

PROJETO HOTEL DA PONTE:
ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA

Diana Jorge Lé dos Santos

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Prof. António Freitas Miguel, ISCTE Business School, Departamento de Finanças

Outubro de 2014

Agradecimentos

A concretização deste trabalho contou com a colaboração das seguintes pessoas, às quais gostaria de transmitir o meu sincero agradecimento:

Ao Professor António Freitas Miguel, por ter aceite ser meu orientador, pela disponibilidade, apoio, tempo dispendido e valiosos contributos.

À Dra. Virgínia Agostinho, pela informação que me forneceu sobre a atividade hoteleira e à Câmara Municipal de Ponte de Sor, sobre todas as informações necessárias da região.

Ao meu marido por toda a ajuda que me deu, à minha mãe e aos meus sogros.

Um agradecimento muito especial ao meu filho pela paciência e pelo tempo que não pude passar com ele.

Dedico este trabalho ao meu Pai e ao meu Filho

Resumo

O Turismo tem sido o setor em destaque no desempenho da economia portuguesa, com um contributo fortíssimo para a recuperação económica de Portugal. De acordo com o *World Travel & Tourism Council*¹, o Turismo representou em Portugal 15,6% do PIB, em 2013.

O presente trabalho consiste no desenvolvimento de um plano de negócio para a construção de um hotel de três estrelas na cidade de Ponte de Sor, com a denominação de Hotel da Ponte, que pretende assumir-se num médio prazo, como líder de mercado no Concelho, neste segmento. O hotel funcionará em regime de bed&breakfast, embora complemente os serviços com pequenas refeições e aluguer de salas para eventos.

Este plano de negócio, para além de responder ao objetivo principal que consiste em concluir sobre a viabilidade económica e financeira do mesmo, contribui com um estudo exaustivo do setor, da sua envolvente mediata e imediata, a estratégia a seguir e de todas as variáveis que determinantes no seu sucesso, justificando a sua pertinência enquanto investimento e cativando possíveis parceiros.

Assim esta unidade hoteleira assume-se por si mesma diferenciadora, uma vez que não existe nenhum hotel de três estrelas na região. Apresenta-se com uma localização previligiada e com uma excelente relação qualidade preço, onde o conforto e o serviço ao cliente são prioridades.

Palavras chave: Turismo, Hotel de 3 estrelas; Plano de Negócio, Viabilidade

JEL Classification System: M13 – New Firms, Startups; M21 – Business economics

¹ World Travel & Tourism Council. **Travel & Tourism – Economic Impact 2013 Portugal.**
http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/portugal2013_2.pdf

Abstract

Tourism had a prominent role in the recovery of the Portuguese economy. According to World Travel & Tourism Council², it represented 15.6% of 2013 Portuguese GDP.

With this in mind, this study consists in the development of a business plan for the construction of a 3 start hotel in the town of Ponte de Sor. The hotel will be called Hotel da Ponte and the aim is that, in the mid-term, it becomes the market leader for this business in the area. The hotel will mainly function as a bed&breakfast, but will also offer small meals and the possibility of renting rooms for events.

This business plan will not only conclude on the economic and financial viability of the project but will also provide a comprehensive study of the sector, highlighting the strategy to follow and all the variables that should be paramount in its success. It will also demonstrate the relevance of this project as a potential investment in order to attract potential business partners.

There aren't any other three star hotels in the area which makes this project unique. The hotel has a privileged location, presents excellent value for money and comfort and customer service are the priorities.

Key words: Tourism, Three Star Hotel; Business Plan, Viability

JEL Classification System: M13 – New Firms, Startups; M21 – Business economics

² World Travel & Tourism Council. **Travel & Tourism – Economic Impact 2013 Portugal**.
http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/portugal2013_2.pdf

Índice

1. Sumário Executivo	8
2. Introdução.....	9
2.1 Caracterização da oportunidade.....	9
2.2 Breve caracterização do negócio e descrição do projeto	11
3. Análise de Mercado.....	13
3.1 Envolvente Mediata ou Contextual.....	13
3.1.1 Contexto político-legal	13
3.1.2 Contexto Económico	15
3.1.3 Contexto Sociocultural	20
3.1.4 Contexto tecnológico.....	20
3.2 Envolvente Imediata ou Concorrencial.....	21
3.2.1 Setor do Turismo em Portugal – Panorama global.....	21
3.2.2 Sector do Turismo em Portugal - Análise da Oferta	22
3.2.3 Sector do Turismo em Portugal - Análise da Procura	24
3.2.4 Análise da Concorrência.....	35
3.3 Fatores Críticos de Sucesso	37
3.4 Estratégia de Marketing	39
3.4.1 Segmentação.....	40
3.4.2 Target.....	42
3.4.3 Posicionamento.....	43
4. Análise SWOT	45
5. Formulação Estratégica	47
5.1 Visão	47
5.2 Missão.....	47
5.3 Objectivos e Valores	47
5.4 Estratégia do Negócio	48
5.4.1 <i>Corporate Strategy</i>	48
5.4.2 <i>Business Strategy</i>	48
5.4.3 <i>Functional Strategy</i>	49
6. Implementação do projeto.....	50

6.1	Marketing Mix	50
6.1.1	Produto	50
6.1.2	Preço	51
6.1.3	Distribuição	52
6.1.4	Comunicação	53
6.2	Localização, dimensionamento e construção.....	54
6.2.1	Dimensionamento.....	54
6.2.2	Construção.....	55
6.3	Equipamentos diversos e mercadorias	55
6.4	Fornecimento de serviços	56
6.5	Recursos Humanos	56
6.6	Planeamento.....	58
6.7	Financiamento.....	58
7.	Análise da viabilidade económica e financeira	60
7.1	Avaliação Económica	60
7.1.1	Cálculo dos Cash Flows	60
7.1.2	Custo dos capitais próprios (equity)	67
7.1.3	Metodologias de avaliação da decisão económica do investimento: Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e <i>Payback Period</i> (PP) .	68
7.2	Estrutura de capital e custo médio ponderado do capital (CMPC).....	68
7.3	Weighted Average Cost of Capital (WACC)	70
7.4	Avaliação económica e financeira	70
7.5	Análise de sensibilidade e construção de cenários	70
8.	Conclusão.....	73
9.	Referências Bibliográficas	75
	Anexo I – Análise da concorrência.....	77
	Anexo II – Implementação do projeto.....	78
	Anexo III: Análise da viabilidade económica e financeira.....	80
	Anexo IV – Cálculos Auxiliares.....	91

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resumo da evolução do PIB (2012 -2013)	17
Tabela 2 - Evolução da taxa de desemprego (2012 - 2014)	18
Tabela 3 - Índice harmonizado de preços no consumidor	18
Tabela 4 - Estabelecimentos, segundo a sua tipologia, por regiões (NUTS II) em 2013....	23
Tabela 5 - Estabelecimentos, capacidade, hóspedes e dormidas na Hotelaria, TER, TH (empreendimentos) e Alojamento Local, no Continente, 2013.....	27
Tabela 7 - Estada média, segundo o tipo de estabelecimentos, por região - 2013.	30
Tabela 8- Tarifas de alojamento	52
Tabela 9 - Condições gerais do financiamento.....	58
Tabela 10 - Vendas totais (em milhares de euros).....	62
Tabela 11 - Resumo das condições de financiamento do projeto.....	69
Tabela 12 - Análise de sensibilidade	71

Índice de Figuras

Figura 1- Evolução do PIB 2006-2014.....	16
Figura 2 - Índice harmonizado de preços no consumidor (tvh%)	19
Figura 3 - Preços médios <i>online</i> aposento (B&B) € - Out. e Nov. de 2013	24
Figura 4 - Repartição das viagens, segundo os principais motivos, 2013	25
Figura 5 - Distribuição das viagens e dormidas em Portugal, por região e motivo, 2013...	26
Figura 6 - Dormidas (em milhões) por NUTS II em 2013	28
Figura 7 Taxa líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II, 2013	29
Figura 8 - Taxa de ocupação - cama, por tipologias - ano de 2013.....	30
Figura 9 - Rendimento médio por quarto disponível (€).....	31
Figura 10 - Proveitos por tipologia na região do Alentejo (agosto 2013-2012).....	32
Figura 11 - RevPar por tipologia na região do Alentejo (agosto 2013-2012).....	32
Figura 12 - Matriz de produtos vs. destinos do PENT	39
Figura 13 - Posicionamento do Hotel da Ponte	44
Figura 14 - Organograma do Hotel.....	56

1. Sumário Executivo

O presente projeto consiste na construção e implementação de um hotel de 3 estrelas na cidade de Ponte de Sor, sob a denominação “Hotel da Ponte”, com data prevista de abertura em Janeiro de 2015. É um projeto pessoal que pretende cativar investidores e procura colmatar o défice de alojamento que existe na cidade.

Com este trabalho pretende-se analisar a sua viabilidade económica e financeira, atrair investidores e atrair capital humano de qualidade, tão crítico para o sucesso do mesmo. No fundo pretende ser uma carta de apresentação a investidores, parceiros, bancos e todos os agentes implicados no setor que possam contribuir com eventuais apoios (por exemplo Turismo de Portugal)

O *core* desta unidade hoteleira são as dormidas no regime de *bed & breakfast*, com 45 quartos, de 3 diferentes tipologias, a preços entre os 50€ - 70€. Associado à atividade *core* serão disponibilizados outros serviços como bar, refeições leves e aluguer de salas para reuniões e eventos. Existirá ainda um espaço que será lugado para um ginásio que apesar de não ser explorado pelo hotel, poderá ser utilizado pelos seus clientes, e serão desenvolvidas parcerias com diferentes *players* do concelho, ligados ao turismo. De acordo com a procura pode considerar-se que o turista de negócios e o turista de lazer terão o mesmo peso em termos de taxa de ocupação e que serão na sua grande maioria, portugueses.

O valor do investimento inicial é de 1.622,194 €, dos quais 648.877 € serão financiados por capitais próprios e o restante (973.316 €), por capitais alheios, nomeadamente através de um programa de qualificação da oferta do Turismo de Portugal. O projeto tem a duração de 12 anos, sendo o primeiro ano de implementação e a sua data de inauguração a 1 de Janeiro de 2015.

São considerados os seguintes fatores críticos de sucesso para o presente projeto: proporcionar qualidade e conforto a um bom preço, no centro da cidade.

Finalmente é possível concluir que este projeto será globalmente viável apresentando um VAL de 416.781 € e uma TIR de 9,30%.

2. Introdução

O intuito deste trabalho foca-se essencialmente em concluir o sentido do projeto apresentado, percebendo a envolvente, efetuando o estudo exaustivo das variáveis implicadas e por fim concluir sobre a sua viabilidade económica e financeira.

A sistematização de toda a informação presente neste plano de negócio surge da profunda crença de que o impacto dos planos de negócio na performance das empresas é real e de que quanto mais pensarmos sobre a razão de ser e a estratégia a adotar, maior será a garantia de sucesso. Desde o estudo da realidade económica, ao perfil do consumidor, à definição do nosso público-alvo ao reconhecimento dos nossos fatores competitivos, às projeções financeiras, tudo são *issues* determinantes quando se pretende aumentar a probabilidade de sucesso.

2.1 Caracterização da oportunidade

Ponte de Sor é uma cidade do Alto Alentejo, que como tantas outras cidades do interior de Portugal se debate diariamente com o problema da falta de investimento, deslocalização das suas indústrias e conseqüente falta de emprego, o que inevitavelmente vai conduzindo à sua desertificação. Não obstante tudo isto está inserida numa zona que tem muito para explorar tanto a nível de turismo de passeio/lazer como de turismo de natureza e desportos aquáticos. É uma cidade que continua a viver muito da indústria da cortiça e que de ano para ano pretende uma marca mais forte em termos culturais, paisagísticos e desportistas. Além do mais, tem todas as estruturas que exigem profissionais deslocalizados, escolas, tribunais, entre outras, que embora não em número significativo exige a estrutura de dormidas. Recentemente apostou fortemente nas condições do seu aeródromo tendo sido deslocalizada de Lisboa para Ponte de Sor uma escola de aviação, que tem permitido a circulação de pessoas e alunos, portugueses e estrangeiros, e claro, a projeção da própria cidade. Para além disso estão a iniciar-se outras indústrias nacionais e internacionais que permitem igualmente a deslocação de profissionais, algumas delas ligadas à indústria da aeronáutica.

Dentro do Concelho existe ainda a Barragem de Montargil, entre outras, com uma paisagem lindíssima, com praias fluviais e excelentes condições para a prática de desportos náuticos. À sua volta encontram-se vilas e cidades atrativas do ponto de vista turístico, como Marvão,

Monforte, Mora, Crato, Avis, etc., que têm uma boa oferta hoteleira, embora não suficiente para determinadas alturas do ano, ou para o segmento médio, que procura preço mais baixo.

Apesar da circulação de pessoas que estas infraestruturas e atividades determinam, não existe um único hotel na cidade. No Concelho existem dois hotéis orientado para o Turismo de Luxo e de Lazer, de 5 estrelas, exatamente na referida Barragem de Montargil e outras residenciais ou montes que não satisfazem a procura em quantidade e qualidade.

De acordo com o *World Travel & Tourism Council*³, o Turismo representou em Portugal 15,6% do PIB, em 2013 e espera-se que até 2023 este número esteja em constante subida (*forecast* de 1,8%). Igualmente no que diz respeito à empregabilidade espera-se que o setor represente 7,4% da empregabilidade total em 2014, sendo que neste momento representa 7,2%, ou seja, a previsão é igualmente positiva, ainda que moderada.

De acordo com as autoras Ana-Maria e Viviu no seu artigo “*Short Review on European Tourism in 2010 Through the influence of the financial crisis*”, o turismo pode providenciar a chave de mudança para um ambiente de incerteza e de sustentabilidade, desde que cuidadosamente guiado e criado para melhorar a satisfação dos clientes.

Apesar de vivermos um período de crise económica que tem diminuído o poder de compra aos portugueses, tem sido o motivo para fazer mais férias “cá dentro” e o número de portugueses a viajarem dentro do seu próprio país tem aumentado e a previsão é que esta tendência se mantenha. Neste ponto importa referir que inevitavelmente o estrangeiro tem um peso maior nos ganhos deste negócio e que o turismo de negócio representará um peso significativamente menor que o turismo de lazer, contudo continuará a ser um bem cada vez mais necessário, devido à globalização.

Abordado que está o contexto da oportunidade, orientado para a componente profissional e “capitalista” do projeto, há que salientar a componente social que este objetivo envolve, pretende-se que seja uma forma de dinamizar uma região que por razões geográficas vai sendo esquecida, mas que tem muito potencial, não só a nível turístico mas também cultural, que

³ World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism – Economic Impact 2013 Portugal. http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/portugal2013_2.pdf

amente a empregabilidade direta ou indiretamente e que ajude a projetar a imagem de uma cidade dinâmica mas tranquila, rural mas contemporânea.

Por fim a componente pessoal, mais do que o negócio em si este é um projeto de família que nos liga a uma zona pela qual temos muito carinho, carinho esse que acaba por se estender a todo o Alentejo.

2.2 Breve caracterização do negócio e descrição do projeto

Trata-se de um hotel de três estrelas com o conceito de *bed & breakfast*⁴. Para além do alojamento pretende-se explorar a componente dos eventos e reuniões com o aluguer de salas e disponibilização de refeições ligeiras para os clientes dos eventos e do alojamento, embora sem restaurante. É ainda objetivo criar parcerias com outros *players* ligados à atividade do lazer.

Pretende-se que seja um conceito inovador na região, que alie o rústico alentejano ao estilo contemporâneo característico de uma cidade em movimento, o lazer ao negócio, utilizando todas as potencialidades da região, a mão-de-obra desenvolvida e profissionalizada na região, os materiais característicos da região. Que tenha ainda a componente de responsabilidade social e ambiental.

Ao longo deste trabalho será apresentada toda a informação relevante para a implementação da ideia, tendo como ponto de partida os autores Carvalho e Filipe (2010), e as seguintes questões:

- Onde estamos? – Pressupõe uma análise ao meio envolvente (conhecer o que nos rodeia, oportunidades e ameaças), uma análise interna (recursos, cultura e valores pelos quais se rege o projeto) e a integração do projeto no meio envolvente (com a análise do meio envolvente obtemos as oportunidades e ameaças e da análise interna obtemos as forças e ameaças para efetuar a análise *swot*).
- Para onde queremos ir? Delinear elementos como missão, visão, valores, objetivos do projeto traçando um futuro estrategicamente orientador, e que essencialmente nos mostra para onde não queremos ir.

⁴ por definição o *bed & breakfast* refere-se a um estabelecimento pequeno (cerca de 10 quartos) sem refeições. No entanto aqui queremos apenas destacar que não terá restaurante, ainda que sirva refeições leves.

- Qual o melhor caminho? Quais as estratégias que especificamente melhor servirão para atingir os objetivos traçados na questão anterior.
- Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho? Remete para a análise de critérios económicos e financeiros.

3. Análise de Mercado

A análise do meio envolvente em que este negócio se insere assume um papel muito relevante na formulação da estratégia e das principais orientações a traçar. Esta sistematização permite-nos perceber as oportunidades, as ameaças, o potencial deste negócio e desta forma responder a duas questões essenciais já enunciadas “onde estamos” e “para onde queremos ir” (Carvalho & Filipe, 2010). Neste sentido, será seguidamente apresentada uma análise da envolvente mediata ou contextual e da envolvente imediata ou concorrencial.

3.1 Envolvente Mediata ou Contextual

Aqui serão apresentadas as condicionantes externas e que influenciam o negócio de uma forma indireta, como o contexto político-legal, económico e tecnológico. A análise externa terá como foco Portugal e algumas abordagens à União Europeia, inevitável, dado o posicionamento enquanto estado membro.

3.1.1 Contexto político-legal

As crises políticas que Portugal tem sofrido nos últimos anos têm criado dificuldades na reação à crise económica que Portugal e a Europa têm vivido. Por outro lado a conjuntura económica acabou por ditar uma política de austeridade que trouxe a implementação de uma quantidade de medidas, nefastas ao consumo e ao desenvolvimento económico: - o poder de compra da maioria dos portugueses ficou reduzido e o preço dos produtos e serviços aumentou, tanto para o prestador como para o consumidor final.

Apesar deste ciclo vicioso, outras medidas têm sido desenvolvidas para combater a recessão económica, incentivar o investimento, empreendedorismo e a empregabilidade, nomeadamente no setor do turismo, que no meio deste caos político-económico tem sido o setor em destaque no desempenho da economia portuguesa, com um contributo fortíssimo para a recuperação económica de Portugal.

Convicto desta realidade, o governo tem apostado fortemente no desenvolvimento de medidas que apoiem e dinamizem o setor, nomeadamente com a recente revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) 2013-2015.

“O PENT 2013-2015 é o resultado da revisão da estratégia de desenvolvimento turístico nacional, incorporando o impacto da evolução global da economia e decorrentes alterações do comportamento do consumidor, decorrendo também da auscultação de diversos agentes, privados e públicos, incluindo entidades regionais de turismo, autarquias, associações sectoriais, empresários de toda a cadeia de valor ou instituições de ensino, entre outros contributos.” Retirado do Site do Turismo de Portugal a 12 de Agosto de 2014⁵ Esta última revisão procura essencialmente adaptar-se à instabilidade dos mercados financeiros e crescimento económico bastante moderado da economia europeia, principal emissora de turistas para Portugal.

Ao longo deste trabalho o PENT será revisitado, não só como fonte de informação com dados estatísticos relevantes que apresenta, mas também como princípio orientador na definição da estratégia.

Importa antes de mais transpor a Visão do destino Portugal que se encontra no PENT:

O turismo deve desenvolver-se com base na qualidade do serviço e competitividade da oferta, tendo como motor a criação de conteúdos autênticos e experiências genuínas, na excelência ambiental e urbanística, na formação dos recursos humanos e na dinâmica e modernização empresarial e das entidades públicas. A importância do turismo na economia deve ser crescente, constituindo-se como um dos motores do desenvolvimento social, económico e ambiental a nível regional e nacional.

Com o PENT prevê-se a capacitação das empresas e apoio ao investimento e financiamento das suas necessidades, facilitando o envolvimento das instituições financeiras e a atuação junto das entidades públicas envolvidas no apoio ao sector.

Por fim, referir que foi desenvolvido pelo Turismo de Portugal uma Programa de Apoio à Qualificação da Oferta, que concede apoio financeiro para a construção e requalificação de empreendimentos turísticos, em parceria com instituições bancárias, desde que justificada a

⁵ <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/pol%C3%ADticaeestrat%C3%A9gias/Pages/Pol%C3%ADticaEstrat%C3%A9gias.aspx>.

sua pertinência⁶. Com a carência de oferta existente e o potencial do projeto, espera-se justificar este apoio que será descrito mais à frente no capítulo 6.7 “financiamento”.

Para terminar este subcapítulo importa ainda acrescentar que serão tidos em consideração todos os diplomas que regem a atividade e que são referidos na bibliografia.

3.1.2 Contexto Económico

A globalização dos mercados trouxe uma nova dinâmica à economia, nomeadamente ao setor do Turismo. Na mesma linha, a nossa inclusão na Comunidade Europeia gera uma proximidade e comunicação estreita com os nossos parceiros, imprimindo igualmente um forte dinamismo neste setor. Assim, é necessário olhar não só a conjuntura do país, como também, a dos países que mais turistas enviam para Portugal (países emissores). É certo que a zona em questão – Alentejo – recebe maioritariamente turistas residentes (turistas que vivem em Portugal), pelo que a análise incidirá maioritariamente sobre os indicadores de Portugal, contudo será efetuado um paralelismo com a União Europeia, até porque é um *target* a desenvolver e explorar num médio prazo.

