b>	<b>362.875</b>						

Importa agora definir as vendas previstas nas Prestações de Serviços com 23% de IVA referentes às restantes atividades e cujos fluxos serão partilhados entre o hotel e o projeto, ou seja, o restaurante, bar e aluguer de salas. A direção prevê que, sem projeto, estas vendas se mantenham próximas do valor registado em 2012, 136.094,35 €, segundo dados da contabilidade, e que com projeto estas aumentem 15% no primeiro ano de atividade deste, 2015, 20% no segundo, atingindo mais 25% de vendas do que em 2012 a partir do terceiro ano, estabilizando nos anos seguintes. Uma vez encontrados os valores previsionais das Prestações de Serviços a 23% de IVA para a totalidade do hotel, com e sem projeto, a diferença entre estas corresponderá às Prestações de Serviços de outras atividades que não o alojamento para o projeto, aplicando uma lógica incremental.

**Tabela 3: Previsão Outras Prestações de Serviços para o Projeto, a preços constantes**

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Índice Crescimento Outras P.S.	0	1,15	1,2	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Outras P.S. "Hotel Ílhavo" com Projeto	0,00	156.508,50	163.313,22	170.117,94	170.117,94	170.117,94	170.117,94	170.117,94	170.117,94	170.117,94	170.117,94
Outras P.S. "Hotel Ílhavo" sem Projeto	0,00	136.094,35	136.094,35	136.094,35	136.094,35	136.094,35	136.094,35	136.094,35	136.094,35	136.094,35	136.094,35
Outras P.S. Projeto	0,00	20.414,15	27.218,87	34.023,59	34.023,59	34.023,59	34.023,59	34.023,59	34.023,59	34.023,59	34.023,59

Fonte: Autor

Na tabela 4 encontram-se as Prestações de Serviços totais do projeto, já incluindo o efeito da inflação e resultando da soma das Prestações de Serviços com 6% de IVA, referentes ao alojamento nos apartamentos a construir, com as Prestações de Serviços a 23% de IVA respeitantes aos restantes serviços prestados pelo hotel, considerando apenas a parte alocada ao projeto.

**Tabela 4 : Prestação Serviços do Projeto, a preços constantes**

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Índice de inflação	1	1,01	1,0201	1,030301	1,04060401	1,05101005	1,06152015	1,07213535	1,08285671	1,09368527	1,10462213
Prestação Serviços Alojamento	0,00	324.114,72	370.169,27	373.870,96	377.609,67	381.385,77	385.199,63	389.051,62	392.942,14	396.871,56	400.840,27
Outras Prestações Serviços	0,00	20.618,29	27.765,97	35.054,54	35.405,08	35.759,13	36.116,72	36.477,89	36.842,67	37.211,10	37.583,21
Prestação Serviços Projeto	0,00	344.733,01	397.935,24	408.925,50	413.014,75	417.144,90	421.316,35	425.529,51	429.784,81	434.082,66	438.423,48

Fonte : Autor

### 8.3. Custos



Considera-se que os custos inerentes ao projeto apenas ocorrerão após a inauguração deste, isto é, a partir de 2015, sendo que estes valores não incluem IVA. Os custos relativos ao Health Club & Spa foram excluídos desta análise, uma vez que os gastos destes são referentes à atividade dos sócios, sendo cobertos através das mensalidades.

Os custos foram divididos em Custos Fixos e Custos Variáveis. Os Custos Variáveis, segundo dados da contabilidade para 2012, corresponderam a 52% das vendas relativas ao “Hotel de Ílhavo”, situação que se espera continuar a ocorrer, pelo que se definiu que os Custos Variáveis do projeto corresponderão a 52% das vendas relativas a este, sendo subdivididos em Compras e Fornecimentos e Serviços Externos. Quanto aos Custos Fixos, estes correspondem, por simplificação, aos gastos com pessoal afetos ao projeto, considerando-se gastos fixos tais como pagamento de Internet e televisão por cabo nos FSE. Outros custos, tradicionalmente designados como fixos, tais como eletricidade e água, foram nesta análise considerados como variáveis, uma vez que dependem em grande medida da ocupação do hotel. Em relação aos Gastos com Pessoal, primeiro definiu-se o salário médio anual por trabalhador no hotel de 6.527,03 €, pelo que se considerou esse o gasto a realizar em cada 1 dos 3 trabalhadores a contratar exclusivamente para o projeto. Uma vez que apenas o custo com estes trabalhadores será incremental em relação aos gastos com salários atuais do hotel, os Gastos com Pessoal alocados ao projeto consistem no salário dos 3 trabalhadores a contratar. Assim definiu-se um valor, a preços constantes, de 19.776,89 € com pessoal alocado ao “ApartHotel Ílhavo”, sendo esse considerado o valor dos Custos Fixos. Na tabela seguinte, é possível observar os custos do projeto.