Como já referido anteriormente atravessamos tempos economicamente difíceis, vivemos uma política de austeridade, terminámos recentemente o programa de assistência económica e financeira liderado pela *Troika*, que durava desde meados de 2011 e indicadores como Desemprego; Produto Interno Bruto (PIB); Confiança, entre outros, têm nos últimos anos atingido valores negativamente históricos. Estes dados revelam uma economia débil, embora, de acordo com caderno de Economia do Jornal Expresso de dia 9 de Agosto de 2014 comecem a aparecer alguns sinais positivos, nomeadamente no mercado de trabalho, juros soberanos e confiança dos consumidores e empresários. No boletim económico publicado pelo Banco de Portugal em Junho de 2014, as projeções para a economia portuguesa apontam para uma recuperação da atividade no período 2014-2016, com taxas de crescimento médias anuais de 1.1 por cento em 2014, 1.5 por cento em 2015 e 1.7 por cento em 2016

⁶ <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaoInvestimento/Anexos/Ficha%20%20Linha%20de%20Apoio%20%C3%A0%20Qualifica%C3%A7%C3%A3o%20Oferta.pdf>

Segundo a síntese económica publicada pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), em junho de 2014, o indicador de clima económico aumentou, fixando o valor mais elevado desde setembro 2008.

De qualquer forma o mencionado artigo do Jornal Expresso refere que os indicadores económicos do primeiro semestre deste ano são ainda contraditórios, deixando os economistas indecisos entre a estagnação e ligeiro crescimento e dificultando a previsão do Produto Interno Bruto (PIB).

Mas analisemos separadamente alguns indicadores relevantes:

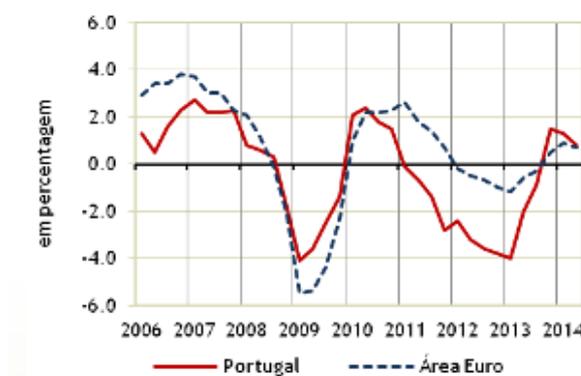
3.1.2.1 Produto Interno Bruto (PIB)

Com a crise Europeia, o crescimento do PIB abrandou em quase todos os países da Comunidade, bem como o PIB *per capita*.

A taxa de crescimento do PIB português foi de -1.4% em 2013, após reduções de 1.3 e 3.2 por cento em 2011 e 2012, respetivamente. Em 2013 a economia portuguesa continuou a apresentar um dos mais baixos crescimentos da UE, encontrando-se no grupo de países com menor poder de compra.

Na figura seguinte pode observar-se a evolução do PIB em Portugal e na zona Euro desde 2006, com principal enfoque para a evolução positiva que já se verifica no presente ano (2014).

Figura 1- Evolução do PIB 2006-2014



Fonte: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/grafIndEconomicos/Paginas/GrafPIB.aspx>

A tabela seguinte pretende traduzir em valores mais concretos a evolução dos últimos dois anos.

Tabela 1 - Resumo da evolução do PIB (2012 -2013)

Indicador		2012	2013	2014 (1º T)	2014 (2º T)
PIB em volume (tvh%)	Portugal	-320,0%	-140,0%	130,0%	80,0%
	Zona Euro	-70,0%	-40,0%	80,0%	70,0%

Fonte: Banco de Portugal Junho 2014-<http://www.bportugal.pt/ptPT/Paginas/inicio.aspx>

Apesar de no ano de 2014, a taxa de crescimento do PIB apresentar valores positivos, são dados pouco conclusivos.

O PIB *per capita* em Portugal situa-se no presente ano nos 15.842 € (dado previsional), com uma subida nos últimos 3 anos. Este pode ser um indicador positivo para o presente projeto dado que a maioria dos turistas do Alentejo são residentes.

Os países europeus com o PIB *per capita* mais elevado são o Luxemburgo Noruega e Suíça (dados de 2012) e são relevantes de assinalar na medida em que trazem turistas ao nosso país e que de facto deverão continuar a ser uma aposta.

3.1.2.2 Taxa de desemprego

De acordo com os dados Instituto Nacional de Estatística (INE), a taxa de desemprego apresenta-se em queda há um ano. No primeiro trimestre de 2013 a taxa de desemprego atingiu o máximo histórico de 17,5%, contudo no 2º trimestre de 2014 já se situava nos 13,9%. Mesmo sabendo que a redução da população ativa em 0,9% e a emigração têm impacto neste resultado, sabe-se que o aumento de emprego também tem o seu peso, pois face ao mesmo período de 2013, foram criados 90.000 novos postos de trabalho. Segundo a mesma fonte estamos a assistir à criação líquida de emprego, a população empregada regista variações homólogas positivas desde o quarto trimestre de 2013. Dado que a maioria dos turistas em Portugal são residentes, este é um dado positivo, pois quanto menor a taxa de desemprego, maior a probabilidade de aumentar os clientes deste tipo de negócio.

Tabela 2 - Evolução da taxa de desemprego (2012 - 2014)

Indicador		2012	2013	Projectado	
				2014 (1º T)	2014 (2º T)
Taxa de desemprego	Portugal	15,7%	16,3%	15,1%	13,9%
	Zona Euro	11,3%	11,9%	11,7%	11,6%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística 2014

3.1.2.3 Confiança dos portugueses

Um outro indicador positivo e que tem impacto direto no presente projeto é a evolução ascendente da confiança dos portugueses. Verifica-se que desde o início de 2013 que o indicador de confiança tem vindo a subir, e atingiu em julho o valor mais alto desde janeiro de 2007. Este sentimento positivo é também partilhado pelos empresários. Sabe-se que consumidores mais confiantes tendem a aumentar o consumo e empresários mais otimistas tendem a aumentar o investimento, pelo que a evolução positiva destes indicadores abre boas perspectivas para a evolução da procura interna. Aliás, as projeções do Banco de Portugal (BdP) apontam para o aumento do consumo privado e rendimento disponível real.

Por outro lado há que equacionar os indicadores negativos como a dívida das empresas perto dos máximos (em Março de 2014 era de 183,2% do PIB) e os níveis de exportação de bens penalizado em boa medida pelo encerramento temporário da refinaria de Sines. Segundo alguns economistas isto demonstra fragilidade do nosso sector empresarial e pode afetar a atração de investimento. Por fim fazer referência à queda dos preços que acontece pelo quinto mês consecutivo:

3.1.2.4 Índice Harmonizado de preços no consumidor

Tabela 3 - Índice harmonizado de preços no consumidor

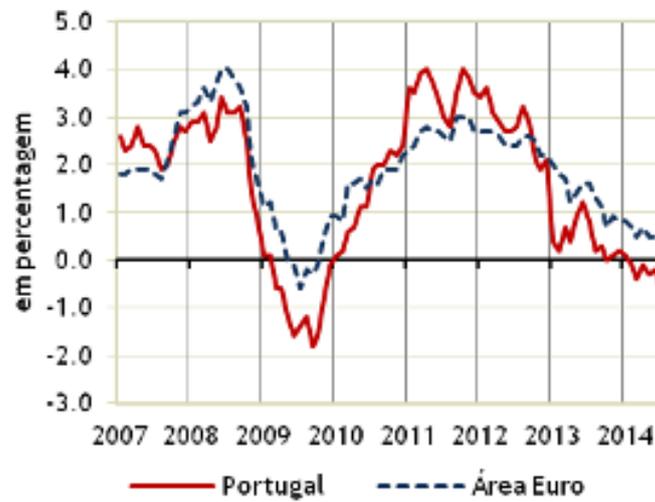
Indicador		2013	2014	Projetado	
				2015 (p)	2016 (p)
Índice harmonizado de preços no consumidor	Portugal	40,0%	20,0%	100,0%	110,0%
	Área Euro	1,4	0,7 (0,6;0,8)	1,1 (0,5;1,7)	1,4 (0,6;2,0)

Fonte: Banco de Portugal Junho 2014-<http://www.bportugal.pt/ptPT/Paginas/inicio.aspx>

Como se pode verificar pelo quadro projeta-se uma evolução muito contida dos preços que reflete a manutenção de pressões inflacionistas reduzidas, quer externas quer internas, num contexto de recuperação moderada da economia mundial e de continuação do processo de ajustamento da economia portuguesa. Se a um cenário de baixa inflação juntarmos um cenário de ligeiro aumento dos vencimentos no privado, podemos ter boas perspetivas no consumo, mas por outro lado teremos custos de laboração provavelmente mais elevados. Conclusão, estes níveis de inflação se se mantiverem muito baixos poderão ser um problema.

Na figura seguinte poderá ser consultada a evolução da inflação desde 2007, onde se chama particular atenção para os valores de 2014.

Figura 2 - Índice harmonizado de preços no consumidor (tvh%)



Fonte: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/grafIndEconomicos/Paginas/GrafPIB.aspx>

Para as projeções financeiras foi efetuada uma média da inflação desde 2010 e obteve-se um valor próximo de 2%. Embora também se tenham analisado as projeções para os próximos 3 anos e estas não alcancem este valor (2%), foi considerado mais prudente utilizar o histórico. Uma vez que não se prevêem alterações significativas para os próximos anos trabalhou-se sempre com a mesma taxa.

Exposto todo este enquadramento, pode concluir-se que estruturalmente temos várias condicionantes ao potencial de crescimento da economia portuguesa para os próximos anos, há ainda muito a fazer para equilibrar a nossa economia o que traz sempre muitas reservas e poucas certezas. Não obstante tudo isto, há que destacar que o turismo tem sido o setor em destaque

no desempenho da economia portuguesa na primeira metade do ano, com um contributo fortíssimo para a recuperação económica de Portugal, e que portanto dentro do panorama é uma boa área para investir.

3.1.3 Contexto Sociocultural

Apesar do clima de recessão vivemos numa sociedade cada vez mais consumista, informada e exigente. Perceber os estilos de vida dos possíveis clientes, de Portugal e da União Europeia, é fundamental para a caracterização do mercado/ nosso target.

3.1.3.1 População residente

Devido à melhoria das condições de vida, a população residente em Portugal e União Europeia tem vindo a aumentar e pela mesma razão é previsível que continue a acontecer, embora a um ritmo mais lento. Neste momento a população residente em Portugal situa-se nos 10 milhões e 457 mil pessoas. A região onde vivem mais pessoas é no Norte (3.655.215 pessoas) seguida de Lisboa (2.812.957 pessoas) Importa ainda referir que a faixa etária onde se concentra um maior número de pessoas é entre os 35 e os 54 anos, o que constitui um dado pertinente para o estudo em termos de população alvo, pois estamos a falar de população ativa.

O tipo de agregado familiar mais representativo é o casal com filhos, onde os três adultos estão em maior número ou seja, normalmente é um casal com um filho adulto. Relativamente à escolaridade os dados de 2013 revelam que 15% das pessoas têm ensino superior e 19% o ensino secundário, estes números têm vindo a aumentar nos últimos anos para ambos os casos.

3.1.4 Contexto tecnológico

A facilidade no acesso à informação coloca um desafio cada vez maior às empresas. Os clientes são hoje mais exigentes na qualidade do produto e serviço e na relação com as empresas. É necessário criar constantemente fatores de diferenciação que chamem a atenção do cliente e que o retenham. Neste sentido a inovação tecnológica tem um papel preponderante, não só na comunicação que se estabelece com o cliente como também nos serviços e produtos que lhe são proporcionados.

Neste setor, onde a concorrência é grande e o produto está desenvolvido, é crucial utilizar a evolução tecnológica da melhor forma, nomeadamente na interação próxima com o cliente, através de um site apelativo, dispondo de softwares que façam essa gestão, e posicionar-se como um prestador atualizado que dispõe da tecnologia mais recente em hotelaria, evidentemente adaptada ao segmento em que se posiciona.

Por outro lado, as componentes energética e ambiental, são as áreas que mais peso têm no desenvolvimento desta atividade, não só porque cada vez mais o consumidor valoriza estes aspetos na construção, como também porque se podem efetuar imensas poupanças de energia e água, trazendo benefícios económicos, ambientais e sociais.

3.2 Envolve Imediata ou Concorrencial

Estando o presente projeto inserido no setor do turismo será efetuada uma análise ao mesmo e aos possíveis concorrentes.

3.2.1 Setor do Turismo em Portugal – Panorama global

Pedro Carvalho, diretor do departamento económico da AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, referiu ao Diário Económico de 5 de Agosto de 2014 que Portugal está na moda.

De facto Portugal tornou-se presença assídua nas revistas de referência na área do turismo, tem arrecadado vários prémios do setor, tem a melhor cidade para escapadelas económicas – Lisboa - e tem a única reserva de surf do mundo. Para além disso tem feito capa em revistas internacionais da especialidade. Estes dados protagonizam um sinal muito positivo na procura nos próximos anos, contudo, Pedro Carvalho frisa que a rentabilidade das empresas do setor é baixa, situando-se nos mesmos valores de 2008. No mesmo artigo do Diário Económico são apresentados dados do INE que referem: "Em 2013 foi o mercado internacional que deu dinamismo ao turismo..." "... o mercado de residentes parece estar a despertar este ano". As dormidas de residentes aumentaram 12,4% nos primeiros 5 meses do ano e as de estrangeiros cresceram 11%. Uma coisa é certa a evolução do turismo tem ajudado a compensar outras áreas. Há contudo ainda muito trabalho a fazer para perceber melhor o impacto dos turistas residentes.

Segundo dados do ministério da economia, o Turismo representa neste momento 9,2% do PIB nacional e 8% do emprego (fonte: Diário Económico de 5 de Agosto de 2014)

Atento a estes números, O PENT refere que ao nível das dormidas, o objetivo é crescer a uma média anual de 3,1% no período 2012-2015, inferior ao aumento médio registado nos dois últimos anos, mas superior ao crescimento prospetivado pela tendência (1,3%), sendo a procura externa o principal motor do crescimento (3,7% no período 2012-2015), prosseguindo a diversificação da procura. Em relação às receitas, e num cenário de financiamento limitado, o objetivo é crescer 6,3% ao ano no mesmo período. Ou seja, aumentar o consumo médio do turista em Portugal, só possível com a qualificação e inovação da oferta das experiências vividas. Estes objetivos serão tidos em conta no desenvolvimento deste trabalho. Por outro lado é a garantia que projetos que façam sentido neste setor serão apoiados.

O Turismo de Portugal tem desenvolvido um trabalho consistente com os empresários do setor e tem realizado ações concretas para cumprir os objetivos enunciados. Exemplo disso são as experiências que têm sido oferecidas aos *opinion makers* que escrevem nas revistas de referência, otimização dos sites de pesquisa como o Google, onde Portugal surge no topo dos resultados quando é realizada uma pesquisa de destinos de viagens europeias. Existe ainda a página do “*Visit Portugal*” no *facebook* direcionada para o mercado internacional, com cerca de 840 mil *likes*

Especificamente para a região do Alentejo o PENT refere ainda como objetivo: “Apostar de forma irreversível, no aumento do mercado internacional.” Como já abordado anteriormente este será um objetivo a ter em consideração a médio prazo, não no curto prazo.

3.2.2 Sector do Turismo em Portugal - Análise da Oferta

Encetemos o tema por referir os dez principais produtos de Portugal sistematizados pelo PENT, como *drivers* estratégicos de atuação: Sol e mar; Circuitos turísticos religiosos e culturais; Estádias de curta duração em cidade, Turismo de negócios; Golfe; Turismo de natureza; Turismo náutico; Turismo residencial; Turismo de saúde; Gastronomia e vinhos.

Estes produtos serão revisitados individualmente no capítulo seguinte a propósito da segmentação aplicada ao presente projeto e às nossas prioridades. Para cada produto enunciado

estão identificados os principais países emissores, os principais destinos concorrentes e os fatores de competitividade que Portugal apresenta.

É evidente que pela dimensão do mercado onde a região se encontra e pelo posicionamento do hotel, estes objetivos deverão ser devidamente adequados à presente realidade.

Seguidamente será apresentada a oferta do setor em Portugal e nas diferentes NUTS II, referenciando a região do Alentejo e sempre que possível o próprio Concelho.

3.2.2.1 Oferta Hoteleira

Em termos quantitativos a oferta hoteleira em Portugal, resume-se da seguinte forma:

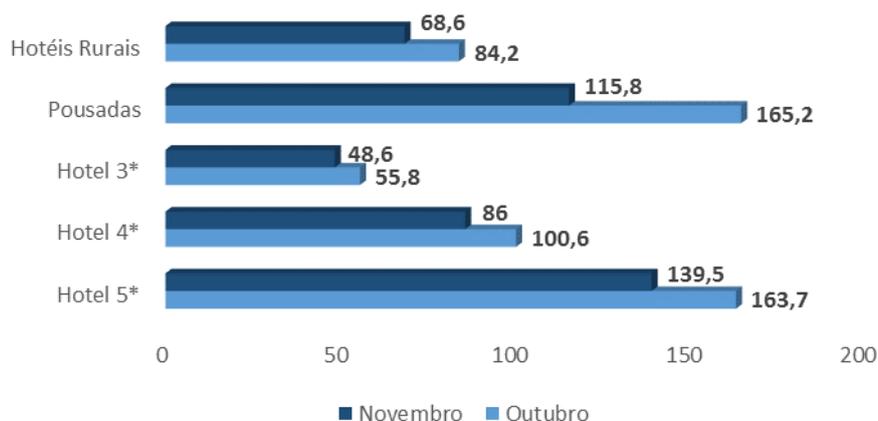
Tabela 4 - Estabelecimentos, segundo a sua tipologia, por regiões (NUTS II) em 2013

Hotéis	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	1 e 2 estrelas	Total
Portugal	90	327	339	283	1039
Continente	75	268	311	270	924
Norte	14	71	80	93	258
Centro	4	52	112	91	259
Lisboa	34	80	52	42	208
Alentejo	4	18	33	24	79
Algarve	19	47	34	20	120

Fonte: Instituto Nacional de Estatística – Estatísticas Junho 2014

Através da análise da tabela pode concluir-se que a região do Alentejo é a que menos estabelecimentos hoteleiros tem, mas com uma maior representatividade dos hotéis de 3 estrelas, quando comparada com as restantes regiões. Mais à frente será demonstrado que esta também é a categoria mais procurada para a referida região.

Na figura seguinte estão representados os valores médios de preços *online*, por categoria, relativos ao mês de outubro e novembro de 2013. De referir que se tratam de meses que tipicamente pertencem à época baixa e que por isso poderão ser mais baixos.

Figura 3 - Preços médios online aposento (B&B) € - Out. e Nov. de 2013

Fonte: Turismo de Portugal julho de 2014 - Estatísticas

No que diz respeito especificamente à oferta de Ponte de Sor, existem apenas 2 unidades hoteleiras de 5 estrelas localizadas na freguesia de Montargil, a 25km da cidade. Existem ainda outros tipos de alojamento como Residenciais e Turismo Rural, que serão caracterizadas mais à frente no subcapítulo “concorrência”. Numa reunião realizada com a Câmara Municipal de Ponte de Sor (CMPS), verifica-se contudo que a oferta não cobre a procura, quer seja em quantidade, nomeadamente quando se verificam determinados eventos que exigem a existência de mais camas, quer seja em tipologia para os clientes que procuram um alojamento desta categoria, com uma boa relação qualidade-preço.

3.2.3 Sector do Turismo em Portugal - Análise da Procura

3.2.3.1 Turismo em Portugal

Segundo João Cotrim Figueiredo, diretor do Turismo de Portugal, em 2013, o nosso país foi visitado por 14,4 milhões de turistas que deixaram cá cerca de nove mil milhões de euros⁷.

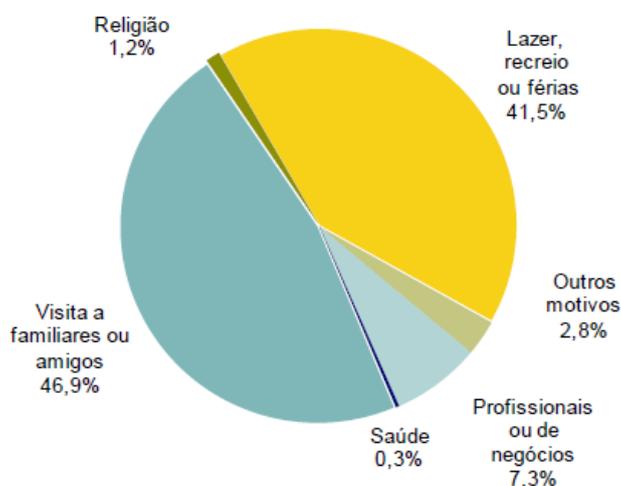
De acordo com os dados do INE (Relatório Estatísticas do Turismo 2013), durante o ano de 2013, 3,98 milhões de residentes em Portugal realizaram pelo menos uma deslocação turística em que tenham dormido uma ou mais noites fora do seu ambiente habitual (equivale a 37,9% da população total). Do total da população residente, 29,8% tiveram deslocações para destinos

⁷ Retirado dos Resultados do Turismo de 2013 no site do Turismo de Portugal

em Portugal, e embora tenha sido um nº inferior a 2012 (34,9%), é muito superior às deslocações no estrangeiro (apenas representam 3,5% do total das deslocações).

Estas deslocações realizadas pelos turistas residentes ocasionaram, 60,3 milhões de dormidas, em 2013, em Portugal (+4,5% face a 2012) e 13,2 milhões no estrangeiro (+9,0%). A principal motivação para deslocações foi a “Visita a familiares ou amigos” (46,9% da população) e em segundo lugar encontra-se o “Lazer, recreio ou férias” que se traduziu em 41,5% dos residentes. O terceiro principal motivo - “Profissional ou de negócios” equivale a 7,3% do total:

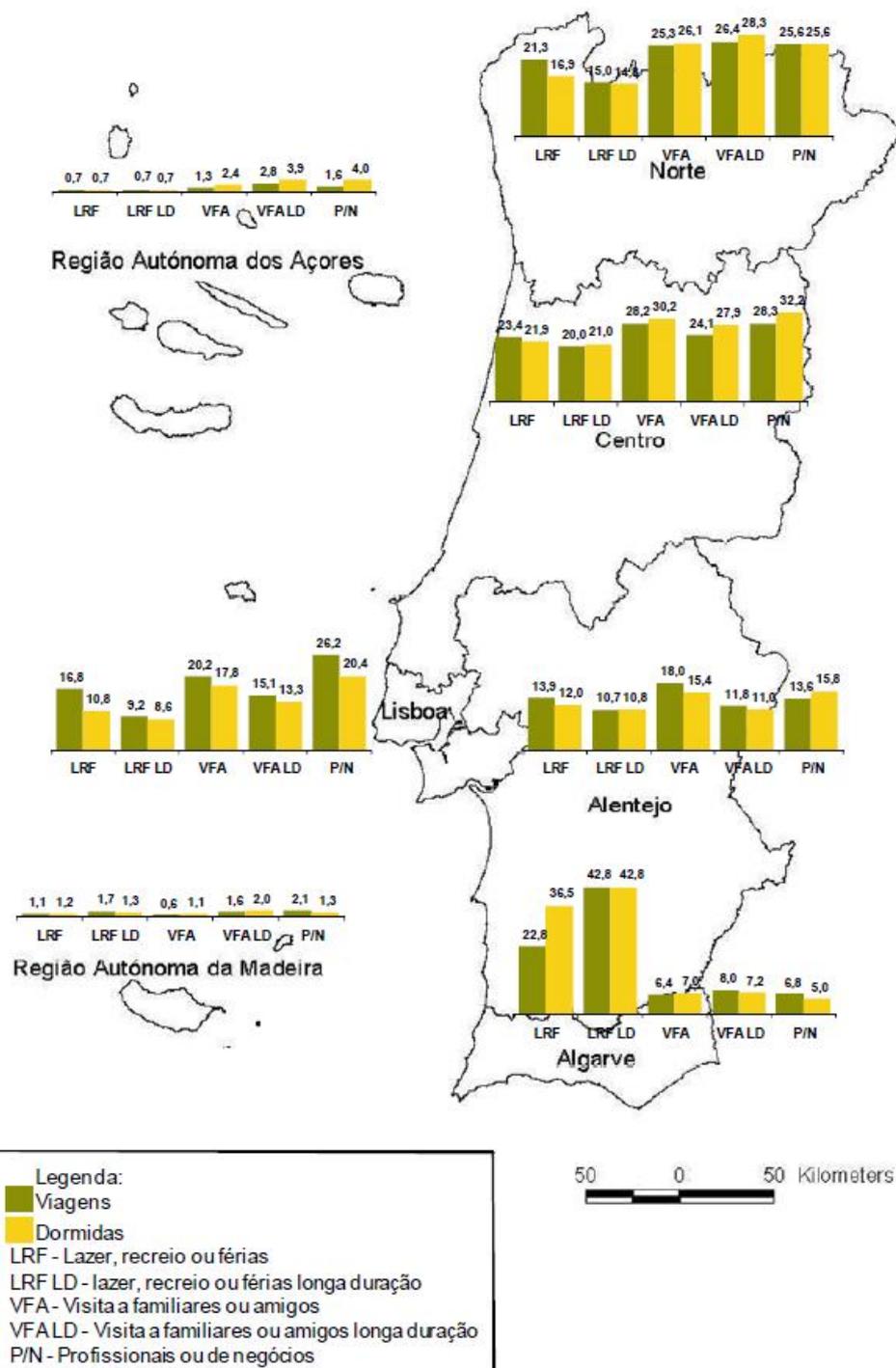
Figura 4 - Repartição das viagens, segundo os principais motivos, 2013



Fonte: INE: “Estatísticas do Turismo 2013”

Analisando agora as dormidas por região, em 2013, verifica-se que a região Centro concentrou 25,4% das dormidas. O Algarve foi a segunda região que reuniu um maior número de dormidas: 23,8%, superando a região Norte que agregou 20,8% destas dormidas.

Figura 5 - Distribuição das viagens e dormidas em Portugal, por região e motivo, 2013



Fonte: INE: “Estatísticas do Turismo 2013

Como se pode verificar pela figura a visita a familiares ou amigos e motivos profissionais ou negócios foram as razões que lideraram as dormidas no Alentejo.

Uma outra variável pertinente de análise diz respeito à despesa, em 2013, nas deslocações turísticas domésticas, a despesa média por viagem foi 78,91€ (89,71€ em 2011 e 81,13€ em 2012), como se pode verificar a despesa tem vindo a descer, provavelmente reflexo da crise, que gera consumidores mais contidos.

Cruzando a despesa com o motivo da viagem, verificamos que o onde se gasta mais dinheiro é nas viagens profissionais ou de negócios, com uma despesa média de 137,38€.

O automóvel é o meio de transporte mais utilizado para as viagens em (82,4%), sendo de 87,8% para as deslocações no território Nacional.

3.2.3.2 Hotelaria

Os hotéis são sempre os mais utilizados nas dormidas tanto em lazer como em negócios. Do total de dormidas registadas em 2013, 18,8% ocorreram em “Estabelecimentos hoteleiros e similares” (20,6% em 2012).

Segundo os dados do INE, a hotelaria registou 1,6 milhões de hóspedes e 4,7 milhões de dormidas em junho de 2014, valor que correspondeu a um acréscimo homólogo de 8,6% (+12,8% em maio). As dormidas de residentes aumentaram 6,7% e as dos não residentes 9,3%. Dos principais mercados emissores destacaram-se os aumentos relativamente à Bélgica, Espanha e Alemanha.

Tabela 5 - Estabelecimentos, capacidade, hóspedes e dormidas na Hotelaria, TER, TH (empreendimentos) e Alojamento Local, no Continente, 2013

	Estabelecimentos n°	Capacidade Camas	Hóspedes Milhares	Dormidas Milhares
CONTINENTE	2869	285140	13741	36215
Total de empreendimentos turísticos	1991	249003	12294	33207
Hotelaria	1277	237562	11995	32571
Turismo no Espaço Rural	554	9064	247	530
Agro-turismo	106	1798	40	85
Casas de Campo	310	3909	100	224
Hotéis Rurais	53	1948	81	159
Outros TER	85	1409	27	63
Turismo de Habitação	160	2377	51	105
Alojamento Local	878	36137	1448	3008

Fonte: INE - Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos, 2013

A tabela anterior enfatiza a prevalência dos estabelecimentos hoteleiros relativamente aos restantes tipos de empreendimentos turísticos, tanto em número, como em taxa de ocupação

Efetuada uma análise por categorias dos estabelecimentos hoteleiros verifica-se que os hotéis de 4 estrelas detiveram a maior percentagem de dormidas (48,2%).

Na figura seguinte está representado o número de dormidas por regiões, no ano de 2013, onde o Alentejo se apresenta como a segunda região com menos dormidas (1.139,30 domidas) que representa cerca de 3% do total.

Figura 6 - Dormidas (em milhões) por NUTS II em 2013



Fonte: Turismo de Portugal – “Os resultados do turismo – 2013”

Ainda assim, segundo os dados do Turismo de Portugal tem-se verificado uma evolução positiva no número de dormidas de 2013 para 2014.

O motivo com mais peso para as dormidas no Alentejo é o lazer, e os negócios representam cerca de 6% das viagens.

Não obstante os números apresentados sabe-se que para a região de Ponte de Sor o motivo negócios tem um impacto muito mais significativo, pelo que, para o presente projeto foi considerado como tendo um peso de 50% na taxa de ocupação do hotel.

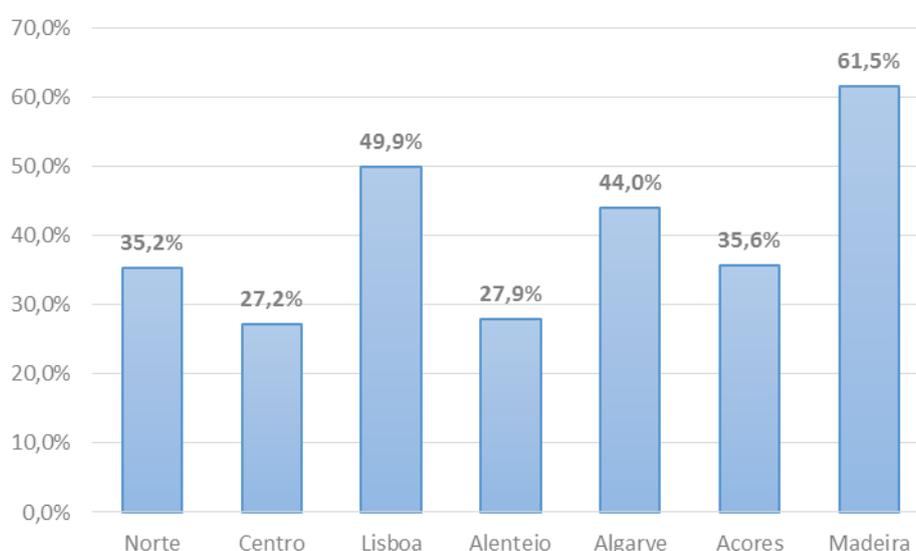
3.2.3.3 Taxa de ocupação

Importa aqui referir que tendencialmente a taxa de ocupação cama é menor que a taxa de ocupação quarto, pois algumas vezes os quartos são utilizados apenas por uma pessoa, mesmo

tendo capacidade para duas. Nesta análise far-se-á referência à taxa de ocupação cama e este dado será tido em conta para estabelecer a taxa de ocupação nas projeções económicas e financeiras.

De acordo com os dados do Turismo de Portugal, em 2013, a taxa de ocupação na hotelaria, foi 42,6% (+1,6 p.p.). As taxas de ocupação mais elevadas ocorreram na Madeira (61,5%), Lisboa (49,9%) e Algarve (44,0%), como se poderá verificar pelo gráfico seguinte.

Figura 7 Taxa líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II, 2013



Fonte: Turismo de Portugal – “Os resultados do turismo – 2013”

De sublinhar que o Algarve e Lisboa também são as regiões com maior capacidade de alojamento (dados apresentados anteriormente). O Alentejo apresenta-se como a seguida região com as taxas de ocupação mais baixas, situando-se nos 27,9% para o ano de 2013. Por outro lado o Alentejo apresenta das capacidades de alojamento mais baixas (4%), o que ainda se pode considerar atrativo em termos de investimento.

Como habitualmente, os meses de Verão proporcionaram níveis de ocupação mais elevados, nomeadamente agosto (70,4%), julho (59,3%) e setembro (56,3%), tendência que se mantém para a região do Alentejo.

Relativamente às viagens de negócios verifica-se que o mês mais forte é novembro, seguido de junho e outubro. O mês menos significativo é Março.

De acordo com a figura abaixo pode verificar-se o aumento, ainda que ligeiro, da taxa de ocupação do ano de 2012 para 2013. Efetuando uma análise por tipologias verifica-se que a tipologia de 3 estrelas é a que apresenta taxas de ocupação mais baixas (40,1% para 2013).

Figura 8 - Taxa de ocupação - cama, por tipologias - ano de 2013



Fonte: Turismo de Portugal: “Os resultados do turismo” - Proturismo

3.2.3.4 Estada média

Tabela 6 - Estada média, segundo o tipo de estabelecimentos, por região - 2013.

NUTS	Total dos alojamentos turísticos	Total Hotelaria	Hotéis					Apartamentos Turísticos
			Total	*****	****	***	**/*	
Portugal	2,86	2,95	2,5	2,87	2,73	2,19	1,85	5,47
Continente	2,64	2,72	2,28	2,5	2,44	2,12	1,84	5,45
Norte	1,76	1,78	1,76	1,83	1,83	1,73	1,66	3,15
Centro	1,79	1,82	1,77	2,49	2,49	1,79	1,84	4,2
Lisboa	2,32	2,31	2,26	2,24	2,24	2,33	2,08	3,68
Alentejo	1,79	1,75	1,59	1,69	1,69	1,51	1,56	3,28
Algarve	4,66	4,71	4,15	3,92	3,92	4	2,2	5,58
Açores	3,2	3,21	3,15	-	3,28	2,81	-	-
Madeira	5,53	5,64	5,37	-	5,51	4,1	-	-

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

De acordo com a tabela verifica-se que a estada média nos hotéis do continente é de 2,28 dias, sendo mais elevada nos hotéis de 5 estrelas (2,5 dias), seguida dos hotéis de 4 estrelas (2,44 dias) e finalmente de 3 estrelas (2,12 dias).

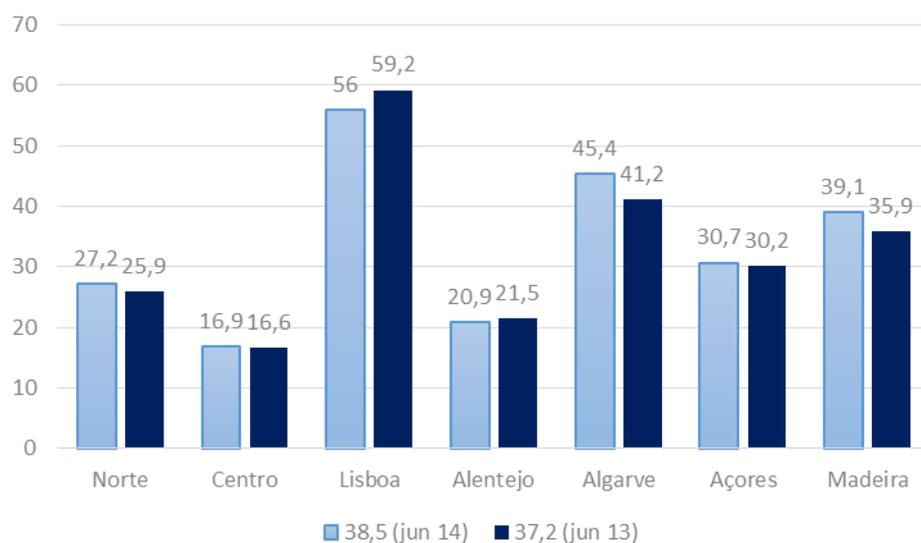
Efetuada uma comparação entre regiões verifica-se que o Alentejo é a NUT com a estada média mais baixa (1,59 dias)

Especificamente para o Concelho de Ponte de Sor, os dados do Turismo de Portugal, são confidenciais, uma vez que até ao ano de 2013 existia apenas uma unidade hoteleira fazendo com os mesmos estejam sob sigilo estatístico.

3.2.3.5 Rendimento - Hotelaria

Na figura seguinte podem ser consultados os valores médios do rendimento por quarto disponível.

Figura 9 - Rendimento médio por quarto disponível (€)



Fonte: Turismo de Portugal: “Os resultados do turismo” - Proturismo

Como se pode verificar pela figura, o rendimento médio por quarto disponível em Portugal (RevPAR) foi 38,5 euros em junho de 2014 (+3,5% do que no mesmo mês de 2013). Convém no entanto referir que junho é já um mês de época alta.

Destacaram-se os aumentos ocorridos no Algarve (+10,1%) e na Madeira (+9,1%), respetivamente. Em Lisboa e no Alentejo o RevPAR reduziu-se respetivamente 5,4% e 2,7%, facto que, no caso de Lisboa estará, em parte, associado ao aumento da oferta de quartos disponíveis.

Na evolução do RevPAR sobressaíram os hotéis-apartamentos de 5 estrelas, os aldeamentos e os apartamentos turísticos.

Especificamente para a região do Alentejo, os hotéis de 4 estrelas são os que têm maiores proveitos, seguidos dos de 3 estrelas. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 40%, com um RevPar de 23€, para o ano de 2013.

Figura 10 - Proveitos por tipologia na região do Alentejo (agosto 2013-2012)



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística

Figura 11 - RevPar por tipologia na região do Alentejo (agosto 2013-2012)



Fonte: Turismo de Portugal: “Os resultados do turismo” – Proturismo

Como se pode verificar pela figura anterior, especificamente para o mês de Agosto o RevPar para os hotéis de 3 estrelas, situa-se nos 23,6€, próximo do valor do RevPar anual para o Alentejo.

3.2.3.6 Conclusões da análise da oferta e da procura

O Alentejo está na moda e foi considerado pelo jornal norte - americano *USA Today* a melhor região de enoturismo do mundo e a *Traveler*, revista de viagens da *National Geographic*, escolheu-o como destino obrigatório 2014.

De uma forma geral a oferta é superior à procura e verifica-se a concorrência pelo preço, deteriorando as condições de exploração e comercialização dos empreendimentos. É um facto que o cliente de um hotel de tipologia média é sensível ao preço e este é o target do projeto.

Se analisarmos a oferta de camas no Concelho de Ponte de Sor conclui-se que não existe concorrência direta, isto é, não existe nenhum hotel da mesma categoria no Concelho, existem residenciais, montes rurais e dois hotéis de 5 estrelas, em Montargil, a 25 quilómetros da cidade e orientados para nichos. Ao contrário da tendência global, segundo fontes oficiais do Concelho (CMPS) verifica-se que muitas vezes a oferta fica aquém da procura, principalmente quando são realizados eventos culturais e desportivos de alguma dimensão, que obrigam a pernoita a dezenas de quilómetros da cidade. Segundo a mesma fonte, em média existem 63 pessoas a dormir em Ponte de Sor para uma oferta de cerca de 20 camas na cidade, mas com uma tipologia de residencial e mais 18 camas, na mesma tipologia mas a 5km da cidade. Existem ainda os montes nos arredores da cidade e os hotéis de 5 estrelas a 25km, mas que, não servindo o nosso target não importa aqui contabilizar em termos de oferta, mas apenas na sua caracterização. Importa ainda relevar os casos de dormidas clandestinas, que exatamente por serem clandestinas não nos fornecem dados concretos, mas que existem. De uma forma resumida será seguidamente caracterizada a oferta no Concelho de Ponte de Sor, para todas as tipologias e categorias. A informação que a seguir se apresenta foi retirada do sítio da Câmara Municipal.

Para terminar importa relevar que, apesar do papel que o Turismo tem tido na recuperação económica importa ser prudente nas projeções de fluxos turísticos, pois a instabilidade económica e financeira da Europa – que gera mais de 85% das dormidas internacionais em Portugal – e a evolução do PIB, emprego e rendimento disponível, assim o ditam.

3.2.3.7 Desafios, tendências e perfil do consumidor

Sobre as tendências e perfil do consumidor considera-se pertinente visitar o PENT, que sobre o tema refere as principais características do perfil:⁸

- Prioridade para o consumo no perímetro casa, família, estabilidade e ambiente;
- Racionalização do consumo, contendo os «excessos» dos últimos anos, e pressão dos preços pela procura sobre a oferta, mais diversificada e em maior quantidade;
- Maior escrutínio e prudência no momento da compra ao nível da relação qualidade/preço percebida;
- Aumento da preferência por marcas brancas e maior dificuldade de fidelização;
- Resistência de países, empresas e, principalmente, particulares, ao endividamento.

Neste sentido é reforçada a importância dos *players* turísticos atuarem neste novo perfil, nomeadamente:

Modelos de negócio e tecnologias de informação – Desenvolver estratégias de comunicação e de distribuição que respondam aos desafios impostos pela revolução das tecnologias de informação (redes sociais, aplicações móveis) que aumentam o poder do cliente, nomeadamente ao nível negocial. *Em suma, a concorrência entre destinos e empresas cresceu à medida das oportunidades de visibilidade e alcance das suas ofertas nas redes digitais e da sua capacidade para aplicação de tecnologia de informação aos processos de negócio.*

Esta é uma conclusão muito pertinente na definição das políticas de marketing mix.

De acordo com a revista Sábado de 14 de Agosto de 2014, o perfil do turista Alentejano é o seguinte: Entre 35 e 44 anos, casado/ união de facto, Português de Lisboa, com curso superior, fica entre uma e três noites, vai de carro próprio, viaja com cônjuges e gasta menos de 50 euros por pessoa/ dia. Ainda no mesmo artigo é referido onde fica alojado quem passa férias no Alentejo: Hotel 42,8%; Casa de amigos/ familiares – 21,8%; Outros – 19%; Pensão/ residencial – 8,2%; Casa própria – 6,5 %; Parque de campismo – 5,7%; Turismo rural – 4,7%; Casa

⁸ PENT 2013-2015 página 6

alugada – 3,6%. Estes números podem prever que os clientes que neste momento utilizam as residenciais da cidade irão preferir o hotel quando este existir.

Importa ainda acrescentar que de acordo com o inquérito efetuado pelo Turismo de Portugal aos turistas, o nível de satisfação com as férias em Portugal é elevado (8,5 numa escala de 0 a 10) e, para 40% dos turistas inquiridos, as férias superaram as expectativas, sendo elevada a intenção de voltar a Portugal nos próximos três anos. Estes números preveem boas perspectivas de crescimento.

3.2.3.8 Organização da estadia

Nas deslocações turísticas efetuadas pelos residentes em 2013, 77,6% não tiveram qualquer marcação prévia e em 18% dos casos em que houve marcação antecipada, foi feita diretamente com o prestador sem intermédio de agência de viagens ou operador turístico, aliás a utilização do último só ocorreu em 4,4% e na maioria para viagens ao estrangeiro. Contudo a utilização das agências de viagens é mais relevante no contexto negócio. Para o presente projeto há que apostar fortemente na marcação pela internet e no contato proactivo com as empresas da região, o que será tido em conta na definição das políticas de marketing-mix, o intermediário agência não será considerado.

3.2.4 Análise da Concorrência

Quando desenvolvemos um projeto/plano de negócio nesta indústria é imperativo perceber qual é a nossa concorrência, para que se possa pôr em prática uma estratégia sustentada e nos possamos a diferenciar da melhor forma possível, acrescentando assim valor para o cliente.

Nesse sentido é importante perceber qual a nossa concorrência direta, ou seja, aquela que tal como nós pode ser opção/escolha para o nosso target, aquando da estadia em Ponte de Sor, por constituírem projetos com ofertas e/ou conceitos de negócio semelhantes, focando-se sobretudo no Turismo de Curta Duração (Lazer ou Negócio).

Na tabela 1 – Análise de Concorrência, presente no Anexo I, encontram-se as características, não apenas da concorrência direta, mas de toda a oferta existente no Concelho de Ponte de Sor (concorrência indireta), ou seja, infra-estruturas que não estando direcionadas para o nosso target podem ser uma opção por terem uma ‘cama’. O objetivo foi mostrar, de facto, a enorme lacuna que existe no alojamento de 3 estrelas, com uma boa relação qualidade-preço, com uma

boa localização, e que sirva o propósito de uma família de segmento médio em lazer ou do cliente que se desloca por motivos profissionais.