**Tabela 5: Custos do Projeto, a preços constantes**

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Taxa de inflação	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Índice de inflação	1	1,01	1,0201	1,030301	1,04060401	1,05101005	1,06152015	1,07213535	1,08285671	1,09368527	1,10462213
Prestação Serviços	0,00	344.733,01	397.935,24	408.925,50	413.014,75	417.144,90	421.316,35	425.529,51	429.784,81	434.082,66	438.423,48
Gastos com Pessoal	0,00	19.776,89	19.974,66	20.174,40	20.376,15	20.579,91	20.785,71	20.993,57	21.203,50	21.415,54	21.629,69
Compras	0,00	71.579,93	82.626,77	84.908,78	85.757,87	86.615,44	87.481,60	88.356,42	89.239,98	90.132,38	91.033,70
FSE	0,00	107.369,90	123.940,16	127.363,17	128.636,80	129.923,17	131.222,40	132.534,62	133.859,97	135.198,57	136.550,55
<b>Custos Totais Projeto</b>	<b>0,00</b>	<b>198.726,72</b>	<b>226.541,59</b>	<b>232.446,35</b>	<b>234.770,81</b>	<b>237.118,52</b>	<b>239.489,71</b>	<b>241.884,60</b>	<b>244.303,45</b>	<b>246.746,48</b>	<b>249.213,95</b>

Fonte: Autor

#### 8.4. Mapa de Depreciações

O investimento em capital fixo, segundo a seção 7.4. foi definido em 750.000 €, dividido em:

- Obras de construção, avaliadas em 650.000 €, com uma taxa de depreciação de 5% e,

-Decoração e equipamento dos apartamentos, com um custo de 100.000 €, sendo que se considerou que 50% deste valor corresponde a mobiliário, com uma taxa de depreciação de 12,5%, sendo a outra metade respeitante a equipamento de decoração, com vida útil de 5 anos.

As taxas de depreciação foram escolhidas segundo o Regime de Amortizações e Depreciações, além de que o valor do terreno não foi incluído no capital investido, uma vez que este pertence ao hotel e não tem aplicação alternativa previsível. De referir ainda que o valor residual do edifício foi considerado igual ao seu valor contabilístico no último ano do projeto.

**Quadro 8 : Mapa de Depreciações**

Descrição	Valor	Vida Útil	Taxa Depreciação	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Valor Contabilístico
				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Obras Construção	650.000,00	20 anos	5%	0,00	32.500,00	32.500,00	32.500,00	32.500,00	32.500,00	32.500,00	32.500,00	32.500,00	32.500,00	32.500,00	325.000,00
Mobiliário	50000	8 anos	12,5%	0,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento Decoração	50000	5 anos	25%	0,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Investimento em Capital Fixo</b>	<b>750.000,00</b>			<b>0,00</b>	<b>51.250,00</b>	<b>51.250,00</b>	<b>51.250,00</b>	<b>51.250,00</b>	<b>38.750,00</b>	<b>38.750,00</b>	<b>38.750,00</b>	<b>38.750,00</b>	<b>32.500,00</b>	<b>32.500,00</b>	<b>325.000,00</b>

Fonte: Autor

### 8.5. Demonstração de Resultados e Cash-Flow de Exploração

Analisando a Demonstração de Resultados na tabela seguinte, é possível observar que se esperam Resultados Líquidos positivos desde o primeiro ano de atividade, com 69.645,88 €, sendo estes crescentes consoante o passar dos anos, atingindo 115.181,51 € em 2024, último ano considerado.

O Cash-Flow de Exploração é positivo desde o início da exploração do projeto, sendo crescente, com exceção do ano 2023, chegando aos 147.681,51 euros no último ano de análise.

**Tabela 6: Demonstração de Resultados e Cash-Flow de Exploração**

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prestação Serviços	0,00	344.733,01	397.935,24	408.925,50	413.014,75	417.144,90	421.316,35	425.529,51	429.784,81	434.082,66	438.423,48
Gastos com Pessoal	0,00	-19.776,89	-19.974,66	-20.174,40	-20.376,15	-20.579,91	-20.785,71	-20.993,57	-21.203,50	-21.415,54	-21.629,69
Compras	0,00	-71.579,93	-82.626,77	-84.908,78	-85.757,87	-86.615,44	-87.481,60	-88.356,42	-89.239,98	-90.132,38	-91.033,70
FSE	0,00	-107.369,90	-123.940,16	-127.363,17	-128.636,80	-129.923,17	-131.222,40	-132.534,62	-133.859,97	-135.198,57	-136.550,55
RAJIAR	0,00	146.006,30	171.393,64	176.479,15	178.243,94	180.026,38	181.826,64	183.644,91	185.481,36	187.336,17	189.209,53
Depreciações	0,00	-51.250,00	-51.250,00	-51.250,00	-51.250,00	-38.750,00	-38.750,00	-38.750,00	-38.750,00	-32.500,00	-32.500,00
RAJI	0,00	94.756,30	120.143,64	125.229,15	126.993,94	141.276,38	143.076,64	144.894,91	146.731,36	154.836,17	156.709,53
IRC	0,00	-23.689,07	-30.035,91	-31.307,29	-31.748,48	-35.319,09	-35.769,16	-36.223,73	-36.682,84	-38.709,04	-39.177,38
Derrama	0,00	-1.421,34	-1.802,15	-1.878,44	-1.904,91	-2.119,15	-2.146,15	-2.173,42	-2.200,97	-2.322,54	-2.350,64
<b>Res. Líquido</b>	<b>0,00</b>	<b>69.645,88</b>	<b>88.305,58</b>	<b>92.043,42</b>	<b>93.340,55</b>	<b>103.838,14</b>	<b>105.161,33</b>	<b>106.497,76</b>	<b>107.847,55</b>	<b>113.804,59</b>	<b>115.181,51</b>
Amortizações	0,00	51.250,00	51.250,00	51.250,00	51.250,00	38.750,00	38.750,00	38.750,00	38.750,00	32.500,00	32.500,00
<b>CFExploração</b>	<b>0,00</b>	<b>120.895,88</b>	<b>139.555,58</b>	<b>143.293,42</b>	<b>144.590,55</b>	<b>142.588,14</b>	<b>143.911,33</b>	<b>145.247,76</b>	<b>146.597,55</b>	<b>146.304,59</b>	<b>147.681,51</b>