Pela análise da oferta existente, conclui-se que esta está muito orientada para o Turismo de Natureza, não representando uma concorrência direta nem com grande relevância para o mercado em estudo, pois o nosso target não valoriza este tipo de alojamento (mais para um contexto de férias, normalmente por períodos de tempo mais prolongados). Existe ainda uma oferta *premium/luxo*, com hotéis orientados para um target de classe média/alta e alta, e que valoriza o requinte, um espaço de repouso longe dos grandes centros urbanos, com uma qualidade acima da média, e que na maioria das vezes está em modo de férias ou de fim-de-semana. Apesar de não estarem dirigidos ao nosso target, tanto o Hotel CS do Lago como o Monte Novo, mesmo sendo hotéis de 5 estrelas, poderão ser concorrentes do Hotel da Ponte em determinadas épocas do ano, pelas promoções efetuadas.

Para além dos alojamentos em Turismo Rural (não considerados enquanto concorrência) e dos Hotéis de 5*, as Residenciais/Pensões localizadas em Ponte de Sor, constituem a principal alternativa ao Hotel da Ponte. Com uma gestão familiar, cujo principal negócio é a restauração (todos têm um restaurante no piso térreo como principal fonte de rendimento), este alojamento acaba por, na sua maioria, estar pouco orientado para o cliente, quer pela ausência de serviços, quer pelo conforto, quer ainda pela qualidade do atendimento. No entanto satisfazem o cliente que procura preços mais baixos, e uma localização central.

Após esta análise, foi possível definir os pontos fortes e fracos de cada concorrente, para perceber o que o Hotel da Ponte **tem de apresentar** e **onde deve ser melhor e se destacar**. É no entanto importante deixar a ressalva que, se a área de estudo em que este negócio está inserido fosse um médio ou grande centro urbano, a concorrência seria descrita detalhada e individualmente, ao nível das características das suas instalações, dos seus equipamentos e serviços, bem como dos respetivos preços, mas que para o presente estudo não se mostrou relevante fazer esse trabalho.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Posição no Mercado
Residenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Preço - Localização - Presença no Mercado há mais tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do serviço - Conforto - Serviço ao Cliente - Não existe uma relação de proximidade com um canal directo de comunicação - Serviço de reservas pela Net 	<ul style="list-style-type: none"> - Serão sempre um opção válida para o Cliente no entanto são uma Residencial, não um Hotel. - Pouco conhecimento do Mercado e dos Clientes.
Hotéis 5*	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do serviço - Serviço ao Cliente diferenciador - Conhecimento do Mercado e do Cliente - Relação de proximidade com um canal directo de comunicação - Serviço de reservas pela Net 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço - Localização - Não orientado para o Turismo de Negócios/Curta Duração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte posição no Mercado.

3.3 Fatores Críticos de Sucesso

É importante analisar e estudar os fatores críticos de sucesso do presente negócio de modo a não descontextualizar o posicionamento do Hotel da Ponte, pois serão essas as razões que fazem os clientes optar por nós e não pela concorrência.

Dessa forma, e pelo que foi dito anteriormente, os fatores que deverão ser considerados como fatores críticos de sucesso e nos quais devemos focar toda a atenção são: **Qualidade/Conforto, Localização e Preço.**

Localização: É um fator que procura relacionar a centralidade do hotel com a proximidade aos locais de interesse. Sendo o único hotel que existe em Ponte de Sor, estará situado numa das zonas mais bonitas da cidade, com vista rio.

Preços: Os Clientes dos hotéis de 2 e 3 estrelas são muito sensíveis ao preço por isso é importante não esquecer este fator. Ter preços baixos, ainda que superiores aos da concorrência (residenciais), mas com um conforto e um serviço orientado para o cliente, que permitem que o valor seja percebido como justo, é um fator de diferenciação.

Qualidade de serviço e competitividade da oferta: Este é um fator relativo, dado que cada cliente escolhe os hotéis de forma diferente, no entanto, quanto mais confortável for, face aos concorrentes de tipologia próxima, e mais qualidade percebida tiver, maior é a probabilidade de o cliente voltar. Dada a lacuna que a concorrência apresenta nestes vetores, este é um fator com bastante relevância.

Não tendo sido considerados como fatores críticos de sucesso, os seguintes pontos são igualmente vantagens competitivas e competências nucleares que estarão presentes no Hotel da Ponte:

Áreas de negócios e áreas de lazer/turismo: Representam as principais motivações de estadia na cidade de Ponte de Sor, quer por habitantes do concelho/distrito ou fora deste.

Serviços:

- **Sala de reuniões**, que não existem no Concelho, e são importantes para pequenos/médios grupos que valorizam o conforto dos hotéis.
- **Internet e TV**, é já considerado um serviço básico para a maioria dos hóspedes.
- **Serviço de Bar** com refeições leves, e com um expositor de Gastronomia e Vinhos da região.
- **Business Centre**.
- Possibilidade de usufruírem de um ginásio dentro do hotel. As pessoas preocupam-se e despendem cada vez mais tempo a cuidar da sua saúde e do seu corpo.
- Fornecimento de uma refeição diária (pequeno-almoço).

Conforto: O target não é o cliente de luxo, mas mantém um espaço aprazível, confortável, limpo, com uma vista tranquila para o rio.

Recursos Humanos preparados e formados para prestar um bom serviço ao cliente - Enfoque nas competências de serviço ao cliente e atendimento, massa crítica e operacional inovadora que traga novas abordagens, novas formas de saber e fazer e que faça o cliente sentir-se em casa.

Notoriedade: É importante consolidar a marca no mercado. Estudos na área do turismo demonstram que os clientes decidem a sua escolha com base nas experiências anteriores positivas e na opinião e/ou experiência de outras pessoas. Nesta medida, ser um hotel conhecido por ter um bom serviço, que satisfaça os seus hóspedes, é determinante.

3.4 Estratégia de Marketing

Apostar os recursos certos, no produto e/ou mercado certo é a garantia que não estamos a desperdiçar meios em mercados demasiado extensos, que se tornam ineficientes e pouco rentáveis, é importante garantir de que os tiros dados estão a ser certos.

Assim, importa segmentar o produto e o consumidor que constitui o mercado do turismo em sentido lato e focalizar os nossos esforços numa oferta de produto e serviço delimitada e num consumidor bem estudado, garantindo que todas as políticas de gestão e marketing estão perfeitamente direcionadas para o propósito definido.

Para introduzir esta temática importa consultar os segmentos com potencial competitivo no nosso país que se encontram sistematizados no PENT (Figura10) e constituem um *input* importante na definição da estratégia hoteleira. A matriz seguidamente apresentada é o resultado desse trabalho e serviu de ponto de partida para a segmentação do presente projeto. Por outro lado constitui a garantia do trabalho realizado pelo Turismo de Portugal que na sua essência é a forma como o país está a ser apresentado, permitindo um trabalho sinérgico, articulado e coerente.

Figura 12 - Matriz de produtos vs. destinos do PENT

C	C spa/ talass. E t. médico	P	D náutica de recreio D surfing	D obs. aves	ALGARVE	P	D		C	P
C	C spa/ talass.	D	D náutica de recreio D surfing	C passeios D t. equestre D obs. aves	LISBOA (região)	D			P inclui Touring religioso P peregrina- ções	C
C	E t. médico				LISBOA (cidade)		P	P	Short breaks	
C	C spa/ talass.	E	D náutica de recreio E surfing	P passeios	MADEIRA	C			P	D
GASTRON. E VINHOS	TURISMO SAÚDE	TURISMO RESIDEN.	TURISMO NÁUTICO	TURISMO NATUREZA		GOLFE	TURISMO NEGÓCIOS	ESTADIAS DE CURTA DURAÇÃO EM CIDADE	CIRCUITOS TURÍSTICOS RELIGIOSOS E CULTURAIS	SOL E MAR
C	P termas C spa/ talass.		E náutica de recreio E surfing	D passeios D t. equestre	NORTE (região)	C			P inclui Touring religioso	
C	E t. médico				PORTO (cidade)		D	D	Short breaks	
C	P termas E t. médico C spa/ talass.		E surfing	D passeios	CENTRO				P	C
C		E	D surfing	D t. equestre D obs. aves	ALENTEJO				P	C
C			D náutica de recreio E surfing	P passeios D obs. aves	AÇORES				D	

E P emergente C P complementar D P em desenvolvimento P P consolidado

Fonte: Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) 2013-2015

Este projecto centra-se em alguns destes drivers e na sua análise, embora nem sempre como motivação primária, e muitas vezes como combinação de vários. Desta forma a análise será efetuada por destinos prioritários e complementares.

Embora o destino Alentejo seja muito lato, vamos procurar perceber como se poderá potenciar cada segmento e onde de facto se deve apostar.

3.4.1 Segmentação

Gastronomia e vinhos – Claramente é um segmento pouco relevante para o presente projeto enquanto conceito-base, uma vez que é um produto turístico de nicho quando avaliado como motivação primária. O turista que procura este segmento procura o luxo dos hotéis de 5 estrelas, não é de todo o nosso target, contudo poderá ser analisado enquanto complemento. Existem bons restaurantes e vinhos na região, como tal poderão ser desenvolvidas parcerias com restaurantes, produtores de vinhos, por exemplo, vendendo os seus produtos no hotel, publicitando-os ou criando novos produtos inseridos numa “oferta de sabores”. Por outro lado os recursos humanos deverão estar orientados para “vender” a gastronomia e vinhos da região e bem formados para saber responder aos clientes e orientá-los neste tema.

Turismo Náutico – Semelhante ao segmento anterior em termos de relevância para o projeto. Embora estagnado nos últimos anos, prevê-se um crescimento futuro de 3% a 4% ao ano neste segmento. A barragem de Montargil é procurada pelos desportos náuticos como o *sky* aquático, *wakeboard*, passeios de barco e mota de água, entre outros. O hotel poderá utilizar novamente este motivo de visita enquanto complemento e criar parcerias com possíveis *players*. É evidente que os principais clientes deste segmento utilizarão as unidades hoteleiras de 5 estrelas localizadas na própria barragem, no caso dos clientes de segmento alto ou o parque de campismo/aluguer de casas para o segmento médio e/ou baixo. Contudo, para o nosso target, ainda que o desporto náutico não seja a motivação primária poderá ser mais uma atividade inserida numa escapadela de lazer.

Turismo Natureza - Segundo o PENT, um turista de natureza procura a tranquilidade, o repouso e a autenticidade proporcionada pelo turismo rural e realiza múltiplas actividades no destino, tais como *eco resorts*, agroturismo e outras atividades de carácter cultural e/ou desportivo. Este é claramente um segmento com pouca relevância, uma vez que na região a

maior oferta é de turismo rural, contudo à semelhança dos segmentos anteriores devemos estar devidamente informados sobre as alternativas de actividades e visitas existentes na região.

Estadias de curta duração - Embora este produto se foque mais nas grandes cidades como Lisboa ou Porto (o PENT nem o refere como estratégico para o Alentejo), esta é uma realidade particular. Efetivamente, num sítio, onde as estadias são de curta duração (média de 1,59 dias em hotéis), seja para visitar a região, seja para acompanhar ou visitar um familiar/ amigo, seja no contexto de trabalho e onde não existe escolha, este é um ponto que merece toda a atenção, podendo conjugar o turismo de natureza e gastronomia, como aliás já foi referido. No fundo é criar a diversidade de experiências num só produto, como é assinalado pelo próprio PENT para o Alentejo.

Turismo de negócio – Ainda que não faça parte da matriz para o destino Alentejo, faz sentido nesta realidade, não exactamente com a dimensão com que está caracterizado no PENT. O hotel está direccionado para encontros e reuniões de pequena dimensão, uma vez que a oferta que existe no Concelho não serve as necessidades. Estará orientado para o aluguer de salas para reuniões de negócios, apoio à actividade das indústrias da região como encontros de colaboradores, ações de formação, oferecendo a possibilidade de servir refeições utilizando parceiros para o efeito. Para além disso existem as dormidas regulares em contexto de trabalho, e aquelas resultantes da dinâmica desportiva já bastante vincada na cidade (equipas de basquetebol, futebol, futsal e eventos desportivos tanto nacionais como internacionais que trazem muitas dormidas de jovens e familiares). Neste âmbito será desenvolvida uma parceria com a Câmara Municipal de Ponte de Sor para potenciar este nicho.

Não obstante o facto de o mercado internacional ser um mercado emissor pouco relevante neste caso concreto, importa desenvolver uma abordagem particular a este mercado num médio prazo. O Município de Ponte de Sor está, cada vez mais, a apostar na sua diferenciação face às restantes cidades da região do Alentejo nas mais variadas áreas de interesse (Sociocultural, Desportivo, etc.) mas também como um elemento dinâmico e potenciador de investimento para a região, como é o caso da *G Air Training Centre* e outras empresas estrangeiras que poderão potenciar o Turismo de Negócio e o de Curta Duração. O mesmo se passa com o segmento das Comunidades Portuguesas que merece uma referência particular - estima-se que a população total de portugueses e luso-descendentes residentes no estrangeiro ultrapasse largamente 5 milhões de pessoas, sendo razoável estimar que anualmente sejam realizadas cerca de 1 milhão

de viagens de portugueses e luso-descendentes residentes no estrangeiro para Portugal, destacando-se a França, Suíça, EUA, Brasil e Canadá como os principais mercados emissores. São projetos a desenvolver a longo prazo. Para terminar este ponto referir ainda o mercado espanhol que dada a proximidade pode ser interessante explorar.

Em jeito de conclusão, à luz deste sub-capítulo, o projeto assentará em três segmentos alvo principais: o de **turismo de negócios**, o de **lazer (viagens de curta duração)** e **eventos**, embora complementado com outros motivos, conforme já referido.



3.4.2 Target

Revisitando os dados obtidos sobre o perfil do turista Alentejano, obtidos entre 2011 e 2012, e no seguimento daquilo tem sido dito, o Hotel da Ponte está orientado para o seguinte cliente alvo (target):

- Principal motivação de visita a região - lazer e/ou negócios;
- Para indivíduos com vida ativa, principalmente com idades compreendidas entre os 31 e os 54 anos;
- Clientes informados, maioritariamente com curso superior, atentos às tecnologias e que viagem em grupo (família ou amigos) com o intuito de conhecerem a zona em poucos dias e relaxarem ou participarem em atividades na região;

- Procuram uma estadia a baixo preço mas com conforto e orientação para o cliente, que valoriza os serviços complementares e a centralidade do hotel.

3.4.3 Posicionamento

O posicionamento adotado é assente no público-alvo da oferta e nas características do presente projeto. Nesse sentido, e no seguimento do estudo anteriormente efetuado, identificou-se uma necessidade não coberta e com um enorme potencial de desenvolvimento, dado a inexistência de uma infraestrutura hoteleira, direccionada ao segmento alvo, com o conforto e qualidade desejados.

Assim, o Hotel da Ponte é um Hotel de 3 estrelas (sítio agradável com um bom serviço e com um bom preço) orientado para um segmento alvo que procura qualidade mas não está disposto a pagar o luxo, isto é, com conforto e uma boa relação qualidade-preço.

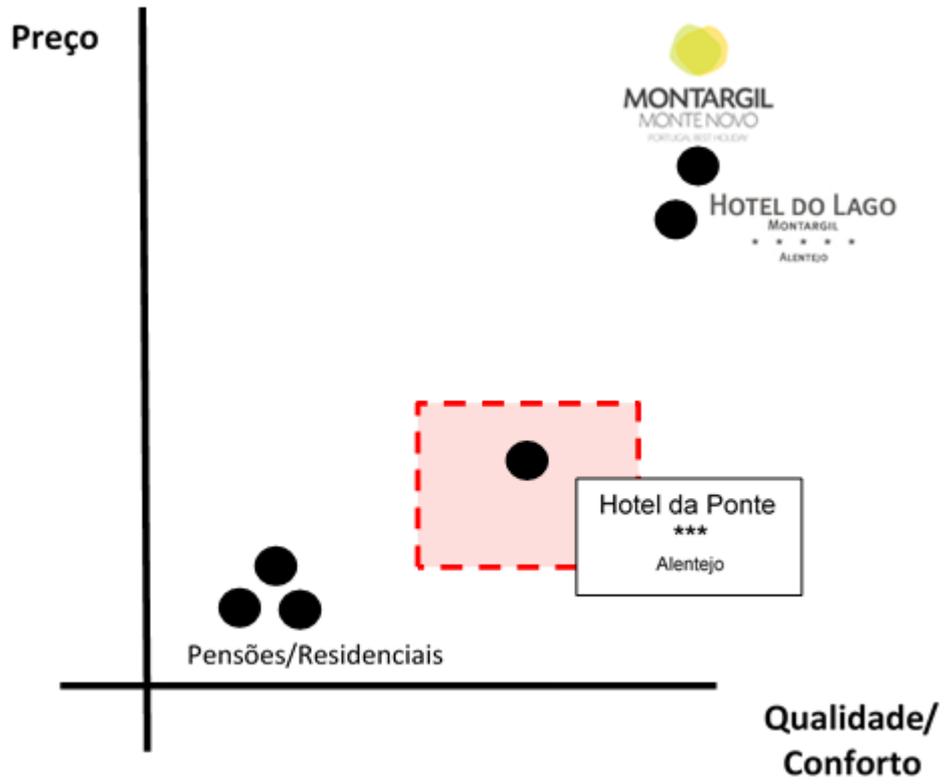
Como é o único hotel na cidade de Ponte de Sor, posiciona-se no mercado como líder, diferenciando-se da concorrência com o objectivo de conceber uma imagem de marca para criar preferências e fidelizar os clientes, e o objectivo será sempre manter esta posição.

Como seria expectável, o objectivo não se limita apenas à oferta de estadias pontuais, poderá eventualmente existir a necessidade de uma oferta de estadias temporárias ou até prolongadas, dada a actividade industrial existente no concelho e a lacuna existente ao nível desta oferta.

No Hotel da Ponte o conforto, a qualidade e a orientação para o cliente serão a prioridade e uma constante, a um preço atractivo, e é esse o nosso posicionamento, criar uma experiência positiva e que o cliente se sinta em casa.

No seguimento daquilo que foi descrito, a figura seguinte mostra aquele que é o posicionamento do Hotel da Ponte face à concorrência.

Figura 13 - Posicionamento do Hotel da Ponte



4. Análise SWOT

PONTOS FORTES

- Ausência de concorrência direta
- Hotel orientado para o conforto e serviço de excelência
- Conforto e ambiente acolhedor que procura transmitir a sensação de tranquilidade
- Relação qualidade-preço
- Localização do Hotel – centro da cidade e com vista para o rio
- Espaço para reuniões e eventos com vista para o exterior
- Conceito inovador na região
- Recursos Humanos qualificados e formados para prestar um serviço de qualidade
- Proximidade das indústrias e de outros pontos de interesse
- Proximidade de Espanha e de outras cidades/ locais de atratividade turística
- Sistema de reserva *on-line*
- Jardins exteriores
- Localização da cidade – 130 km de Lisboa
- Procura de alojamento na região

PONTOS FRACOS

- Acessibilidades à cidade – Transporte ferroviário é inexistente e os rodoviários são morosos.
- Custos iniciais de implementação – tudo feito de raiz
- Rentabilidade – Os custos de implementação e manutenção que os padrões de qualidade exigem são consideráveis para o preço praticado.

OPORTUNIDADES

- Baixa concorrência
- Os consumidores cada vez mais informados procuram destinos pouco explorados
- A beleza da barragem de Montargil logo ali ao lado
- Os negócios emergentes na região (principalmente os aeronáuticos)
- Apoio da Câmara Municipal nos projetos que tragam emprego e desenvolvimento à região e a forte aposta em dinamizar a cidade

AMEAÇAS

- Crise económica, com implicações na diminuição do poder de compra dos consumidores e empresas, bem como na captação de financiamento e investimento estrangeiro.
- Baixa notoriedade do destino face a outros
- Acessos ao interior/ Norte Alentejano
- A lacuna de alojamento que existe neste momento pode trazer rapidamente novos concorrentes
- Reduzida informação de base para o turismo do Norte Alentejano, assim como do seu planeamento e estruturação da oferta.

5. Formulação Estratégica

De forma a delinear a estratégia a seguir é necessário, em primeiro lugar, definir os principais objectivos que se ambiciona alcançar.

5.1 Visão

O Hotel da Ponte, de 3***, tem por objectivo ser marca de referência no mercado de hotelaria, especialmente no distrito de Portalegre, e desenvolver um novo conceito de alojamento em Ponte de Sor criando experiências positivas.

5.2 Missão

O Hotel da Ponte tem por missão proporcionar aos seus hóspedes todo o conforto e um serviço de excelência, que se traduza numa boa experiência com um dos melhores rácios qualidade/preço, contribuindo para a comunidade e respeito pelo ambiente.

O sucesso da empresa será baseado em quatro factores:

- Oferecer um serviço de excelência;
- Oferecer o máximo conforto e qualidade ao melhor preço;
- Forte orientação para o Cliente;
- Aposta ao nível do Marketing e Recursos Humanos.

5.3 Objectivos e Valores

Objetivo Global: Ser uma referência no alojamento da região, sendo reconhecidos como a melhor opção na relação qualidade-preço.

Objetivo Específico: Atingir uma taxa de ocupação média de 70% nos próximos 3 anos.

O Hotel da Ponte assenta nos seguintes valores base:

- Dedicção e orientação para o cliente
- Excelência
- Responsabilidade social e ambiental

5.4 Estratégia do Negócio

5.4.1 *Corporate Strategy*

O *core business* do negócio será prestar serviços de alojamento em regime “*Bed & Breakfast*”, e complementarmente a este serviço servir refeições leves, alugar salas para reuniões e eventos e alugar um espaço para ginásio.

5.4.2 *Business Strategy*

Pode considerar-se que estamos perante uma estratégia de diferenciação dado que não existe nenhum hotel desta categoria no Concelho e nem sequer um serviço de baixo custo orientado para o conforto e qualidade de serviço. Se por um lado se distingue das residenciais que estão no centro da cidade pelo referido conforto e excelência no serviço, distingue-se do hotel de 5 estrelas pela localização e pelo preço.

De facto este não é um exercício claro quando não existe um concorrente com características idênticas mas se pensarmos no conceito lato de dormida, esta determinação é baseada nas Vantagens Competitivas do negócio:

- Grande conhecimento da concorrência;
- Relação próxima com possíveis parceiros no negócio e eventuais interessados na existência do hotel;
- Serviço especializado e orientado para o cliente;
- Inexistência de hotéis na cidade de Ponte de Sor.

É como se a estratégia por si só fosse fornecer um produto/serviço que não existe. Não obstante tudo isto o cliente deverá percepcioná-lo como necessário e reconhecê-lo como a melhor opção e neste sentido a estratégia é fazer sobressair os factores que o distanciam dos demais.

Desta forma a estratégia do hotel basear-se-á essencialmente num serviço diferenciador, com os serviços básicos de um hotel de três estrelas, e em boas condições físicas, para o cliente que procura uma experiência confortável, descontraída e de qualidade mas a um preço baixo. Por outro lado dada a escassez da oferta e a pouca focalização do destino de um dos segmentos, será vocacionado para clientes cuja **motivação principal** será:

Lazer: Estadias de curta duração;

Negócios e eventos empresariais: Cliente empresarial, reuniões de negócios, encontro de colaboradores;

Eventos desportivos e culturais: existentes praticamente ao longo de todo o ano; e cuja **motivação básica** possa estar ancorada noutras motivações:

Gastronomia e vinhos: Produtos regionais de enorme qualidade

Outras.

Para além disso a construção do hotel e o seu *design* são temas igualmente pertinentes, mas como o investimento tem de ser controlado para manter determinados níveis de rentabilidade (o preço cobrado não cobriria) serão desenvolvidas parecerias com a Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa, para que a decoração do hotel possa estar no âmbito da avaliação de uma cadeira com atribuição de prémio.

5.4.3 Functional Strategy

Para prosseguir os objetivos preconizados é determinante a preparação e formação do capital humano, seja pela cultura que se imprime, seja pela formação constante e de qualidade.

Neste âmbito é crucial e estratégico capacitar o capital humano do hotel, por forma a proporcionar uma experiência agradável, não se pretende um serviço de 5 estrelas mas acima de tudo que dê atenção ao cliente e que faça muito bem o que faz e que esteja preparado para as suas questões. Para além da formação será privilegiado o pessoal qualificado e serão feitas parcerias com a escola de hotelaria de Portalegre.

6. Implementação do projeto.

Neste capítulo serão apresentadas as diferentes variáveis a considerar na fase de implementação do projeto como as políticas de marketing mix a adotar, os recursos humanos, os aspetos relacionados com a construção (preço, terreno, construção, equipamentos), entre outros.

6.1 Marketing Mix

Do posicionamento definido surgem as políticas de marketing mix, que no fundo pretendem espelhar a estratégia da organização.

6.1.1 Produto

A política de produto consiste em conceber aquilo que a empresa vende (oferta), que seja suscetível de satisfazer as necessidades dos clientes. Neste contexto a variável produto é essencial para o marketing mix, na medida em que fornece um produto que não existe que é o alojamento de 3 estrelas, com uma boa relação qualidade-preço. Pode resumir-se esta variável da seguinte forma:

Serviço Base: Alojamento pago em regime de *bed & breakfast*, que disponibiliza o seguinte conjunto de serviços, equipamentos e infraestruturas principais:

- 45 Quartos, dos quais um é uma suite e cinco quartos *deluxe* (de maior dimensão) e com ligação entre quartos.
- 2 Salas de 100m², destinadas a reuniões, exposições ou banquetes, totalmente equipadas para o efeito.
- Na zona comum existirá um bar com mesas e um espaço aberto com venda de produtos da região.
- 1 Espaço de 300m² que será alugado a um ginásio
- 1 Espaço exterior com jardins e esplanada com vista para o rio.
- Parcerias com prestadores de serviço da região, nomeadamente lavandaria, *catering*, desportos náuticos, visitas, passeios equestres, restaurantes, entre outros

- *Lobby* com zona de receção e um pequeno espaço tipo *business center*.
- Acesso à internet via *wireless* em todo o espaço do hotel
- Espaço de estacionamento com capacidade para 40 carros.

Adicionalmente este projeto vem reforçar a estrutura hoteleira na região e permitir que mais pessoas visitem a cidade e que seja proporcionada a perceção de qualidade projetando a região.

Importa reforçar a aposta no serviço, todos os recursos humanos serão formados para um serviço de excelência que não se pretende que seja de um hotel de 4 ou 5 estrelas, mas que o cliente se sinta bem recebido e único para o hotel. Neste âmbito será ainda feito um esforço no sentido de “alimentar” a relação com o cliente, criando pontos de comunicação regulares, que estimulem a motivação de repetir a experiência e à publicidade positiva.

Essencialmente serão bem trabalhados todos os pontos do produto que constituem uma vantagem competitiva e que já foram referidos no capítulo anterior.

6.1.2 Preço

O preço a praticar teve por base a análise de preços de um hotel da mesma categoria (embora não exista nenhum no Concelho), para a região do Alentejo: de acordo com os dados do Turismo de Portugal, os preços médios do canal direto *on-line* para um hotel de 3 estrelas, no Alentejo, em 2014, situavam-se nos 70€ no mês de Agosto e nos 56,41€ no mês de Setembro, não existindo grandes diferenças entre o valor do fim-de-semana relativamente ao dia útil. Procurou-se ainda que o valor fosse mais baixo que o preço do hotel de 5 estrelas, em épocas promocionais e mais alto que o valor das residenciais que existem, na medida em que pretende veicular uma imagem de qualidade superior, de acordo com o seu posicionamento. Desta forma consegue captar os clientes mais sensíveis à qualidade e conforto mas ao mesmo tempo sensíveis aos preços e é neste sentido que esta variável poderá criar valor para o hotel. Consegue também atrair os clientes do turismo de natureza que pernoitavam no turismo rural, não pela motivação do produto, mas pela inexistência de alternativa com algum conforto e para curtos períodos de tempo.

Os preços praticados dependem da tipologia do quarto (standard, *deluxe* ou suite) e do período (dias úteis ou fim de semana). A tarifa base é válida para duas pessoas por quarto. Se o quarto estiver ocupado apenas por uma pessoa o preço é reduzido em 5€ (valor do pequeno almoço).

A distribuição de preços é a seguinte:

Tabela 7- Tarifas de alojamento

Preços de alojamento	Semana	Fim-de-semana e feriados
Standard	50 €	55 €
Deluxe	55 €	60 €
Suite	60 €	70 €
Cama-extra	7,50 €	7,50 €

(Preços com IVA incluído)

Não existirá época alta e baixa, uma vez que abrange 2 segmentos distintos (lazer e negócio) que acabam por ter os seus picos em diferentes épocas e que se espera que tenham o peso relativo em termos de ocupação de cerca de 50%. No entanto serão desenvolvidas ações de promoção do hotel que se traduzirão num preço mais baixo, nomeadamente no início da atividade e em épocas que se revelem mais fracas. Contudo, esta diminuição do preço será compensada pelo seu aumento em épocas de festividades e outros eventos que tragam mais pessoas à região.

6.1.3 Distribuição

Como já foi referido anteriormente os Portugueses utilizam pouco as agências de viagens para a marcação de viagens internas e/ou para a marcação do hotel, sendo esse canal mais relevante no contexto negócios. Neste sentido a aposta será de criar um canal direto com o cliente, através do próprio site que possibilita marcações diretas e disponibiliza informações sobre o hotel e a região. Este canal estreito de comunicação permite por um lado a redução dos custos de distribuição e por outro a criação de uma vantagem competitiva que é a proximidade com o cliente.

Existirá ainda um canal indireto que é a central de reservas do *booking.com* – ainda que não seja o nosso target, este tipo de centrais de reserva são muito utilizados pelos estrangeiros e cada vez mais utilizadas pelos portugueses, pelo que se considera importante garantir esta possibilidade. Para efeitos de cálculos foi-lhe dado um peso modesto (10%) das vendas com um *fee* de 15% sobre o preço de venda do quarto, ou seja, considera-se o valor das vendas acrescido do IVA.

6.1.4 Comunicação

Dados do Turismo de Portugal referem que o turista é agora muito mais exigente e mais bem informado. Os turistas passam mais tempo *online*: 83% das pessoas utilizam a internet para planear as suas viagens; 50% dos turistas baseiam as suas escolhas e planeamento de viagens de acordo com outras pessoas e 40% são influenciadas pelo que leem nas redes sociais quando estão a planear umas férias. Estes factos direccionam a estratégia da comunicação, especialmente orientada para o digital. O consumidor tem cada vez mais informação disponível que aumenta o seu poder negocial e condiciona a sua decisão. Neste sentido é essencial apostar na eficácia da comunicação, promovendo o contato direto, informando e mantendo informado os clientes e potenciais clientes, pelo recurso às ferramentas digitais (portais, redes sociais, email, entre outras) e ajustando a comunicação ao nosso target. O cliente é dinâmico e a procura do seu feedback em cada visita permitirá ajustar o modelo de comunicação, alinhar expectativas de serviço e fidelizá-lo.

Está a ser desenvolvido um plano de comunicação sustentado e adaptado à realidade da região, que transpareça a filosofia do hotel ao target definido como prioritário. Estão pensadas as seguintes iniciativas de comunicação:

Publicidade

Internet – Cada vez mais um meio de comunicação privilegiado não só pelos clientes (facilidade de utilização e proximidade) como também pelos prestadores (é um canal barato), estando hoje em dia ao alcance de grande parte do target definido será a grande aposta em termos de comunicação.

Para além do próprio site que na sua essência, pela informação e fotografias que dispõe será um convite à visita do cliente, será colocada publicidade no site da Câmara Municipal, nas centrais de reserva.

No caso específico do turismo negócio será desenvolvida uma atitude proativa no sentido de dar a conhecer presencialmente o hotel e os serviços que dispõe, nomeadamente serão promovidas reuniões com a Câmara Municipal, Teatro da Terra, Sete Sóis Sete Luas, empresas da região e clubes desportivos.

Outdoors – Será colocado um *outdoor* nas 3 principais entradas da cidade, na estrada que vem de Lisboa, na estrada que vem de Abrantes e na estrada N371 que vem de Badajoz (Espanha).

Slogan “Sinta-se em casa”

6.2 Localização, dimensionamento e construção

A localização do hotel foi decidida tendo em conta os seguintes fatores:

- Localização e acessibilidades – O hotel estará no centro da cidade, embora numa zona sossegada, com vista para o rio (rio fica a cerca de 20 m do hotel) e perto da zona ribeirinha. Excelente acessibilidade aos principais pontos da cidade (Câmara Municipal, pavilhões desportivos, campo de futebol, jardins, teatro, centro cultural, tribunal, restaurantes, entre outros, todos estes trajetos podem ser realizados a pé.
- Custo e tamanho do terreno – Sendo um terreno da Câmara Municipal de Ponte de Sor, o preço por m² (5€/m²) é bastante simpático quando comparado com o valor real. O terreno terá um total de 7.000m².

No Anexo 2 é possível visualizar a localização do terreno, bem como a sua envolvente.

6.2.1 Dimensionamento

A zona interior do hotel terá sensivelmente 2000m², distribuídos por 3 pisos, o restante espaço é exterior com zona de estacionamento, esplanada e jardim. Cada quarto terá uma dimensão média de 22 m², respeitando a medida mínima exigida para um hotel de 3 estrelas (14m²)⁹. As zonas comuns (receção, bar, hall, *business center*, corredores, etc.) terão cerca de 300m², bem como o espaço que será alugado, a sala de refeições 130m² e as salas de reuniões terão um total de 100m². O dimensionamento do número de quartos (45) teve em conta a procura média diária no concelho, procurando um equilíbrio rentável entre o aproveitamento dos picos de procura e os custos de manutenção de uma estrutura desta natureza. No projeto procurou-se dar o espaço mínimo necessário ao conforto sabendo que não é um hotel onde os clientes passarão muito tempo durante o dia e que por isso não necessita de um investimento exagerado em zonas comuns.

⁹ Decreto Regulamentar n.º 36/97 de 25 de Setembro

6.2.2 Construção

O edifício do hotel é um desafio, na medida em que pretende projetar a imagem de simplicidade, modernismo, tranquilidade, qualidade, mas ao mesmo tempo que o investimento não ultrapasse o aceitável/ rentável para um hotel de 3 estrelas que tem um determinado retorno.

O projeto de arquitetura está a ser desenvolvido pela empresa EME e a obra será realizada por empresas da região, de acordo com a legislação em vigor.

Procurou-se enquadrar o edifício na sua envolvente de uma forma harmoniosa, respeitando as cores e a tranquilidade da região mas conferindo um conceito de modernidade ao mesmo tempo. Ficarà o espaço para um dia mais tarde construir uma piscina, caso de verifique que é um requisito importante para os clientes do hotel.

Será privilegiado o conforto com uma fusão entre o estilo Alentejano e o estilo contemporâneo, com apontamentos dos materiais/característicos da região (cortiça, oliveiras, entre outros). A tónica foi sempre no ambiente através do aproveitamento da luz natural e dos materiais que visem o aproveitamento energético, nomeadamente para o aquecimento no inverno.

A decoração dos quartos e de outros espaços do hotel será desenvolvida por alunos de arquitetura de interiores numa pareceria com a Faculdade Arquitetura da Universidade de Lisboa, procurando sempre a simplicidade, o conforto e os materiais característicos da região.

6.3 Equipamentos diversos e mercadorias

Foram considerados todos os equipamentos básicos para o serviço de dormidas que o hotel presta (cama, toalhas, etc.), para o serviço de cozinha (máquinas, pratos, talheres, etc.), de apoio à atividade (mobiliário de escritório, economato, computadores, impressoras, etc.), de manutenção e os serviços disponíveis nas salas de reuniões e eventos e *business center*.

Relativamente às mercadorias foram considerados os produtos para consumo dos seus clientes como os produtos complementares ao alojamento (produtos de higiene, papel higiénico, toucas, etc, bebidas e alimentos.

6.4 Fornecimento de serviços

Para o eficiente funcionamento do hotel serão contratados determinados serviços que foram igualmente equacionados de natureza administrativa e operacional.

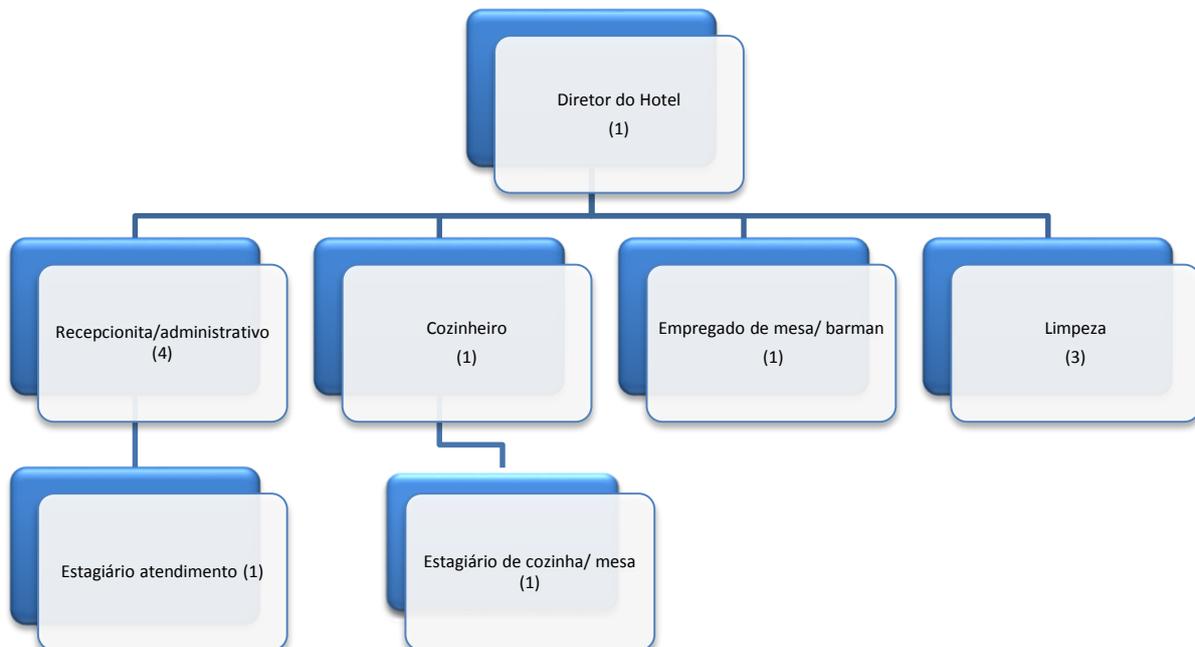
Assim dentro dos primeiros temos os serviços de auditoria e contabilidade, informática, telecomunicações, *webdesign* (conceção e gestão do site), publicidade, formação aos colaboradores e seguros.

Relativamente aos serviços de natureza operacional foram equacionados os serviços de manutenção dos elevadores, do jardim, manutenção de equipamentos de proteção contra incêndios e serviços de vigilância.

Por fim, foram ainda consideradas as despesas com o fornecimento de água, luz, gás, combustível e produtos de limpeza.

6.5 Recursos Humanos

Figura 14 - Organograma do Hotel



Dada a dimensão do hotel optou-se por uma estrutura hierárquica simples, com o número de funcionários essenciais para prestar um serviço de qualidade, mas com uma forte componente de polivalência:

Diretor do hotel - será responsável direto por todos os colaboradores do hotel, com a função de gestão administrativa (salários, folgas, etc.), fiscalizar os serviços de outsourcing, lavanderia, manutenção, etc.), efetuar o controlo financeiro e económico e realizar a atividade comercial.

Rececionista/ administrativo - Responsável pelos serviços de receção e portaria, acolhendo os hóspedes e garantindo o seu encaminhamento. Faz ainda parte das suas competências efetuar reservas, acompanhar os pedidos dos clientes, rececionar e encaminhar correio, efetuar o atendimento telefónico, receber os pagamentos dos clientes e efetuar pagamentos a fornecedores. Acumula ainda o apoio ao bar do hotel, sempre que se justifique.

Empregado de mesa/ barman – Responsável pelo serviço de bar mas numa forma regular e por servir as refeições ligeiras sempre que solicitado.

Limpeza – O funcionário de limpeza encarrega-se da lavagem, limpeza, arrumação e conservação das instalações tanto interiores como exteriores.

Cozinheiro – Responsável pelas refeições ligeiras diárias para os clientes do hotel e para os clientes eventos.

Estagiários – Apesar de no organograma estarem alocados a determinadas áreas, o objetivo é formar para a polivalência, podendo fornecer apoio a diferentes áreas.

A gestão dos recursos humanos basear-se-á numa cultura de interação e responsabilização, em que cada colaborador terá oportunidade de dar as suas sugestões de melhoria

Será efetuado um constante investimento na formação dos colaboradores e na promoção de ações que fomentem os valores do hotel, nomeadamente a orientação para o cliente, uma vez que se considera que o serviço é um fator diferenciador do presente projeto.

Como já foi referido será desenvolvido um protocolo com a escola de turismo e hotelaria de Portalegre para que anualmente sejam recebidos estagiários para as áreas de cozinha e receção/ atendimento.

6.6 Planeamento

Atividade	Descrição	Meses															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0	Constituição da Empresa	■	■	■													
0.1	Constituição da Empresa	■															
0.2	Apresentação do projeto ao Turismo de Portugal	■	■														
0.3	Financiamento do projeto			■													
1	Fase de implementação do Projeto				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.1	Compra do terreno				■												
1.2	Projetos				■	■											
1.3	Obras					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.5	Pedidos de licenciamento e registo					■										■	■
1.6	Aquisição de equipamentos															■	■
1.7	Contratação de pessoal															■	■
1.8	Serviços contabilísticos e Jurídicos															■	■
1.9	Serviços de Manutenção e Jardinagem															■	■
2	Fase de arranque															■	■
2.1	Implementação de processos e procedimentos															■	■
2.2	Controlo de qualidade															■	■
2.3	Formação de pessoal															■	■
2.4	Promoção															■	■
2.5	Inauguração															■	■

6.7 Financiamento

O financiamento por capitais alheios será abrangido pelo programa “Linha de Apoio à Qualificação da Oferta” do PENT, promovido pelo Turismo de Portugal, que disponibiliza um instrumento financeiro para apoiar empresas de turismo. O Turismo de Portugal, em parceria com outras instituições financeiras, financia até 75% do investimento elegível, de acordo com as seguintes condições:

Tabela 8 - Condições gerais do financiamento

Valor máximo	O montante de financiamento não pode exceder 75% do investimento elegível. A participação do Turismo de Portugal tem o limite de 2,5 milhões de euros, salvo no caso dos projetos desenvolvidos em cooperação entre empresas ou em resultado de processos de concentração de empresas, em que esse limite é de 3,5 milhões de euros.
Estrutura de Financiamento	Sendo uma PME: 50% Turismo de Portugal + 50% Instituição de Crédito
Prazos da operação	Até 12 anos, com um período de carência até 4 anos, para projetos de criação de novos empreendimentos hoteleiros e hotéis rurais.
Taxas de juro	Turismo de Portugal - Euribor a 6 meses (acrescida de um spread de 2 p.p. no caso de projetos de criação de novos empreendimentos turísticos) Instituição de Crédito - A que resultar da análise concreta da situação.

No caso dos projetos de empreendedorismo pode ser atribuído um prémio de desempenho por parte do Turismo de Portugal, que se traduz na devolução à empresa do montante de juros por esta liquidados relativamente à parte do financiamento da responsabilidade do Turismo de Portugal, cumpridas que sejam as metas propostas pela empresa ao nível do EBITDA para toda a operação de financiamento.

7. Análise da viabilidade económica e financeira

Analisar a viabilidade deste investimento significa aferir sobre a capacidade que o mesmo tem em gerar a remuneração adequada do capital investido. Para responder a esta questão conclui-se numa primeira fase sobre a decisão económica, seguida da decisão de financiamento (estrutura e fontes de financiamento) e por fim é aferida a viabilidade global.