Fonte: Autor

## 8.6. Necessidades de Fundo de Maneio

Em seguida apresentam-se as Necessidades de Fundo de Maneio, na tabela 7, com o respetivo Mapa Auxiliar em Anexo. Prevê-se que o projeto apresente valores negativos de Fundo de Maneio durante os 10 anos de atividade, uma vez que os seus recursos financeiros serão sempre superiores às necessidades financeiras.

O Investimento em Fundo de Maneio assumirá também valores negativos em todos os anos de atividade do projeto, sendo o Valor Residual de Fundo de Maneio de -3.998,91€.

**Tabela 7 Necessidades de Fundo de Maneio**

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Necessidades Financeiras</b>											
Clientes	0,00	14.363,88	16.580,63	17.038,56	17.208,95	17.381,04	17.554,85	17.730,40	17.907,70	18.086,78	18.267,65
<b>Total Necessidades Financeiras</b>	<b>0,00</b>	<b>14.363,88</b>	<b>16.580,63</b>	<b>17.038,56</b>	<b>17.208,95</b>	<b>17.381,04</b>	<b>17.554,85</b>	<b>17.730,40</b>	<b>17.907,70</b>	<b>18.086,78</b>	<b>18.267,65</b>
<b>Recursos Financeiros</b>											
Fornecedores	0,00	14.912,49	17.213,91	17.689,33	17.866,22	18.044,88	18.225,33	18.407,59	18.591,66	18.777,58	18.965,35
EOEP	0,00	2.523,86	2.876,06	3.079,09	3.109,88	3.140,98	3.172,39	3.204,11	3.236,16	3.268,52	3.301,20
<b>Total Recursos Financeiros</b>	<b>0,00</b>	<b>17.436,35</b>	<b>20.089,97</b>	<b>20.768,42</b>	<b>20.976,10</b>	<b>21.185,86</b>	<b>21.397,72</b>	<b>21.611,70</b>	<b>21.827,82</b>	<b>22.046,10</b>	<b>22.266,56</b>
<b>FMN</b>	<b>0,00</b>	<b>-3.072,47</b>	<b>-3.509,34</b>	<b>-3.729,86</b>	<b>-3.767,16</b>	<b>-3.804,83</b>	<b>-3.842,88</b>	<b>-3.881,30</b>	<b>-3.920,12</b>	<b>-3.959,32</b>	<b>-3.998,91</b>
<b>Investimento em FMN</b>	<b>0</b>	<b>-3.072,47</b>	<b>-436,8663</b>	<b>-220,51911</b>	<b>-37,298571</b>	<b>-37,671557</b>	<b>-38,048272</b>	<b>-38,428755</b>	<b>-38,813042</b>	<b>-39,201173</b>	<b>-39,593185</b>
<b>Valor Residual FMN</b>											<b>-3.998,91</b>

Fonte: Autor

## 8.7. Cash-Flow Global

O Cash-Flow Global reflete as diferenças entre os fluxos financeiros de entrada e saída do projeto, sendo negativo no ano 0, devido ao elevado investimento em capital fixo e positivo nos restantes. No entanto, os seus valores acumulados serão negativos durante quase todo o período considerado, com exceção do último ano de análise, a partir do qual as entradas de fluxos permitem cobrir os investimentos.

**Tabela 8 : Mapa Apuramento Cash-Flow Global**

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Taxa de inflação	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Investimento em Capital Fixo	-750.000,00										
Investimento em FMN	0,00	-3.072,47	-436,87	-220,52	-37,30	-37,67	-38,05	-38,43	-38,81	-39,20	-39,59
Valor Residual FMN											-3.998,91
Valor Residual Capital Fixo											325.000,00
<b>Cash-Flow de Investimento</b>	<b>-750.000,00</b>	<b>-3.072,47</b>	<b>-436,87</b>	<b>-220,52</b>	<b>-37,30</b>	<b>-37,67</b>	<b>-38,05</b>	<b>-38,43</b>	<b>-38,81</b>	<b>-39,20</b>	<b>320.961,50</b>
Cash-Flow Exploração	0,00	120.895,88	139.555,58	143.293,42	144.590,55	142.588,14	143.911,33	145.247,76	146.597,55	146.304,59	147.681,51
<b>Cash-Flow Global</b>	<b>-750.000,00</b>	<b>117.823,41</b>	<b>139.118,71</b>	<b>143.072,90</b>	<b>144.553,25</b>	<b>142.550,47</b>	<b>143.873,28</b>	<b>145.209,33</b>	<b>146.558,74</b>	<b>146.265,39</b>	<b>468.643,00</b>
Taxa Atualização	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
<b>Cash-Flow Global Atualizado</b>	<b>-750.000,00</b>	<b>104.157,89</b>	<b>108.719,33</b>	<b>98.841,47</b>	<b>88.281,61</b>	<b>76.961,17</b>	<b>68.666,32</b>	<b>61.265,89</b>	<b>54.663,39</b>	<b>48.226,64</b>	<b>136.599,21</b>
<b>Cash-Flow Global Atualizado Acumulado</b>	<b>-750.000,00</b>	<b>-645.842,11</b>	<b>-537.122,78</b>	<b>-438.281,31</b>	<b>-349.999,70</b>	<b>-273.038,53</b>	<b>-204.372,20</b>	<b>-143.106,31</b>	<b>-88.442,93</b>	<b>-40.216,29</b>	<b>96.382,92</b>

Fonte: Autor

## 8.8. Análise da Viabilidade

O projeto apresentou, no período considerado, de 10 anos, um VAL de 96.382,92 €, o que implica que este é lucrativo e permite recuperar o investimento previsto, e um TIR de 15,82%, superior à remuneração mínima exigida de 12%. Assim, demonstra-se a viabilidade do projeto, mesmo caso não haja atribuição do subsídio do QREN, pelo que será em seguida testado o efeito no negócio da atribuição do referido subsídio.

### Quadro 9 : VAL e TIR

<b>VAL</b>	<b>96.382,92</b>
<b>TIR</b>	<b>15,82%</b>

Fonte: Autor

### 8.9. Empréstimo e Fundos do QREN

O investimento de 750.000 € será financiado em 75% desse valor por um empréstimo do Turismo de Portugal com fundos do QREN e os restantes 25% por um empréstimo bancário.

Quanto ao empréstimo bancário, este será de 187.500 €, com taxa de juro nominal anual de 5%, à qual se acresce a taxa de juro Euribor a 3 meses que, segundo as previsões do Banco de Portugal no Boletim Económico de Inverno 2012, será de 0,3% para 2014, logo a taxa de juro considerada para o empréstimo foi de 6,2% anual, a prestações constantes. O financiamento será a 10 anos, com 2 anos de carência, ou seja, a empresa apenas começará a amortizar capital em 2017.

### Quadro 10: Amortização do Empréstimo Bancário

<b>Ano</b>	<b>Período</b>	<b>Prestação</b>	<b>Juro</b>	<b>Amortização Capital</b>	<b>Capital em Dívida</b>
<b>2015</b>	<b>1</b>	0,00	11.625,00	0,00	187.500,00
<b>2016</b>	<b>2</b>	0,00	11.625,00	0,00	187.500,00
<b>2017</b>	<b>3</b>	30.433,68	11.625,00	18.808,68	168.691,32
<b>2018</b>	<b>4</b>	30.433,68	10.458,86	19.974,82	148.716,50
<b>2019</b>	<b>5</b>	30.433,68	9.220,42	21.213,26	127.503,24
<b>2020</b>	<b>6</b>	30.433,68	7.905,20	22.528,48	104.974,76
<b>2021</b>	<b>7</b>	30.433,68	6.508,43	23.925,25	81.049,51
<b>2022</b>	<b>8</b>	30.433,68	5.025,07	25.408,61	55.640,90
<b>2023</b>	<b>9</b>	30.433,68	3.449,74	26.983,95	28.656,95
<b>2024</b>	<b>10</b>	30.433,68	1.776,73	28.656,95	0,00

Fonte: Autor

Quanto aos fundos do QREN, estes consistirão num empréstimo sem juros de 562.500 €, sendo que 75% deste valor, 421.875 €, será a fundo perdido, pelo que o projeto terá de devolver ao Turismo de Portugal os restantes 25%, ou seja, 140.625 €, a 10 anos, com 3 anos de carência e com juro de 0%. Considerou-se que as prestações serão pagas através de Capitais Próprios dos sócios do hotel.

**Quadro 11: Amortização Subsídio do Turismo/ QREN**

Ano	Período	Prestação	Juro	Amortização Capital	Capital em Dívida
2015	1	0,00	0,00	0,00	140.625,00
2016	2	0,00	0,00	0,00	140.625,00
2017	3	0,00	0,00	0,00	140.625,00
2018	4	20.089,29	0,00	20.089,29	120.535,71
2019	5	20.089,29	0,00	20.089,29	100.446,43
2020	6	20.089,29	0,00	20.089,29	80.357,14
2021	7	20.089,29	0,00	20.089,29	60.267,86
2022	8	20.089,29	0,00	20.089,29	40.178,57
2023	9	20.089,29	0,00	20.089,29	20.089,29
2024	10	20.089,29	0,00	20.089,29	0,00

Fonte: Autor

### 8.10. Valor Atual Líquido Ajustado (VALA)

Uma vez que o VAL do projeto sem financiamento foi negativo, pretende-se agora testar se o projeto será viável ao entrar em consideração os fundos do QREN e empréstimo bancário. Para isso calculou-se o Valor Atual do Financiamento.