Todos estes passos serão apresentados nos subcapítulos seguintes:

7.1 Avaliação Económica

Na avaliação económica pretende-se analisar a viabilidade económica/operacional do investimento, assumindo o pressuposto de que só existem capitais próprios. Para a decisão da viabilidade económica foram identificados todos os cash flows gerados por este investimento, tendo em conta o risco operacional, seguidamente foi calculado o custo dos capitais próprios, ou seja, a remuneração adequada para o investidor e por fim aplicaram-se as metodologias de avaliação do projeto (VAL, TIR e *payback period*).

7.1.1 Cálculo dos Cash Flows

Os principais pressupostos assumidos/ notas explicativas para os cálculos apresentados serão apresentados seguidamente e por capítulos no anexo III – Viabilidade Económica e Financeira.

7.1.1.1 Vendas

Para a projeção de vendas partiu-se do número médio de pessoas a pernoitar no Concelho (63 pessoas – dados oficiais), assumindo que corresponde a 37 quartos ocupados, cerca de metade será para este hotel. Sendo a capacidade do hotel de 45 quartos está a assumir-se uma ocupação de 50%, ou seja próxima de 22 quartos. Na linha previsional já relatada em capítulo anterior (evolução ascendente do turismo em Portugal, com aumento das dormidas e das taxas de ocupação), ultrapassado o ano de implementação, fazendo fé à publicidade positiva, com a familiarização do nome, e acreditando no retorno do investimento em publicidade, prevê-se um aumento de 15% nas vendas de alojamento no ano seguinte (65% de ocupação), estagnando nos 70% até ao fim de vida do projeto (2025), atingindo claramente a liderança do alojamento na cidade, em termos médios anuais. Recorde-se que este será o único hotel na cidade e o único

desta tipologia de 3 estrelas no Concelho e por isso as projeções animadoras (recorde-se que a taxa de ocupação média em Portugal no ano de 2013 foi de 42,6% e no Alentejo de 27,9%). Espera-se também que com a dinamização que a própria Câmara Municipal tem imprimido ao Concelho, nomeadamente no turismo de negócio, atividades culturais e desportivas, o número médio de pernoitas venha a aumentar.

Por outro lado partiu-se do princípio/ tendência verificada, que a maioria dos quartos vendidos serão ocupados por 2 clientes (85%), ou seja, 85% dos clientes ocuparão duas camas o que dá uma densidade de ocupação anual dos quartos de 1,30, a partir de 2017. Este número poderá indicar ainda um aumento de vendas nos outros serviços do hotel. Nesta rubrica foram ainda consideradas as vendas geradas pelo booking.com, que de acordo com as condições de utilização do serviço corresponde a 15% do preço de venda ao cliente. Considerou-se ainda que as vendas por este canal têm um peso de 10% nas vendas totais de quartos, de acordo com os números recolhidos relativamente aos estabelecimentos da zona que utilizam este serviço e uma vez que boa parte do negócio é do cliente de negócios que praticamente não utiliza este canal.

Para calcular o valor médio do preço dos quartos, foi ponderada a projeção de venda de cada uma das tipologias (*standard, deluxe e suite*), incluiu-se ainda o preço de venda da cama extra. Uma vez que o preço apresentado inclui pequeno-almoço (para 2 pessoas), foi retirado o preço de 5€ em 15% dos casos (percentagem de utilização do quarto apenas por uma pessoa). Foi apurado o valor médio de 45€ (valor sem IVA), acrescido da taxa de inflação anual de 2%, aplicada em cada ano de vida do projeto.

Um indicador de rentabilidade muito utilizado na hotelaria é o RevPar (*Revenue per available room*), que consiste no rácio entre a receita que geram os quartos ocupados e os quartos existentes, num determinado período de tempo, neste caso num ano. Para o presente projeto, o RevPar apurado, situa-se nos 23€, no primeiro ano de atividade (2015), em linha com a média já relatada para esta zona (igualmente 23€). No entanto este indicador vai aumentando ao longo do tempo de vida do projeto devido às projeções de subida das taxas de ocupação e inflação, para chegar aos 38 € no ano de 2025. Este aumento vai ao encontro de um dos desafios neste setor que é precisamente aumentar a rentabilidade do negócio.

Relativamente às vendas de salas optou-se por um cenário mais conservador, com 1,64% de taxa de ocupação inicial, uma vez que, apesar de não existir concorrência direta deste tipo de serviço e de existir uma procura de salas na cidade, não existem dados concretos sobre esta necessidade. Para metade destas situações assumiu-se necessidade de dormida. De referir o proveito gerado pelo aluguer da loja, apurado pela procura que existe de espaços desta dimensão e pelo preço praticado na zona (cerca de 30€/m²). Também aqui foi opção um cenário mais conservador e efetuou-se o cálculo a 20€/m², considerando a dimensão do espaço (valor final elevado) e jogando com as regalias obtidas por um cenário de longevidade.

Por fim, e em terceiro lugar em termos de vendas, temos o *food & beverage*, que é constituído pelos proveitos das pequenas refeições e bar. Apesar do conceito core do hotel ser *bed & breakfast*, as pequenas refeições ou snacks podem ser consideradas uma mais-valia pelo cliente de negócio e criar a necessidade no cliente de lazer. Para contabilizar o valor desta rubrica assumiram-se valores de consumo para clientes representativos, com diferentes perfis de consumo e apurou-se um valor médio gasto por cliente. Os proveitos gerados pelas parcerias estabelecidas com operadores da região não foram considerados para os cálculos de vendas, pois é um modelo de negócio que ainda se desconhece e considerou-se melhor jogar pelo seguro, o que vier é lucro.

Na tabela seguinte são apresentados os resultados de vendas (sem IVA), pelas diferentes fontes de rendimento (alojamento, salas, *food & beverage*, e aluguer de loja).

Tabela 9 - Vendas totais (em milhares de euros)

Ano Base	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Alojamento	0	374.783	498.132	545.272	555.561	565.849	577.715	586.425	596.713	607.001	618.981	627.578
Salas	0	3.202	4.898	6.656	6.781	6.907	7.033	7.158	7.284	7.409	7.535	7.660
Food & Beverage	0	30.081	40.067	44.032	44.862	45.693	46.649	47.355	48.186	49.016	49.981	50.678
Aluguer loja	0	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
TOTAL DE VENDAS (€)	0	468.066	603.097	655.960	667.204	678.449	691.397	700.938	712.183	723.427	736.497	745.916

Pela análise da tabela constata-se que as vendas de alojamento são as que mais contribuem para as vendas totais do hotel com um peso muito significativo. (média de 83% ao longo da vida do projeto).

7.1.1.2 Investimentos em ativos fixos e depreciações

Os investimentos em ativos fixos totalizam cerca de um milhão e meio de euros e admitiu-se que no final da sua vida útil, com exceção do terreno e da obra do edifício, serão readquiridos pelo mesmo custo, aplicado o fator acumulado da inflação.

As amortizações foram efetuadas pelo método das quotas constantes, dividindo o valor de aquisição pelo número de anos de vida útil.¹⁰ Terreno e edifício não foram depreciados.

7.1.1.3 Custos de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) e Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Assumiu-se que os custos com mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) começam a ocorrer apenas na abertura do hotel e que os gastos com fornecimentos e serviços externos (FSE) se iniciam no ano do investimento.

A metodologia utilizada para calcular estes valores define uma percentagem de custos ligada às vendas, que varia consoante o tipo de produto (produtos complementares ao alojamento, bebidas, eletricidade, entre outras). Esta percentagem é baseada em valores médios e foi apurada junto de outros *players* do negócio e Associação da Hotelaria de Portugal. Desta forma o impacto do aumento ou diminuição das vendas verifica-se diretamente no impacto dos custos, tornando mais simples as projeções e a própria análise de sensibilidade.

7.1.1.4 Gastos com pessoal

Para o apuramento do valor dos ordenados foi consultado o valor médio praticado na região (cerca de 900 euros, de acordo com os dados da PORDATA) e foram consultados alguns estudos salariais do *Haygroup* e da *Mercer* para esta indústria. Os valores dos estágios foram consultados no DL 66/2011. Anualmente foi considerado o aumento de 1% acrescido do valor da inflação (exceto estagiários). Foi ainda considerado o valor da segurança social suportado pela empresa (23,75%). Para o cálculo do IRS foi assumida a média dos ordenados apresentados e a estrutura de uma família típica da região constituída por 2 adultos e um filho (dados do censo 2011). A tabela com os gastos com pessoal poderá ser consultada no anexo III – Gastos com pessoal.

¹⁰ Consultado no DL 25/ 2009 de 14 de Setembro

7.1.1.5 Fundo de Maneio (Working Capital)

De acordo com a tabela que se encontra no anexo III – Fundo de Maneio, verifica-se que o fundo de maneio será positivo no ano de 2014 (ano do investimento), ano em que existirão valores a receber do Estado, mas em que não existem ainda recursos financeiros de exploração. A partir do ano de 2015, existirão sempre recursos financeiros de exploração superiores às necessidades, permitindo financiar parte da atividade. Foram assumidos os seguintes prazos de recebimento/ pagamento:

- Prazo médio de pagamento a fornecedores – 60 dias
- Prazo médio de pagamento à segurança social, prazo médio de pagamento de IRS e prazo médio de pagamento de IVA – 30 dias
- Prazo médio de recebimento de IVA – 90 dias.

Assumiu-se a inexistência de *stocks* e o pagamento imediato por parte do cliente.

7.1.1.6 Demonstração de Resultados**Tabela 10 - Demonstração de Resultados**

Ano Base	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RENDIMENTOS												
Vendas	0	468.066	603.097	655.960	667.204	678.449	691.397	700.938	712.183	723.427	736.497	745.916
TOTAL DE RENDIMENTOS	0	468.066	603.097	655.960	667.204	678.449	691.397	700.938	712.183	723.427	736.497	745.916
GASTOS												
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC)	0	43.249	72.574	84.438	89.179	92.485	96.047	99.341	102.764	106.311	110.142	113.658
Fornecimentos e serviços externos (FSE)	15300	140.925	172.406	187.062	192.898	198.821	205.220	210.922	217.100	223.365	230.161	236.149
Gastos com pessoal	0	141.859	145.991	150.247	150.505	159.146	163.796	173.520	178.602	178.602	183.836	189.228
TOTAL DE GASTOS	15.300	326.033	390.972	421.746	432.583	450.451	465.063	483.783	498.466	508.277	524.140	539.035
RESULTADO ANTES DE DEPRECIÇÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS (EBITDA)	-15.300	142.033	212.125	234.214	234.622	227.998	226.334	217.155	213.716	215.150	212.357	206.881
Depreciações de activos fixos (ARE)	0	19.395	19.395	19.395	19.525	19.577	20.330	20.460	20.660	21.912	22.042	22.819
RESULTADO ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS (EBIT)	-15.300	122.638	192.730	214.818	215.097	208.421	206.003	196.694	193.056	193.238	190.314	184.062
ISR	0	24.688	44.328	49.408	49.472	47.937	47.381	45.240	44.403	44.445	43.772	42.334
Resultado líquido EBIT (1-t)	-15.300	97.950	148.402	165.410	165.624	160.484	158.623	151.455	148.653	148.793	146.542	141.728
Operational Cashflow	-15.300	117.345	167.797	184.805	185.150	180.061	178.953	171.915	169.313	170.705	168.584	164.547
Prejuízos a reportar	15.300	0										

11

Da análise da tabela verifica-se que os resultados líquidos serão positivos a partir do primeiro ano de atividade (2015), uma vez que já existem rendimentos que cobrem os gastos e que geram lucro. Importa salientar o ano de 2018, cujo resultado líquido é o mais elevado (cerca de 165.624 €) e em que os gastos representam 65% dos rendimentos brutos, originando uma margem de lucro de 35%. Em média, para os anos de vida do projeto existirá uma margem de lucro de 32%.

¹¹ Os prejuízos fiscais gerados em exercícios iniciados em ou após de 1 de janeiro de 2014 podem ser reportados por um período de 12 anos. Desde 1 de janeiro de 2014, a dedução de prejuízos fiscais, incluindo os prejuízos fiscais apurados antes de 1 de janeiro de 2014, encontra-se limitada a 70% do lucro tributável apurado no exercício em que seja realizada a dedução.

7.1.1.7 Cash flow**Tabela 11 - Mapa de cash flow**

Ano Base	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Recursos Financeiros												
Meios Libertos do projeto (cashflow operacional)	-15.300	117.345	167.797	184.805	185.150	180.061	178.953	171.915	169.313	170.705	168.584	164.547
Desinvestimento em fundo de maneo	0	76.767	11.908	5.124	2.191	0	4.648	1.756	0	6.681	0	5.468
Valor Residual CAPEX												1.470.692
TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS	-15.300	194.112	179.705	189.929	187.341	180.061	183.601	173.670	169.313	177.387	168.584	1.640.707
Necessidades Financeiras												
Investimento em capital fixo	1.585.406	0	0	6.890	2.808	41.415	7.280	11.400	72.616	7.670	46.620	0
Investimento em fundo de maneo	36.787	0	0	0	0	829	0	0	2.649	0	1.213	0
Valor Residual WC												73.064
TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS	1.622.194	0	0	6.890	2.808	42.244	7.280	11.400	75.265	7.670	47.833	73.064
CASH FLOW LÍQUIDO DO PROJETO	-1.637.494	194.112	179.705	183.039	184.533	137.817	176.321	162.270	94.048	169.717	120.752	1.567.643

O mapa de cash flow apresentado em cima reflete os investimentos em capital fixo, os investimentos/ desinvestimentos em *working capital* (fundo de maneo) e o cash flow operacional (meios libertos do projeto). Recorde-se que o cash flow operacional considera apenas os proveitos e custos operacionais, livre de investimentos em capital fixo e resultados de financiamentos. O resultado do cash flow operacional pode ser consultado na Demonstração de Resultados e como se verifica é negativo no primeiro ano (não existem proveitos) e permanentemente positivo nos anos seguintes.

De volta ao mapa do cash flow, verifica-se que o cash flow líquido do projeto, que resulta da diferença entre os fluxos financeiros de entrada e de saída, se apresenta negativo no primeiro ano, dado que é o ano em que ocorrem todos os investimentos em capital fixo e, há também investimento em fundo de maneo, sem que existam vendas. Nos anos seguintes este valor já se apresenta positivo. Pode ainda verificar-se que apesar do cash flow líquido se manter positivo ao longo dos anos, apresenta algumas oscilações de valor decorrentes da necessidade de reinvestimento em ativos fixos. Importa fazer uma referência especial ao valor residual do CAPEX (1.470.692€), que coincide com o valor líquido contabilístico (valor de aquisição – valor das amortizações acumuladas), ou seja, sem ocorrência de mais-valias. No caso específico do terreno e da construção considerou-se o valor do investimento. É certo que poder-se-ia aqui considerar o valor do negócio em 2025, que poderia ser mais elevado que o simples valor contabilístico dos seus ativos fixos, mas dado o cenário de instabilidade da economia e das próprias projeções de crescimento optou-se por um cenário mais conservador. Não obstante a decisão conservadora foram pesquisadas metodologias para chegar a esse mesmo valor do negócio. Uma das metodologias mais utilizadas é o método PMQV que multiplica o preço médio por quarto vendido, pelo número de quartos, por mil, originando um valor residual de

2.474000€ (sensivelmente mais um milhão do que no cenário conservador) Este valor será utilizado mais à frente no capítulo da análise de sensibilidade para dimensionar o impacto da decisão tomada, em termos de viabilidade do projeto.

7.1.2 Custo dos capitais próprios (equity)

A remuneração dos capitais próprios (associada ao risco deste investimento) foi obtida utilizando o modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) (1), onde o prémio de risco total é função do β e do prémio do risco do mercado ($rm-rf$), sendo a sua equação:

$$r_u = r_f + \beta_u(r_m - r_f) \quad (1)$$

Assim foi aplicado o referido modelo de acordo com os seguintes pressupostos:

- β_u (0,76) – medida de risco económico ou operacional¹²
- Taxa de juro sem risco (r_f) (1,43%) taxa de juro das Obrigações do Tesouro a 10 anos da Alemanha¹³. Foi utilizada esta taxa e não a taxa das obrigações do Tesouro Portuguesas, uma vez que, a dívida soberana não pode ser considerada um activo sem risco.
- Prémio de risco do mercado, associado a Portugal ($rm-rf$) – (8,0%¹⁴).

Aplicando os respetivos valores na fórmula enunciada:

$$r_u = 1,43\% + 0,76 * 8,0\%$$

$$\mathbf{r_u = 7,51\%}$$

Foi esta a taxa que se utilizou para atualizar os fluxos gerados pelo projeto.

¹²Foi consultada a 11 de Junho de 2014 em <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>, com a referência à Europa para a indústria “hotel” e dados relativos a 5 de Janeiro de 2014

¹³ Esta taxa foi consultada a 11 de Junho de 2014 em <http://www.tradingeconomics.com/bonds>.

¹⁴ Esta taxa foi consultada a 11 de Junho de 2014 em <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

7.1.3 Metodologias de avaliação da decisão económica do investimento: Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e *Payback Period* (PP)

Ao presente projeto foram aplicadas as seguintes metodologias:

- Valor Atual Líquido (VAL), designado em Inglês por *Net Present Value (NPV)*, que atualiza os valores dos cash flows gerados ao longo do projeto.
- Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), designado em Inglês por *Internal Rate of Return (IRR)*, que determina a taxa de desconto que torna o VAL nulo, isto é, a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos.
- *Discounted Payback Period* que representa o tempo necessário para recuperar o investimento inicial, ou seja, para igualar o VAL a zero.

Aplicada a referida taxa de atualização aos cash flows do projeto, obtém-se um VAL superior a 0, de **198.339 €** e uma TIR de 9,3% (superior à taxa de atualização). Deste modo conclui-se que o projeto é economicamente viável, com um excedente de **198.339 €**, que corresponde ao valor remanescente depois de recuperar o investimento e remunerar os capitais à taxa de 7,51% (partindo do princípio que o projeto é financiado unicamente por capitais próprios).

Finalmente, foi apurado que o investimento é recuperado no 11º ano de vida do projeto. No final do ano dez, o VAL ainda é negativo (-508.482€), no entanto no final do ano onze o VAL é de **198.339 €**. Mais concretamente o projeto levará 10,7 anos a ser recuperado que embora inferior ao tempo de vida útil do projeto, revela que é o valor residual que é determinante na sua viabilidade, por ser refletido exatamente neste último ano.

7.2 Estrutura de capital e custo médio ponderado do capital (CMPC)

O valor total deste projeto é de cerca de um milhão e seiscentos mil euros (1.622.194€), sendo 40% do valor (648.877€) financiado por capitais próprios e o restante por capitais alheios (973.316€).

Tabela 12 - Resumo das condições de financiamento do projeto

Proporção (do capital alheio)	Condições programa	Aplicação ao presente projeto	Montante
Turismo de Portugal (50%)	Juros correspondentes à Euribor a 6 meses + 2 pp	0,303%+0,02%= 0,323	486.658 €
Instituição Bancária (50%)	Taxa de juro que resultar da análise concreta da situação	Euribor+spread= 7,55%	486.658 €

Taxa Euribor a 6 meses consultada a 8 de Julho de 2014.

Para o cálculo do *spread* foi efetuada uma consulta a 4 instituições de crédito aderentes ao programa do Turismo de Portugal, e apurada a sua média, tendo sido obtido o valor de 7,25%.

Os prazos de reembolso da dívida são até 12 anos, com um período de carência até 4 anos. Depois de elaborados os mapas de serviço da dívida, foi efetuado o cálculo do custo médio do capital alheio, líquido de impostos (RD (1-t)). Ponderando o custo efetivo do empréstimo do Turismo de Portugal e o custo do empréstimo da Instituição de Crédito, líquido de imposto, foi apurado o valor de **3,21%**.

O resumo dos dados do empréstimo e os mapas do financiamento encontram-se no anexo III no capítulo do Financiamento.

Importa ainda acrescentar que de acordo com as condições do programa do Turismo de Portugal, como já enunciado no capítulo do financiamento, poderá ser reavido o valor dos juros suportados por esta entidade, caso se verifique o valor é de 6.333€.

Como o projeto tem dívida, para além do risco económico, foi calculado também o risco financeiro que decorre dessa dívida. O custo dos capitais próprios vai portanto aumentar. Para isso foi utilizado novamente o modelo CAPM (2), incorporando agora também o risco total (β_L ou β_E):

$$RL = RF + \beta_L(RM - RF) \quad (2)$$

O cálculo do β_L (2) ou β_E foi calculado a partir do β_u , pela seguinte expressão, em que se assume o pressuposto de que o risco associado à dívida é nulo ($\beta_D=0$):

$$\beta_L = \beta_u \left[1 + (1 - t) \frac{D}{E} \right] \quad (3)$$

$$\beta_L = 1,64$$

Que aplicando à expressão do CAPM, traduz o novo custo dos capitais próprios:

$$RE = 14,53$$

7.3 *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*

Definida a estrutura de financiamento e calculado o custo dos capitais próprios e dos capitais alheios, foi apurado o CMPC ou em inglês (*WACC – Weighted Average Cost of Capital*) (4), através da seguinte equação.

$$WACC = re * \frac{E}{E + D} + rd * (1 - t) * \frac{D}{E + D} \quad (4)$$

WACC = 5,83%, inferior aos 7,51%, valor do custo dos capitais próprios quando o projecto é financiado sem dívida (ru)

7.4 *Avaliação económica e financeira*

Para aferir sobre a decisão global do investimento, conjuga-se a decisão económica com a decisão de financiamento, percebendo qual o impacto da introdução de capitais alheios no presente investimento. Tendo a taxa WACC, foram atualizados os cash flows do projeto à referida taxa:

$$VAL_{(WACC)} = 416.781€$$

$$TIR = 9,3\%$$

Dado que o $VAL \geq 0$ e a $TIR \geq WACC$, conclui-se que o projeto é financeiramente viável.

Com a introdução de capitais alheios o *payback* é agora de 10,5 anos (menos dois meses).

7.5 *Análise de sensibilidade e construção de cenários*

Como referido, para a elaboração da viabilidade económica foram utilizados valores previsionais, que pese embora tenham um fundamento, têm sempre associado um grau de incerteza.

Com vista à diminuição deste risco, foi efetuada uma análise de sensibilidade, a algumas variáveis, que pode ser consultada na tabela seguinte:

Tabela 13 - Análise de sensibilidade

Cash Flow								
Análise de Sensibilidade			VAL (ru)	VAL WACC (mil €)			TIR (%)	
			198.339 €	416.781 €			9,30%	
Variável	Valor Base	Valor Teste	Valor	Valor	Δ		Valor	Δ
					€	%		
Investimento	1.622.194	+10%	37.721 €	255.882 €	-160.899 €	-38,6%	7,8%	-1,50%
		-10%	356.076 €	573.968 €	157.187 €	37,7%	11,0%	1,70%
Taxa de ocupação média	Valor apresentado para cada ano	+10% (anos alternados)	369.637 €	602.711 €	185.930 €	44,6%	10,9%	1,55%
		-10% (anos alternados)	27.042 €	230.851 €	-185.930 €	-44,6%	7,8%	-1,6%
Vendas Totais	6.682.195	+10%	491.095 €	736.353 €	319.572 €	76,7%	11,9%	2,61%
		-10%	- 94.417 €	97.209 €	-319.572 €	-76,7%	6,6%	-2,7%
Rendibilidade do ativo sem risco (rf)	1,43%	2%	130.368 €	383.200 €	- 33.581 €	-8,1%	9,3%	0,0%
		0,5%	313.427 €	468.213 €	51.432 €	12,3%	9,3%	0,0%
Prémio de risco de mercado (rm-rf)	8,0%	10%	28.114 €	243.257 €	-173.524 €	-41,6%	9,3%	0,0%
		6%	394.712 €	613.735 €	196.953 €	47,3%	9,3%	0,0%
Estrutura de financiamento	40% Equity	-10%	N.A.	636.282 €	219.501 €	52,7%	9,30%	0,00%
		+10%		225.990 €	-190.791 €	-45,8%	9,30%	0,00%
Valor residual	VR=VLC	método PMQV	546.623 €	830.851 €	414.070 €	99,3%	11,79%	2,49%

Da análise da tabela apresentada, conclui-se que as variáveis com mais impacto na viabilidade do projeto são as vendas e o valor residual.

No caso das vendas foi considerada uma variação positiva e negativa de 10%, em anos intercalados. No caso de existirem menos 10% de vendas que o projetado o projeto torna-se economicamente inviável (VAL – 96.417€), embora financeiramente continue a ser viável de acordo com o VAL (VAL 97.209€) e com a TIR (6,6% ≥ WACC). Por outro lado se partirmos de uma projeção mais otimista (+10% de vendas em anos alternados), verifica-se que o VAL sobe 77% e a TIR sobe 2,61%.

Relativamente ao valor residual (VR), verifica-se que este demonstra ser determinante para a viabilidade do projeto, tal como já referido anteriormente e partindo do princípio que VLC = VR. Contudo, se utilizarmos uma das metodologias possíveis para a determinação do valor do negócio que é o método PMQV (preço médio por quarto vendido*nºquartos*1000), o Valor Residual aumenta consideravelmente e obtém-se um aumento do VAL muito próximo dos 100%).

Uma nota especial para a variável estrutura de financiamento, onde se verifica que quando se aumenta a dívida (-10 % equity) o custo da dívida se mantém (custo do capital alheio) e o

WACC diminui para 4,38% (wacc era 5,83%). Será interessante equacionar adoptar esta estrutura de financiamento uma vez que minimiza o custo de capital e maximiza o valor do investimento.

Partindo das variáveis apresentadas como mais relevantes (vendas e valor residual), foi criado um cenário positivo, onde foi projetado o aumento de 5% das vendas em todos os anos do projeto (justificado também pelas projeções conservadoras iniciais) e para além disso considerou-se o método PMQV para o valor residual do capex. Este cenário positivo resulta num VAL de 693.001 mil € e num VAL (WACC) de 990.637 mil € e uma TIR 12,94%. O *payback* continua próximo dos 10 anos.

Relativamente ao cenário negativo considerou-se uma diminuição anual de 5% nas vendas totais e o prémio de risco de mercado (dada a instabilidade económica de Portugal) no valor de 9%. A alteração destas variáveis toranaram o projeto economicamente inviável (VAL = - 30.623€), embora financeiramente se mantenha a sua viabilidade (VAL ao WACC de 172.961€).

Verifica-se que, apesar do cenário negativo, o projeto continua a ser globalmente viável e dado que este projeto não será financiado exclusivamente por capitais próprios, continua a ser um bom indicador.

Por outro lado, a ser verificado o cenário positivo, verifica-se que este projeto tem potencial podendo vir a tornar-se um negócio com uma retorno apetecível.

8. Conclusão

O principal objetivo do presente trabalho consiste em apurar a viabilidade económica e financeira do investimento numa unidade hoteleira em Ponte de Sor.

Fica claro que apesar da conjuntura económica não ser favorável, nomeadamente ao nível previsional, o setor do turismo tem sido e irá continuar a ser uma aposta para a recuperação económica do país e as projeções do setor são animadoras – “Portugal está na moda”. Por outro lado concluiu-se positivamente sobre a procura de dormidas nesta cidade para esta tipologia, tanto para o segmento de lazer, com estadias de curta duração, como para o segmento de negócios, além disso espaços para reuniões ou eventos são igualmente procurados e não existem. Percebe-se também que o próprio Concelho se está a desenvolver em várias áreas e que isso exige mais camas. Além do mais, os hotéis continuam a ser o tipo de alojamento mais procurado e como a crise trouxe consumidores mais contidos e racionais na hora de gastar, a tipologia de 3 estrelas é muito procurada pela relação qualidade-preço. Nesse sentido, o hotel da Ponte tem uma vantagem competitiva inegável – é o único desta tipologia no Concelho e inevitavelmente estamos perante uma estratégia de diferenciação, uma vez que neste momento não existe nenhuma oferta parecida na região.

Com esta tese foi ainda possível efetuar todo um levantamento de informação fundamental para a concretização da estratégia de marketing e operacional, percebendo de que forma este projeto se deve posicionar e diferenciar.

São identificados como fatores críticos de sucesso a qualidade/ conforto, a localização e o preço, mas para além disso, e de acordo com orientações estratégicas do setor, a qualidade do serviço e a excelência ambiental são *drivers* de sucesso considerados na construção do projeto.

A sistematização de toda a informação aqui relatada permitiu desenvolver novas metodologias de trabalho e criar um conhecimento aprofundado do setor, do negócio, do cliente e das características/ potencial da região que deverão ser constantemente revisitadas.

Finalmente concretizar o objetivo inicial, o projeto é globalmente viável com um VAL de 416.781 €, uma TIR de 9,3% e um paybak de 10,5 anos. Como variáveis mais pertinentes para a sua viabilidade temos as vendas e o valor residual do negócio. A rubrica com maior impacto nas vendas totais é o alojamento, embora possa ser efetuada uma clara melhoria nas vendas de

salas. Importa aqui referir que dada a instabilidade económica, as projeções foram conscientemente conservadoras, ficando a nota de uma forte probabilidade de cenários mais positivos.

Sendo um dos propósitos atrair investidores e apoios, fica demonstrada a sua capacidade de gerar cash flows atrativos e o seu potencial de crescimento.

Para concluir importa referir os grandes desafios que estarão na mira de atuação da equipa de gestão, como seja, o aumento da rentabilidade (em linha com um dos desafios preconizados para o setor), é determinante tornar o negócio mais rentável, o que significa conseguir uma maior taxa de ocupação do que a projetada e consolidar uma imagem no mercado por forma a poder aumentar os preços praticados sem que tenha impacto no número de clientes. Para além disso é importante ir reeiventando os serviços disponibilizados que constituam novas fontes de retorno; de igual forma é importante conhecer cada vez mais os clientes e as suas necessidades, de forma a poder antecipá-las e vender novos produtos e/ou serviços que os clientes valorizam, mantendo um ritmo aceitável de captação de novas pessoas à cidade. Por outro lado há que manter o capital humano motivado e conseguir desenvolver uma cultura de excelência, pouco fomentada no mercado de trabalho da região e por fim “alimentar” a atratividade pelos fatores diferenciadores e pela relação que se estabelece com o cliente – existindo esta lacuna de alojamento na cidade, existem poucas barreiras à entrada e rapidamente poderão aparecer novos concorrentes.

9. Referências Bibliográficas

Referências:

- Banco de Portugal (2014), *Boletim Económico Junho de 2014*, Lisboa
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. 2010. *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Delmar F., Shane, S. 2003. Does Business Planning Facilitate The Development Of New Ventures? *Strategic Management Journal*, 24: 1165-1185.
- Diário Económico (2014), Edição de 5 de agosto
- Eurostat – European Commission (2014), *Eurostatistics – Data for Short-term Economic Analysis*;
- Expresso (2014), Edição de 9 de agosto
- Instituto Nacional de Estatística (2014), *Estatísticas do Turismo 2013*, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (2013), *Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria*, Lisboa
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Marinouiu, A.; & Viciou A. 2011. *Short review on European tourism in 2010 through the influence of the financial crisis*. Working paper, Academy of Economic Studies Bucharest, Faculty of International Business
- Mota, A. G. & Custódio C. 2008. *Finanças da Empresa – Manual de informação, análise e decisão financeira para executivos* (4th ed.). Lisboa: Deplano Network.
- Porter, M. E. 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review 86, nº1
- PWC (2014) *Desafios do Turismo 2014*, Lisboa
- Turismo de Portugal Plano Estratégico Nacional do Turismo (2013) – *Revisão e Objetivos (2013-2015)*, Lisboa.

Web-sites:

- <http://www.bportugal.pt/>
- <http://www.booking.com>
- <http://www.residencialcanarias.com/>
- <http://www.cm-pontedesor.pt/>
- <http://www.cshotelsandresorts.com>
- <http://www.ine.pt>
- <http://www.mercer.pt/>

- <http://www.min-economia.pt>
- <http://www.observatorioturismoalentejo.pt/>
- <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>
- <http://www.pordata.pt/>
- <http://www.portaldasfinancas.gov.pt>
- <http://www.pwc.pt/>
- <http://www.seg-social.pt>
- <http://www.tradingeconomics.com/bonds>
- <http://www.turismodeportugal.pt>
- <http://www.visitalentejo.pt/>

Anexo I – Análise da concorrência

Tabela 1 – Análise da Concorrência

Nome	Tipologia	Capacidade (nº quartos e/ou apartamentos)	Localização (distância ao centro da cidade)	Preço
R. As Canárias	Residencial	9 quartos	1,0 Km	35€ (2 px)
R. Rei das Bifanas	Residencial	8 quartos	Centro	25€ (2px) s/ peq. Almoço
R. Casa das Iscas	Residencial	6 quartos	Centro	30€ (2px)
CS Hotel do Lago	Hotel 5*	90 quartos + 6 suites	25 Km (Barragem de Montargil)	a partir de 80€
Monte Novo	Hotel 5*	6 Villas p/ 4 a 6 px e 4 quartos	25 Km (Barragem de Montargil)	165€ (preço médio)
Herdade do Chamusquinho	Turismo Rural	4 Ap p/ 4 a 6 px	38 Km (Foros do Mocho)	T2 - 100€/dia, T3 - 150€/dia
Herdade da Sanguilheira	Turismo Rural	5 casas p/ 18 a 26 px	10 Km (Logomel)	60€/4px s/ Peq. Almoço
Monte da Tília	Turismo Rural	-	-	-
Monte da Várzea - Salteiros	Turismo Rural	4 Ap	5 Km	100€ (preço médio)
Monte Portugal	Turismo Rural	6 quartos	30 Km (Farinha Branca)	100€ (preço médio)
Casa de Defesa	Turismo Rural	10 quartos	14 Km (Galveias)	-
Monte do Javali	Turismo Rural	7 quartos	38 Km (Foros do Mocho)	100€ (preço médio) mínimo 8 noites
Parque de Campismo - Orbitur	Campismo	41 bungalows + espaço de campismo	21 Km (Barragem de Montargil)	-

Nas imagens seguintes é possível ver o local exacto onde se localizaria o Hotel da Ponte, junto à zona ribeirinha de Ponte de Sor, um dos locais mais bonitos da cidade e que atrai cada vez mais pessoas. O local situa-se à entrada da Estrada da Barroqueira, no cruzamento com a Av. Marginal.



6 – Hotel da Ponte

Anexo III: Análise da viabilidade económica e financeira

3.1. Pressupostos gerais:

- O hotel entra em funcionamento no dia 1 de Janeiro de 2015.
- Os valores foram calculados a preços correntes, considerando uma taxa de inflação de 2% (aplicada a todos os anos considerados)
- A taxa de imposto sobre lucros é de 23% (ano de 2014) mas considerada para todos os anos do projeto.
- As taxas de contribuição para efeitos de Segurança Social, suportadas pelo trabalhador e pela entidade patronal, foram obtidas através do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social
- Os custos de formação dos trabalhadores foram considerados no Fornecimento de Serviços Externos.
- A taxa de IRS considerada teve em conta a tendência recolhida no Concelho onde em média cada família é constituída por 2 adultos casados, ativos e um menor e de acordo com a média dos ordenados brutos (1010€) dos colaboradores para o ano de 2015, sendo apurado o valor de por 12,5%, de acordo com as tabelas de IRS para o ano de 2014, consultadas no Portal das Finanças http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/tabela_ret_doclib/
- De acordo com a reunião realizada com a Câmara Municipal de Ponte de Sor, o presente investimento está isento do pagamento de impostos municipais IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis) e taxas de derrama.
- O terreno onde será construído o hotel pertence à Câmara Municipal de Ponte de Sor e terá um custo simbólico e 5€/m², uma vez que irá beneficiar o emprego e negócio da cidade.
- A taxa reduzida, intermédia e normal do IVA foram consultadas no dia 11 de março de 2014 no site da pwc - <http://www.pwc.pt/pt/guia-fiscal/2014/iva/taxas.jhtml>
- O prazo médio de recebimento de clientes é 0, uma vez que todas as vendas serão realizadas a pronto pagamento
- O prazo médio de pagamento a fornecedores é de 60 dias, de pagamento à segurança social é de 30 dias, bem como de pagamento do IVA e de recebimento do IVA, de 90 dias.

- Foi assumida a inexistência de stocks

Tabela 2 - Pressupostos Macroeconómicos

Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Taxa de inflação	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Factor acumulado de inflamação	1,00	1,02	1,04	1,06	1,08	1,10	1,12	1,14	1,16	1,18	1,20	1,22

3.2. - Vendas

Tabela 3 - Vendas de Alojamento

Ano Base	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Nº de quartos disponíveis	0	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Nº de quartos disponíveis/ ano	0	16.425	16.470	16.425	16.425	16.425	16.470	16.425	16.425	16.425	16.470	16.425
Taxa de ocupação de quarto		50%	65%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Nº de quartos vendidos/ ano	0	8.213	10.706	11.498	11.498	11.498	11.529	11.498	11.498	11.498	11.529	11.498
Nº de camas disponíveis	0	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Nº de camas disponíveis/ ano	0	32.850	32.940	32.850	32.850	32.850	32.940	32.850	32.850	32.850	32.940	32.850
% de clientes numa cama	0%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
% de clientes em 2 camas	0%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Taxa de ocupação de cama	0%	46%	60%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Nº clientes/ ano	0	15.193	19.805	21.270	21.270	21.270	21.329	21.270	21.270	21.270	21.329	21.270
Nº clientes/ dia	0	42	54	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Densidade de ocupação/ ano	0,00	0,93	1,20	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30	1,30
Preço médio de alojamento	0	46	47	47	48	49	50	51	52	53	54	55
RevPar (Revenue per available room)	0	23	30	33	34	34	35	36	36	37	38	38
TOTAL VENDAS ALOJAMENTO	0	374.783	498.132	545.272	555.561	565.849	577.715	586.425	596.713	607.001	618.981	627.578

Tabela 4 - Vendas de salas

Ano Base	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Nº de salas disponíveis	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nº de salas disponíveis/ ano	0	730	732	730	730	730	732	730	730	730	732	730
Taxa de ocupação	0,00%	1,64%	2,46%	3,29%	3,29%	3,29%	3,28%	3,29%	3,29%	3,29%	3,28%	3,29%
Nº de salas (dias) ocupados/ ano	0	12	18	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Duração média do evento (dias)	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nº de eventos/ ano	0	6	9	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Nº médio de participantes/ evento	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Nº de participantes/ ano	0	60	90	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Nº dormidas vendidas/ ano	0	30	45	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Sub-total aluguer salas	0	1.958	2.995	4.070	4.147	4.224	4.301	4.378	4.454	4.531	4.608	4.685
Sub-total dormidas eventos	0	1.244	1.902	2.585	2.634	2.683	2.732	2.780	2.829	2.878	2.927	2.976
TOTAL DE VENDAS DE SALAS	0	3.202	4.898	6.656	6.781	6.907	7.033	7.158	7.284	7.409	7.535	7.660

Nota: Considerou-se que em metade dos casos ocorrem dormidas

Tabela 5 - Vendas de Food & Beverage (comidas e bebidas) das salas

Ano Base	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Coffee breaks												
% participantes	-	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
nº de participantes	-	42	63	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Preço/ pessoa (€)	-	4,08	4,16	4,24	4,32	4,40	4,48	4,56	4,64	4,72	4,80	4,88
Sub-total	-	171	262	356	363	370	376	383	390	396	403	410
Catering para reuniões												
% participantes	-	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
nº de participantes	-	21	31,5	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Preço/ pessoa (€)	-	12,24	12,48	12,72	12,96	13,20	13,44	13,68	13,92	14,16	14,40	14,64
Sub-total	-	257	393	534	544	554	564	575	585	595	605	615
Total de Vendas de Food & Beverage das salas	-	428	655	890	907	924	941	958	974	991	1008	1025

Tabela 6 - Vendas de Food & Beverage (comidas e bebidas)

Ano Base	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Room service												
% clientes	-	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Nº clientes/ ano	-	2278,97	2970,7763	3190,56	3190,5563	3190,556	3199,298	3190,556	3190,556	3190,56	3199,3	3190,56
Faturação média/ cliente (€)	-	4,74	4,83	4,92	5,01	5,11	5,20	5,29	5,39	5,48	5,57	5,66
Sub-total	-	10793	14345	15702	15998	16295	16636	16887	17183	17480	17825	18072
Mini-bar												
% clientes	-	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Nº clientes/ ano	-	2278,97	2970,7763	3190,56	3190,5563	3190,556	3199,298	3190,556	3190,556	3190,56	3199,3	3190,56
Faturação média/ cliente (€)	-	3,16	3,22	3,29	3,35	3,41	3,47	3,53	3,60	3,66	3,72	3,78
Sub-total	-	7206	9578	10484	10682	10880	11108	11275	11473	11671	11901	12067
Bar												
Bebidas												
% clientes	-	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Nº clientes/ ano	-	1215,45	1584,414	1701,63	1701,63	1701,63	1706,292	1701,63	1701,63	1701,63	1706,29	1701,63
Faturação média/ cliente (€)	-	2,96	3,02	3,07	3,13	3,19	3,25	3,31	3,36	3,42	3,48	3,54
Sub-total	-	3595	4779	5231	5330	5428	5542	5626	5724	5823	5938	6020
Bar												
Refeições Ligeiras												
% clientes	-	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Nº clientes/ ano	-	1519,31	1980,5175	2127,04	2127,0375	2127,038	2132,865	2127,038	2127,038	2127,04	2132,87	2127,04
Faturação média/ cliente (€)	-	5,30	5,41	5,51	5,62	5,72	5,82	5,93	6,03	6,14	6,24	6,34
Sub-total	-	8058	10711	11724	11945	12167	12422	12609	12830	13052	13309	13494
TOTAL VENDAS BAR (€)	0	29.652	39.412	43.141	43.955	44.769	45.708	46.397	47.211	48.025	48.973	49.653
TOTAL VENDAS F&B (c/ e s/ salas) (€)	0	30.081	40.067	44.032	44.862	45.693	46.649	47.355	48.186	49.016	49.981	50.678

Tabela 7 - Vendas Totais (período do projeto)

	Total
Alojamento	6.154.010
Salas	72.523
Food & Beverage	496.600
Aluguer loja	660.000
TOTAL DE VENDAS (€)	7.383.133

3.3. Gastos com pessoal

Tabela 8 – Taxas aplicadas

Taxa de segurança Social (trabalhador)	11,00%
Taxa de Segurança Social (entidade patronal)	23,75%
Taxa média de retenção de IRS (trabalhador)	12,5%

Tabela 9 - Gastos com pessoal

Ano Base	2014			2015			2016		
Ano	Salário Bruto Mensal	Segurança Social	Total dos custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos
Diretor do hotel	0	0	0	2500,0	593,8	3093,8	2575,0	611,6	3186,6
Rececionista	0	0	0	2400,0	570,0	2970,0	2472,0	587,1	3059,1
Empregada de Quartos/ Limpeza	0	0	0	1650,0	391,9	2041,9	1699,5	403,6	2103,1
Cozinheiro	0	0	0	800,0	190,0	990,0	824,0	195,7	1019,7
Empregado de mesa/ barman	0	0	0	600,0	142,5	742,5	618,0	146,8	764,8
Total Mensal	0	0	0	7950,0	1888,1	9838,1	8188,5	1944,8	10133,3
Total Anual	0	0	0	111300,0	26433,8	137733,8	114639,0	27226,8	141865,8
Outros Departamentos/ Funções	Valor	Comparticipação estado	Total	Valor	Comparticipação estado	Total	Valor	Comparticipação estado	Total
Estagiário (recepção, restaurante, cozinha) - anual	0	0	0	4125,1	0,0	4125,1	4125,1	0,0	4125,1
Total de Gastos Anual			0			141858,9			145990,9

Tabela 9 - Gastos com pessoal (cont.)