**Tabela 9: Valor Atual do Financiamento**

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
"Inflow" Empréstimo	187.500,00										
"Inflow" Subsídio	562.500,00										
Amortizações Empréstimo	0,00	0,00	0,00	-18.808,68	-19.974,82	-21.213,26	-22.528,48	-23.925,25	-25.408,61	-26.983,95	-28.656,95
Amortizações Subsídio	0,00	0,00	0,00	0,00	-20.089,29	-20.089,29	-20.089,29	-20.089,29	-20.089,29	-20.089,29	-20.089,29
Juro Empréstimo	0,00	-11.625,00	-11.625,00	-11.625,00	-10.458,86	-9.220,42	-7.905,20	-6.508,43	-5.025,07	-3.449,74	-1.776,73
Benefícios Fiscais Empréstimo	0,00	2.906,25	2.906,25	2.906,25	2.614,72	2.305,11	1.976,30	1.627,11	1.256,27	862,43	444,18
<b>Cash-Flow Financiamento</b>	<b>750.000,00</b>	<b>-8.718,75</b>	<b>-8.718,75</b>	<b>-27.527,43</b>	<b>-47.908,25</b>	<b>-48.217,86</b>	<b>-48.546,67</b>	<b>-48.895,86</b>	<b>-49.266,70</b>	<b>-49.660,53</b>	<b>-50.078,79</b>
Cash-Flow Financiamento Atualizado	750.000,00	-8.209,75	-7.730,46	-22.982,23	-37.662,77	-35.693,19	-33.838,60	-32.092,27	-30.447,90	-28.899,53	-27.441,55
<b>Cash-Flow Financiamento Atualizado Acumulado</b>	<b>750.000,00</b>	<b>741.790,25</b>	<b>734.059,80</b>	<b>711.077,57</b>	<b>673.414,80</b>	<b>637.721,61</b>	<b>603.883,01</b>	<b>571.790,74</b>	<b>541.342,84</b>	<b>512.443,31</b>	<b>485.001,76</b>

Fonte: Autor

O Valor Atual do Financiamento será positivo em 485.001,76 €, pelo que somado ao VAL, positivo de 96.382,92€, o projeto apresentará um Valor Atual Líquido Ajustado de 581.384,68 €, ou seja, continuará a ser viável, demonstrando-se os efeitos benéficos a nível financeiro dos fundos do QREN atribuídos pelo Turismo de Portugal no projeto “ApartHotel Ílhavo”, não sendo no entanto vitais para a sua viabilidade, uma vez que o VAL é positivo, mesmo não considerando financiamento. No entanto, uma vez que a empresa não dispõe de capacidade para suportar os elevados investimentos iniciais através de Capitais Próprios, a atribuição do subsídio é considerada condição necessária para a execução do projeto.

**Quadro 12 : VALA**

<b>VA Financiamento</b>	<b>485.001,76</b>
<b>VAL</b>	<b>96.382,92</b>
<b>VALA</b>	<b>581.384,68</b>

Fonte: Autor

## 8.11. Análise da Sensibilidade

Na elaboração do projeto foram estimados pressupostos e valores que poderão não corresponder à realidade, pelo que, para diminuir o risco de incerteza, foi realizada uma análise de sensibilidade. Escolheram-se, então, as variáveis que se consideraram poderem ter maior influência sobre o VAL e o TIR, variando os valores dessas variáveis de -20% a 20%, procurando encontrar o ponto a partir do qual o VAL se tornaria negativo ou o TIR inferior a 12%, de modo a servir de guia de conduta para tentar, ao máximo, evitar essa situação, se bem que certos fatores se podem encontrar fora do domínio da empresa. Adicionalmente, consideraram-se outras taxas de atualização, observando o impacto no VAL, concluindo-se que o VAL seria negativo a partir de uma taxa de desconto de 15%.

**Tabela 10: Análise da Sensibilidade a Variações no Investimento**

Investimento	Variação Investimento	VAL	TIR
		Valor	Valor
900.000,00	20%	-22.991,86	12,58%
825.000,00	10%	36.207,33	14,05%
787.500,00	5%	65.806,92	14,88%
750.000,00	0%	96.382,92	15,82%

Fonte: Autor

**Tabela 11: Análise da Sensibilidade a Variações nas Prestações de Serviços**

Prestações Serviços	Variação P.S.	VAL	TIR
		Valor	Valor
4.130.890,21	0%	96.382,92	15,82%
3.924.345,70	-5%	57.665,56	14,74%
3.717.801,19	-10%	18.948,21	13,66%
0,00	-15%	96.382,92	15,82%

Fonte: Autor



**Tabela 12: Análise da Sensibilidade a Variações nos Gastos com Pessoal**

Gastos com Pessoal	Variação Gastos Pessoal	VAL	TIR
		Valor	Valor
248.292,01	20%	79.908,72	15,36%
237.946,51	15%	84.027,27	15,48%
227.601,01	10%	88.145,82	15,59%
217.255,51	5%	92.264,37	15,70%
206.910,01	0,00	96.382,92	15,82%

Fonte: Autor

**Tabela 13: Análise da Sensibilidade a Variações nas Compras**

Compras	Variação Compras	VAL	TIR
		Valor	Valor
1.029.279,44	20%	28.056,30	13,91%
986.392,80	15%	45.137,95	14,39%
943.506,16	10%	62.219,61	14,87%
900.619,51	5%	79.301,26	15,35%
857.732,87	0%	96.382,92	15,82%

Fonte: Autor

**Tabela 14: Análise da Sensibilidade a Variações nos FSE**

FSE	Variação FSE	VAL	TIR
		Valor	Valor
1.543.919,16	20%	-6.107,01	12,95%
1.479.589,20	15%	19.515,47	13,67%
1.415.259,23	10%	45.137,95	14,39%
1.350.929,27	5%	70.760,43	15,11%
1.286.599,30	0%	96.382,92	15,82%

Fonte: Autor

**Tabela 15: Análise da Sensibilidade a Variações na Taxa de Atualização**

Taxa Atualização	VAL
15%	-10.632,79
14%	22.575,52
13%	58.174,58
12%	96.382,92

Fonte: Autor

## 9. BIBLIOGRAFIA

- Asesores en Turismo Hotelaria y Recreación, S.A. (2006). *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Estudo efetuado para o Turismo de Portugal, I.P.
- Banco de Portugal (2012). *Boletim Económico de Inverno 2012*, Volume 18, número 4, Lisboa.
- Carvalho, J. C. e J. C. Filipe (2010). *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro (3ª Edição)*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Delloite Consultores (2010). *Associação Turismo de Lisboa – Plano Estratégico 2011-2014*.
- 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.
- Esperança, José P. e Matias, Fernanda (2009). *Finanças Empresariais (2ª Edição)*, Lisboa: Dom Quixote.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2012). *Censos 2011*, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2012). *Estatísticas do Turismo 2011*, Lisboa.
- Lilaia, Paulo M. C. (2010). *Plano de Negócios “Absolutis” Empresa Farmacêutica de Medicamentos Genéricos*. Projeto de Mestrado em Gestão de Empresas. ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Martins, Luís (2011). *Plano de Negócio: EasyHotel Oriente*. Projeto de Mestrado em Gestão. ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

- Matias, Joana L.M, (2011). *Plano de Negócio – CS Vintage Oporto Hotel*. Projeto de Mestrado em Gestão. ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Mintzberg, Henry (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Dom Quixote.
- Monteiro, Paulo (2011). *Prémios de Risco*. Estudo para Banco Invest.
- Mota, António G. e Custódio, Cláudia (2006). *Finanças da Empresa*, Lisboa: Booknomics.
- Neto, Paulo C. (2011). *Sustentabilidade Financeira no Sector do Turismo*. Dissertação de Mestrado em Gestão. ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Pacheco, Carlos (2012). *Avaliação das consequências da instabilidade política e económica na imagem externa de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Estratégica. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- PricewaterhouseCoopers e Espanha e Associados (2012). *Fiscalidade e Competitividade dos Serviços de Alimentação e Bebidas nos Setores da Restauração e Bebidas e da Hotelaria*. Estudo realizado para AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal.
- Santos, Ana M. (2009). *Avaliação Financeira das Opções de Co-Financiamento de um Grande Projecto de Turismo*. Relatório de Projeto de Mestrado em Finanças. ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.
- Serra, Jaime (2008). *As Tecnologias de Informação e Comunicação no Turismo: - a emergência do e-tourism*. Universidade de Évora.
- Silva, Ana P. A.S. (2011). *Rotas Turístico-Culturais de Ílhavo*. Relatório de Projeto de Mestrado em Gestão e Planeamento do Turismo. Universidade de Aveiro.

Soares, Isabel; Moreira, José; Pinho, Costa e Couto, João (2008). *Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projetos (2ª Edição)*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Turismo de Portugal, I.P. (2012). *Barómetro de Conjuntura aos Empreendimentos Turísticos Inverno 2012/13*.

Turismo de Portugal, I.P. (2008). *Plano Estratégico Nacional do Turismo – Síntese*, Lisboa.