Ano Base	2017			2018			2019		
Ano	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos
Diretor do hotel	2652,3	629,9	3282,2	2731,8	648,8	3380,6	2813,8	668,3	3482,0
Rececionista	2546,2	604,7	3150,9	2622,5	622,9	3245,4	2701,2	641,5	3342,8
Empregada de Quartos/ Limpeza	1750,5	415,7	2166,2	1803,0	428,2	2231,2	1857,1	441,1	2298,1
Cozinheiro	848,7	201,6	1050,3	874,2	207,6	1081,8	900,4	213,8	1114,3
Empregado de mesa/ barman	636,5	151,2	787,7	655,6	155,7	811,3	675,3	160,4	835,7
Total Mensal	8434,2	2003,1	10437,3	8687,2	2063,2	10750,4	8947,8	2125,1	11072,9
Total Anual	118078,2	28043,6	146121,7	121620,5	28884,9	150505,4	125269,1	29751,4	155020,5
Outros Departamentos/ Funções	Valor	Comparticipação estado	Total	Valor	Comparticipação estado	Total	Valor	Comparticipação estado	Total
Estagiário (recepção, restaurante, cozinha) - anual	4125,1	0,0	4125,1	4125,1	0,0	0,0	4125,1	0,0	4125,1
Total de Gastos Anual			150246,9			150505,4			159145,7

Tabela 9 - Gastos com pessoal (cont.)

Ano Base	2020			2021			2022		
Ano	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos
Diretor do hotel	2898,2	688,3	3586,5	2985,1	709,0	3694,1	3074,7	730,2	3804,9
Rececionista	2782,3	660,8	3443,0	2865,7	680,6	3546,3	2951,7	701,0	3652,7
Empregada de Quartos/ Limpeza	1912,8	454,3	2367,1	1970,2	467,9	2438,1	2029,3	482,0	2511,2
Cozinheiro	927,4	220,3	1147,7	955,2	226,9	1182,1	983,9	233,7	1217,6
Empregado de mesa/ barman	695,6	165,2	860,8	716,4	170,2	886,6	737,9	175,3	913,2
Total Mensal	9216,2	2188,9	11405,1	9492,7	2254,5	11747,2	9777,5	2322,2	12099,7
Total Anual	129027,2	30644,0	159671,2	132898,0	31563,3	164461,3	136885,0	32510,2	169395,1
Outros Departamentos/ Funções	Valor	Comparticipação estado	Total	Valor	Comparticipação estado	Total	Valor	Comparticipação estado	Total
Estagiário (recepção, restaurante, cozinha) - anual	4125,1	0,0	4125,1	4125,1	0,0	4125,1	4125,1	0,0	4125,1
Total de Gastos Anual			163796,3			168586,4			173520,3

Tabela 9 - Gastos com pessoal (cont.)

Ano Base	2023			2024			2025		
Ano	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos	Salário Bruto Mensal	Segurança Social (23,75%)	Total dos custos
Diretor do hotel	3166,9	752,1	3919,1	3261,9	774,7	4036,6	3359,8	798,0	4157,7
Rececionista	3040,2	722,1	3762,3	3131,5	743,7	3875,2	3225,4	766,0	3991,4
Empregada de Quartos/ Limpeza	2090,2	496,4	2586,6	2152,9	511,3	2664,2	2217,5	526,6	2744,1
Cozinheiro	1013,4	240,7	1254,1	1043,8	247,9	1291,7	1075,1	255,3	1330,5
Empregado de mesa/ barman	760,1	180,5	940,6	782,9	185,9	968,8	806,3	191,5	997,9
Total Mensal	10070,8	2391,8	12462,6	10372,9	2463,6	12836,5	10684,1	2537,5	13221,6
Total Anual	140991,5	33485,5	174477,0	145221,3	34490,0	179711,3	149577,9	35524,7	185102,6
Outros Departamentos/ Funções	Valor	Comparticipação estado	Total	Valor	Comparticipação estado	Total	Valor	Comparticipação estado	Total
Estagiário (recepção, restaurante, cozinha) - anual	4125,1	0,0	4125,1	4125,1	0,0	4125,1	4125,1	0,0	4125,1
Total de Gastos Anual			178602,1			183836,4			189227,8

3.4. Ativos Fixos

Tabela 10 – Taxas de depreciação

ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	
Terrenos e Recursos Naturais	
Terreno	0,00%
Edifícios e outras construções	
Obras de construção do edifício	0%
Equipamento básico	
Artigos de decoração	12,50%
Mobiliário	12,50%
Colchoaria e cobertores	20,00%
Roupas brancas e atoadhados	33,33%
Louças e objetos de vidro	33,33%
Talheres	25,00%
Máquinas e utensílios de cozinha	14,29%
Computadores	25,00%
Impressoras	20,00%
Ferramentas e outros utensílios	10,00%
Equipamento de transporte	
Veículos ligeiros de mercadorias	20,00%
Equipamento administrativo	
Mobiliário de escritório	10,00%
Artigos de decoração de escritório	10,00%
Computadores	25,00%
Impressoras	20,00%
Telefones e telemóveis	25,00%
ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	
Programas de computador	33,33%
Projetos de arquitetura e de especialidades	0,00%
Alvarás e licenças	0,00%

Tabela 11 – Depreciações dos ativos fixos tangíveis e intangíveis

Ano Base	Aquisição 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025	AA	VLC
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	11		
ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS															
Terrenos e Recursos Naturais															
Terreno	35.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		35.000
Sub-total	35.000														35.000
Edifícios e outras construções															
Obras de construção do edifício	1.369.375	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		1.369.375
Sub-total	1.369.375														1,369,375
Equipamento básico															
Artigos de decoração	10.000	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.450	1.450	1.450	1.450	5.800	5.800
									11.600						
Mobiliário	50.000	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	7.250	7.250	7.250	7.250	29.000	29.000
									58.000						
Colchoaria e cobertores	22.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.950	4.950	4.950	4.950	4.950	5.400	5.400	10.800	16.200
							24.750						27.000		
Roupas brancas e atalhados	3.500	1.167	1.167	1.167	1.237	1.237	1.237	1.307	1.307	1.307	1.377	1.377	1.377	4.130	0
				3.710			3.920			4.130					
Louças e objetos de vidro	1.500	500	500	500	530	530	530	560	560	560	590	590	590	1.770	0
				1.590			1.680			1.770					
Talheres	1.000	250	250	250	250	270	270	270	270	290	290	290	290	1.160	0
							1.160								
Máquinas e utensílios de cozinha	10.000	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.629	1.629	1.629	1.629	8.143	3.257
							11.400								
Computadores	800	200	200	200	200	216	216	216	216	216	232	232	232	928	0
							928								
Impressoras	75	15	15	15	15	15	17	17	17	17	17	18	18	36	54
						83				90					
Ferramentas e outros utensílios	500	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	60	60	120	480
											600				
Sub-total	99.875	15.610	15.610	15.610	15.710	15.746	16.198	16.298	16.498	17.734	17.834	18.295	18.295	61.887	54.791
Equipamento de transporte															
Veículos ligeiros de transporte	15.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.600	3.600	7.200	10.800
						16.500					18.000				
Sub-total	15.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.600	3.600	7.200	10.800
Equipamento administrativo															
Mobiliário de escritório	600	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	72	72	144	576
											720				
Artigos de decoração de escritório	100	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	12	12	24	96
											120				
Computadores	600	150	150	150	150	162	162	162	162	174	174	174	174	696	0
					648				696						
Impressoras	75	15	15	15	15	15	17	17	17	17	17	18	18	36	54
						83				90					
Telefones e telemóveis	200	50	50	50	50	54	54	54	54	58	58	58	58	232	0
					216				232						
Sub-total	1.575	285	285	285	285	301	303	303	303	319	319	334	334	1.132	726
Total de depreciações de Activos Fixos Tangíveis	0	18.895	18.895	18.895	18.995	19.047	19.800	19.900	20.100	21.352	21.452	22.229	22.229	70.219	1.470.692
ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS															
Programas de computador	1.500	500	500	500	530	530	530	560	560	560	590	590	590	1.770	0
				1.590			1.680			1.770					
Projetos de arquitetura e de especialidades	41.081	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alvarás e licenças	22.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de depreciações de Activos Fixos Intangíveis	0	500	500	500	530	530	530	560	560	560	590	590	590	1.770	0
TOTAL DE DEPRECIACÕES (ARE) - AMORTIZAÇÕES	0	19.395	19.395	19.395	19.525	19.577	20.330	20.460	20.660	21.912	22.042	22.819	22.819	71.989	1.470.692

3.5 – Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC)

Tabela 12 – CMVMC

Ano Base	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Prazo												
Mercadorias												
Produtos complementares ao alojamento e auditórios	0	38.554	52.315	58.504	60.733	63.003	65.492	67.668	70.064	72.500	75.182	77.499
Snacks (mini-bar), bebidas não alcoólicas e alcoólicas (room-service, bar, restaurante e mini bar)	0	3.305	4.479	4.997	5.188	5.382	5.594	5.780	5.985	6.193	6.422	6.620
Válidos	0	890	1.182	1.294	1.319	1.343	1.371	1.392	1.416	1.441	1.469	1.490
Acessórios desportivos	0	500	520	530	540	550	560	570	580	590	600	610
Sub-total	0	43.249	58.497	65.326	67.779	70.278	73.017	75.411	78.045	80.724	83.673	86.219
Matérias primas, subsidiárias e de consumo												
Produtos alimentares	0	0	14.078	19.112	21.399	22.207	23.029	23.931	24.719	25.587	26.469	27.440
Sub-total	0	0	14.078	19.112	21.399	22.207	23.029	23.931	24.719	25.587	26.469	27.440
Total de CMVMC	0	43.249	72.574	84.438	89.179	92.485	96.047	99.341	102.764	106.311	110.142	113.658
SALDO EM DIVIDA A FORNECEDORES CMVMC	60	0	12.821	14.917	15.755	16.339	16.968	17.550	18.155	18.782	19.438	20.080

3.6 Custo de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Tabela 13 - FSE

Ano Base	Prazo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano	(dias)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Serviços especializados													
Trabalhos especializados													
Auditoria e contabilidade		0	3.060	3.120	3.180	3.240	3.300	3.360	3.420	3.480	3.540	3.600	3.660
Formação		1.500	1.020	936	954	972	990	1.008	1.026	1.044	1.062	1.080	1.098
Publicidade e desenvolvimento de site		1.800	2.040	2.080	2.120	2.160	2.200	2.240	2.280	2.320	2.360	2.400	2.440
Booking		0	6.915	9.191	10.060	10.250	10.440	10.659	10.820	11.009	11.199	11.420	11.579
Vigilância e segurança		0	21.420	21.840	22.260	22.680	23.100	23.520	23.940	24.360	24.780	25.200	25.620
Conservação e reparação (3%)		0	14.323	18.817	20.860	21.617	22.389	23.231	23.972	24.784	25.609	26.514	27.301
Sub-total		3.300	48.778	55.983	59.434	60.920	62.419	64.018	65.458	66.997	68.550	70.214	71.697
Materiais													
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido													
		0	153	156	159	162	165	168	171	174	177	180	183
Material de escritório		0	918	936	954	972	990	1.008	1.026	1.044	1.062	1.080	1.098
Sub-total		0	1.071	1.092	1.113	1.134	1.155	1.176	1.197	1.218	1.239	1.260	1.281
Energia													
Electricidade e combustíveis (7%)													
		0	33.420	43.905	48.672	50.441	52.241	54.206	55.935	57.829	59.755	61.866	63.701
Água (7%)		0	33.420	43.905	48.672	50.441	52.241	54.206	55.935	57.829	59.755	61.866	63.701
Sub-total		0	66.840	87.811	97.344	100.881	104.481	108.411	111.870	115.658	119.510	123.731	127.402
Serviços diversos													
Comunicação													
		0	2.448	2.496	2.544	2.592	2.640	2.688	2.736	2.784	2.832	2.880	2.928
Seguros		12.000	9.549	12.544	13.906	14.412	14.926	15.487	15.981	16.523	17.073	17.676	18.200
Limpeza e higiene		0	12.240	12.480	12.720	12.960	13.200	13.440	13.680	13.920	14.160	14.400	14.640
Sub-total		12.000	24.237	27.520	29.170	29.964	30.766	31.615	32.397	33.227	34.065	34.956	35.768
TOTAL DE FSE		15.300	140.925	172.406	187.062	192.898	198.821	205.220	210.922	217.100	223.365	230.161	236.149
SALDO EM DÍVIDA A FORNECEDORES FSE	60	0	28.890	35.343	38.348	39.544	40.758	42.070	43.239	44.506	45.790	47.183	48.411
TOTAL SALDO DÍVIDA FORNECEDORES		0	36.530	48.165	53.265	55.299	57.097	59.038	60.789	62.661	64.571	66.642	68.490

IVA	23%
% de vendas booking	10%
Fee cobrado pelo booking	15%

Tabela 14 – Custos do estado

Ano Base	Taxas/ prazo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Salário Bruto Anual (14 meses)	0	0	111.300	114.639	118.078	121.621	125.269	129.027	132.898	136.885	140.992	145.221	149.578
SEGURANÇA SOCIAL													
Retenção (trabalhador)	11%	0	12.243	12.610	12.989	13.378	13.780	14.193	14.619	15.057	15.509	15.974	16.454
Retenção (entidade patronal)	24%	0	26.434	27.227	28.044	28.885	29.751	30.644	31.563	32.510	33.485	34.490	35.525
TOTAL DE SEGURANÇA SOCIAL (A PAGAR)	0	0	38.677	39.837	41.032	42.263	43.531	44.837	46.182	47.568	48.995	50.464	51.978
SALDO DE SEGURANÇA SOCIAL) valor em dívida a 31/12	30	0	2.763	2.846	2.931	3.019	3.109	3.203	3.299	3.398	3.500	3.605	3.713
IRS													
Retenção (trabalhador)	13%	0	13.913	14.330	14.760	15.203	15.659	16.128	16.612	17.111	17.624	18.153	18.697
SALDO EM DÍVIDA DE IRS	30	0	994	1.024	1.054	1.086	1.118	1.152	1.187	1.222	1.259	1.297	1.336
IVA LIQUIDADO													
Vendas de alojamento	6%	0	22.487	29.888	32.716	33.334	33.951	34.663	35.186	35.803	36.420	37.139	37.655
Vendas de salas	23%	0	737	1.126	1.531	1.560	1.589	1.617	1.646	1.675	1.704	1.733	1.762
Vendas de F&B	6%	0	1.805	2.404	2.642	2.692	2.742	2.799	2.841	2.891	2.941	2.999	3.041
TOTAL DE IVA LIQUIDADO	0	0	25.028	33.418	36.889	37.585	38.281	39.079	39.673	40.369	41.065	41.871	42.457
IVA DEDUTÍVEL													
Activos fixos													
Construção do edifício	6%	82.163	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Restantes activos fixos	23%	49.687	0	0	1.585	646	9.525	1.674	2.622	16.702	1.764	10.723	0
TOTAL DE IVA DEDUTÍVEL ATIVOS FIXOS		131.850	0	0	1.585	646	9.525	1.674	2.622	16.702	1.764	10.723	0
Mercadorias vendidas e matérias consumidas													
Produtos complementares ao alojamento e auditórios	23%	0	8.868	12.032	13.456	13.969	14.491	15.063	15.564	16.115	16.675	17.292	17.825
Snacks (mini-bar), bebidas não alcoólicas e alcoólicas (room service, bar, restaurante e mini bar)	23%	0	760	1.030	1.149	1.193	1.238	1.287	1.329	1.376	1.424	1.477	1.523
Vinhos	13%	0	116	154	168	171	175	178	181	184	187	191	194
Acessórios desportivos	23%	0	115	120	122	124	127	129	131	133	136	138	140
TOTAL DE IVA DEDUTÍVEL CMVMC		0	9.858	13.336	14.896	15.457	16.030	16.657	17.205	17.809	18.422	19.098	19.681
Fornecimentos e serviços externos													
Serviços especializados	23%	3.300	11.219	12.876	13.670	14.011	14.356	14.724	15.055	15.409	15.767	16.149	16.490
Materiais	23%	0	246	251	256	261	266	270	275	280	285	290	295
Electricidade, combustíveis, água	6%	0	4.010	5.269	5.841	6.053	6.269	6.505	6.712	6.940	7.171	7.424	7.644
Serviços Diversos	23%	12.000	3.378	3.444	3.511	3.577	3.643	3.709	3.776	3.842	3.908	3.974	4.041
TOTAL DE IVA DEDUTÍVEL FSE		15.300	18.854	21.840	23.277	23.902	24.534	25.209	25.818	26.471	27.130	27.837	28.470
TOTAL DE IVA DEDUTÍVEL		147.150	28.712	35.176	39.757	40.005	50.089	43.540	45.646	60.981	47.317	57.658	48.151
TOTAL DE IVA A PAGAR/ A RECEBER		-147.150	-3.684	-1.758	-2.868	-2.420	-11.808	-4.461	-5.973	-20.612	-6.252	-15.787	-5.694
SALDO EM DÍVIDA DE IVA A PAGAR			-307	-147	-239	-202		-372	-498		-521		-474
SALDO EM DÍVIDA A RECEBER		36.787					2.952			5.153		3.947	

3.7. Working Capital

Tabela 15 – Mapa de *working capital*

Ano Base	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Necessidades financeiras de exploração												
Estado (IVA a receber)	36.787	0	0	0	0	2.952	0	0	5.153	0	3.947	0
TOTAL DE NECESSIDADES FINANCEIRAS DE EXPLORAÇÃO (1)	36.787	0	0	0	0	2.952	0	0	5.153	0	3.947	0
Recursos Financeiros												
Fornecedores de mercadorias e materiais	0	36.530	48.165	53.265	55.299	57.097	59.038	60.789	62.661	64.571	66.642	68.490
Estado (segurança social)	0	2.763	2.846	2.931	3.019	3.109	3.203	3.299	3.398	3.500	3.605	3.713
Estado (IRS)	0	994	1.024	1.054	1.086	1.118	1.152	1.187	1.222	1.259	1.297	1.336
Estado (IVA a pagar)	0	-307	-147	-239	-202	0	-372	-498	0	-521	0	-474
TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS (2)	0	39.980	51.887	57.011	59.202	61.325	63.021	64.777	67.280	68.809	71.543	73.064
NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO (WORKING CAPITAL)	36.787	-39.980	-51.887	-57.011	-59.202	-58.373	-63.021	-64.777	-62.127	-68.809	-67.596	-73.064
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO (Δ WORKING CAPITAL)	36.787	-76.767	-11.908	-5.124	-2.191	829	-4.648	-1.756	2.649	-6.681	1.213	-5.468

3.8. Financiamento

Pressupostos para o cálculo do financiamento

Montante do investimento	1.622.194
Equity	40%
Debt	60%
Turismo de Portugal	50%
Empréstimo a Médio/ Longo prazo	50%
Necessidades de financiamento	973.316
Disponibilidade dos acionistas	648.877
Montante do empréstimo TP	486.658
Montante do empréstimo a médio/ longo prazo	486.658
Taxa de impostos sobre lucros	23%

Dados do empréstimo – Turismo de Portugal

Montante	486.658
Construção do edifício	35%
Equipamento	45%
Taxa de juro	0,32%
Prazo máximo / períodos	12
Período de carência de capital	4
Períodos a considerar para o capital	8
Prestação (capital)	60832,26
Reembolso do capital	anual
Imposto de selo	4%
ISAC	0,50%

Mapa do serviço da dívida – Turismo de Portugal

Anos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capital em dívida	486.658	486.658	486.658	486.658	486.658	425.826	364.994	304.161	243.329	182.497	121.665	60.832
Prestação	1.572	1.572	1.572	1.572	62.404	62.208	62.011	61.815	61.618	61.422	61.225	61.029
Capital	0	0	0	0	60.832	60.832	60.832	60.832	60.832	60.832	60.832	60.832
Juro	1.572	1.572	1.572	1.572	1.572	1.375	1.179	982	786	589	393	196
Imposto selo s/ juro	63	63	63	63	63	55	47	39	31	24	16	8
Benefício fiscal s/	376	376	376	376	376	329	282	235	188	141	94	47
ISAC (pago à cabeça)	2.433											
ISAC (custo anual)	203											
ISAC (benefício fiscal)	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Out-flow	1.212	1.212	1.212	1.212	62.044	61.887	61.730	61.572	61.415	61.258	61.100	60.943

484.225 -1.212 -1.212 -1.212 -1.212 -62.044 -61.887 -61.730 -61.572 -61.415 -61.258 -61.100 -60.943

Custo efectivo anual TP **0,30%**

Dados do empréstimo bancário

Montante do empréstimo	486.658
Taxa de juro (nominal)	7,55%
Duração do contrato (anos)	12
Período de carência de capital (anos)	4
Períodos a considerar para o capital	8
Prestação (capital) (contante)	60832,26
Reembolso do capital	anual
Imposto de selo sobre juro	4,00%
ISAC	0,5%

Mapa do serviço da dívida – Banca

Anos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capital em dívida	486.658	486.658	486.658	486.658	486.658	425.826	364.994	304.161	243.329	182.497	121.665	60.832
Prestação	36.757	36.757	36.757	36.757	97.590	92.995	88.400	83.806	79.211	74.616	70.022	65.427
Capital	0	0	0	0	60.832	60.832	60.832	60.832	60.832	60.832	60.832	60.832
Juro	36.757	36.757	36.757	36.757	36.757	32.163	27.568	22.973	18.379	13.784	9.189	4.595
Imposto selo s/ juro	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	1.287	1.103	919	735	551	368	184
Benefício fiscal s/	8.792	8.792	8.792	8.792	8.792	7.693	6.594	5.495	4.396	3.297	2.198	1.099
ISAC (pago à cabeça)	2.433											
ISAC (custo anual)	203											
ISAC (benefício fiscal)	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Out-flow	29.389	29.389	29.389	29.389	90.221	86.541	82.862	79.183	75.503	71.824	68.144	64.465

484.225 -29.389 -29.389 -29.389 -29.389 -90.221 -86.541 -82.862 -79.183 -75.503 -71.824 -68.144 -64.465

Custo efectivo anual Banca **6,11%**

Anexo IV – Cálculos Auxiliares

	Semana	Fim de semana	Preço médio	% de vendas	Preço médio ponderado
Standard	40,7	44,7	42,7	70%	29,9
Deluxe	44,7	48,8	46,7	27%	12,6
Suite	48,8	56,9	52,8	3%	1,6
Sub-total					44,1
Camas extra	6,1	6,1	6,1	10%	0,6
Preço total de alojamento (inclui pequeno almoço)			45		44,7
Pequeno almoço			4,5	100%	4,5
Preço sem pequeno almoço (situação em que só vem uma pessoa desconta-se este valor (15%))	45	45	45	15%	45