. Web-sites Consultados:

. <http://www.bloomberg.com/>

. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/dam2ed.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dam2ed.htm)

. <http://www.empreender.aip.pt/>

. <http://www.qren.pt/>

. <http://www.turismodeportugal.pt/>

. <http://ciitt.ualg.pt>

. <http://www.booking.com>

. <http://www.meliaria.com/>

. <http://www.hotelaveiropalace.com/>

. <http://www.hotelasamericas.com/>

. <http://www.hotelmoliceiro.pt/>

. <http://www.museumaritimo.cm-ilhavo.pt/>

. <http://www.vistaalegreatlantis.com/>

. <http://pt.euronews.com/>

. <http://www.ine.pt/>

. <http://epp.état.ec.europa.eu/portal/page/portal/État/home/>

## 10. ANEXOS

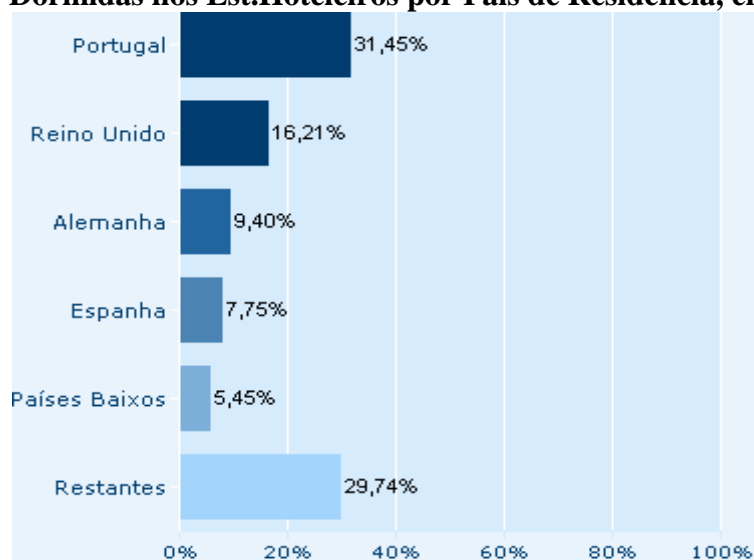
### ANEXO I : ANÁLISE DE MERCADO

#### Hipóteses do Exercício de Projeção do Boletim Económico

		BE Inverno 2012			BE Outono 2012	
		2012	2013	2014	2012	2013
Procura externa	tva	0.2	0.3	4.7	0.3	2.5
Taxa de juro						
EURIBOR a 3 meses	%	0.6	0.1	0.3	0.6	0.2
Custo de financiamento do Estado <sup>(a)</sup>	%	2.6	2.6	4.1	2.2	2.7
Taxa de câmbio do euro						
Efectiva do euro	tva	-5.4	0.2	0.0	-5.4	-0.2
Euro-dólar	vma	1.28	1.30	1.30	1.28	1.29
Preço do petróleo						
em dólares	vma	111.9	106.8	102.1	112.4	107.8
em euros	vma	87.2	82.2	78.6	87.5	83.4

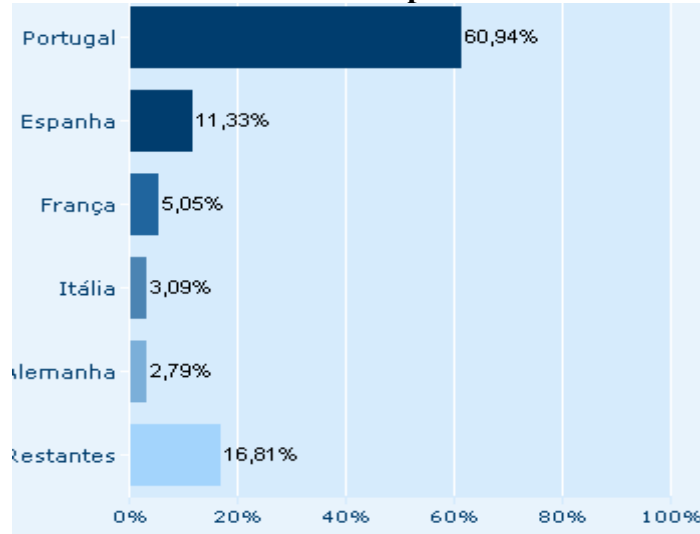
Fonte : Banco Central Portugal

#### Dormidas nos Est.Hoteleiros por País de Residência, em Portugal, 2012



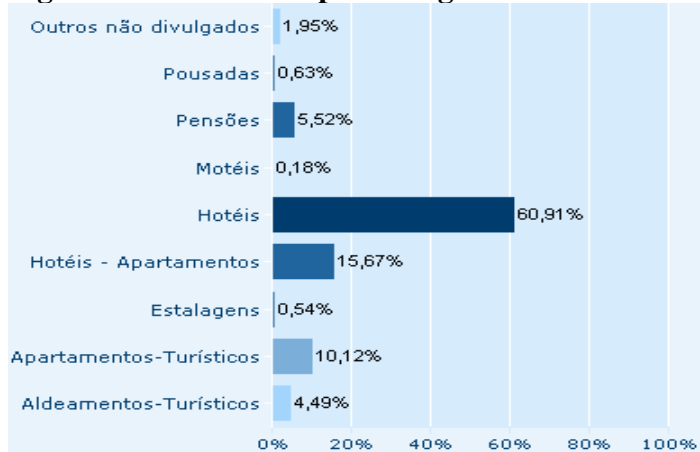
Fonte : Impactur

**Dormidas nos Est.Hoteleiros por País de Residência, na Região Centro, 2012**



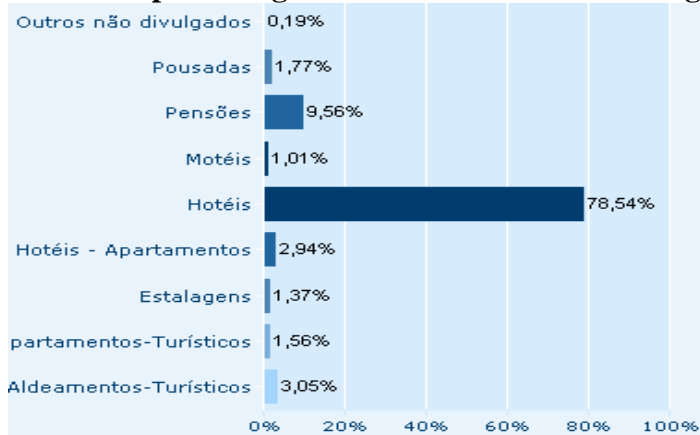
Fonte : Impactur

**Figura A3 : Dormidas por Categorias Estab. Hoteleiros em Portugal, 2012**



Fonte : Impactur

**Dormidas por Categorias Estab. Hoteleiros na Região Centro, 2012**



Fonte : Impactur

## ANEXO 2 : ANÁLISE ECONÓMICO FINANCEIRA

### Mapa Auxiliar Necessidades Fundo de Maneio

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
N	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vendas Projeto	0,00	344.733,01	397.935,24	408.925,50	413.014,75	417.144,90	421.316,35	425.529,51	429.784,81	434.082,66	438.423,48
Cientes	0,00	14.363,88	16.580,63	17.038,56	17.208,95	17.381,04	17.554,85	17.730,40	17.907,70	18.086,78	18.267,65
Compras	0,00	71.579,93	82.626,77	84.908,78	85.757,87	86.615,44	87.481,60	88.356,42	89.239,98	90.132,38	91.033,70
FSE	0,00	107.369,90	123.940,16	127.363,17	128.636,80	129.923,17	131.222,40	132.534,62	133.859,97	135.198,57	136.550,55
Fornecedores	0,00	14.912,49	17.213,91	17.689,33	17.866,22	18.044,88	18.225,33	18.407,59	18.591,66	18.777,58	18.965,35
Prestação Serviços Alojamento	0,00	324.114,72	370.169,27	373.870,96	377.609,67	381.385,77	385.199,63	389.051,62	392.942,14	396.871,56	400.840,27
Outras Prestações Serviços	0,00	20.618,29	27.765,97	35.054,54	35.405,08	35.759,13	36.116,72	36.477,89	36.842,67	37.211,10	37.583,21
IVA Liquidado 6% 31 Dez	0,00	1.620,57	1.850,85	1.869,35	1.888,05	1.906,93	1.926,00	1.945,26	1.964,71	1.984,36	2.004,20
IVA Liquidado 23% 31 Dez	0,00	395,18	532,18	671,88	678,60	685,38	692,24	699,16	706,15	713,21	720,34
IVA Dedutível 6% 31 Dez	0,00	894,75	1.032,83	1.061,36	1.071,97	1.082,69	1.093,52	1.104,46	1.115,50	1.126,65	1.137,92
<b>IVA em Dívida em 31 Dez</b>	<b>0,00</b>	<b>1.681,51</b>	<b>2.025,29</b>	<b>2.219,81</b>	<b>2.242,01</b>	<b>2.264,43</b>	<b>2.287,07</b>	<b>2.309,94</b>	<b>2.333,04</b>	<b>2.356,37</b>	<b>2.379,94</b>
Custos com Pessoal	0,00	19.776,89	19.974,66	20.174,40	20.376,15	20.579,91	20.785,71	20.993,57	21.203,50	21.415,54	21.629,69
SS Trabalhador	0,00	1.757,95	1.775,53	1.793,28	1.811,21	1.829,33	1.847,62	1.866,09	1.884,76	1.903,60	1.922,64
SS Entidade Patronal	0,00	3.795,56	3.833,52	3.871,86	3.910,57	3.949,68	3.989,18	4.029,07	4.069,36	4.110,05	4.151,15
<b>SS em Dívida em 31 Dez</b>	<b>0,00</b>	<b>462,79</b>	<b>467,42</b>	<b>472,09</b>	<b>476,82</b>	<b>481,58</b>	<b>486,40</b>	<b>491,26</b>	<b>496,18</b>	<b>501,14</b>	<b>506,15</b>
IRS	0,00	4.554,68	4.600,22	4.646,23	4.692,69	4.739,62	4.787,01	4.834,88	4.883,23	4.932,06	4.981,38
<b>IRS em Dívida em 31 Dez</b>	<b>0,00</b>	<b>379,56</b>	<b>383,35</b>	<b>387,19</b>	<b>391,06</b>	<b>394,97</b>	<b>398,92</b>	<b>402,91</b>	<b>406,94</b>	<b>411,01</b>	<b>415,12</b>