



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

- Tese -

**Análise da Oferta de Casino em Unidades Hoteleiras de Cinco Estrelas
em Portugal enquanto Fonte de Receita e Rentabilidade**

Melissa Pires

Aluna nº 9910

Estoril

Novembro de 2022

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

- Tese -

Ano Letivo 2021/2022

**Análise da Oferta de Casino em Unidades Hoteleiras de Cinco Estrelas
em Portugal enquanto Fonte de Receita e Rentabilidade**

Docente: Rita Peres

Melissa Pires

Aluna nº 9910

Turma B

Estoril

Novembro de 2022

DECLARAÇÃO

Nome: Melissa Soraia Jorge Pires

Endereço eletrónico: 9910@eshte.pt

Número do cartão de cidadão: 13220482 7 ZX9

Título do Trabalho: Tese

Orientador Pedagógico: Professora Doutora Ana Rita Peres

Declaro que concedo à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril uma licença não-exclusiva para arquivar e tornar acessível às partes interessadas, o presente trabalho, no todo ou em parte.

Retenho todos os direitos de autor relativos ao presente trabalho, bem como o direito de o usar futuramente.

Assinatura:



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, 05 de Novembro de 2022

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

“É uma ideia socialista, a de que ter lucros, é um vício; eu acho que o verdadeiro vício é ter prejuízos.”

Winston Churchill

“O verdadeiro homem quer duas coisas: perigo e jogo.”

Friedrich Wilhelm Nietzsche

Resumo

A procura turística é cada vez mais diferenciada, procurando-se experiências originais e únicas, levando as empresas turísticas e hoteleiras a inovarem para captarem esses consumidores. No entanto, qualquer bom gestor entende que não basta atrair turismo, tem de se atrair turismo de qualidade, tem de se ter capacidade de o reter, criando valor para todos os “*stakeholders*”.

Como a indústria hoteleira se caracteriza, por ser uma indústria multifacetada, com uma baixa rentabilidade, com volumes de venda flutuantes, de trabalho e capital intensivos e muito dependente dos rendimentos disponíveis dos seus consumidores, é pertinente melhorar a rentabilidade, algo que tem vindo a exigir dinâmica, criatividade e inovação ao longo dos anos. Sendo historicamente os casinos fortes atrações turísticas, capazes de gerar valor para o destino, capazes de reter e fidelizar clientes, capazes de gerar receitas, os hotéis-casino poderão ser um importante impulso para o turismo e hotelaria portugueses, surgindo assim a necessidade de entender a dinâmica dos casinos enquanto fonte de receita e rentabilidade para estes hotéis.

O objetivo principal deste trabalho é estudar os impactos da oferta de casino físico nas receitas e rentabilidade dos hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal. Para tal foi feita uma revisão da literatura, revendo conceitos financeiros como receitas e rentabilidade, entendendo a dinâmica e contribuição do sector dos casinos para o turismo português, bem como do mercado de hotéis-casino e de Portugal enquanto destino turístico de jogo. Foram recolhidos dados e indicadores de análise do mercado hoteleiro de cinco estrelas e de casinos em Portugal, nomeadamente relatórios e contas. Foi construído um questionário estruturado que foi aplicado a três pessoas relevantes no mercado dos hotéis-casino em Portugal, em formato de entrevista.

Da análise da informação recolhida, conclui-se que Portugal não é destino turístico de jogo; que o mercado dos casinos em Portugal é altamente regulado; que os hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal são meros hotéis e o casino é uma empresa distinta à parte e cuja simbiose entre o hotel e o casino, tal qual como se conhece em destinos turísticos de jogo, não existe. A rentabilidade dos hotéis analisados não tem relação com o negócio casino, estes hotéis praticam preços iguais aos dos hotéis de categoria similar, geram uma margem operacional igual à média do mercado (hotéis de cinco estrelas) e, a rentabilidade estimada de um hotel-casino, sendo semelhante ao mercado dos hotéis de cinco estrelas, nem justifica nem deixa de justificar o investimento necessário ao estabelecimento do casino, visto este ser um negócio distinto e sem relação com o negócio hoteleiro.

O presente estudo indica que em Portugal a oferta de casino físico nos hotéis de cinco estrelas não tem impacto nas receitas e rentabilidade dos hotéis de cinco estrelas que possuem esse casino.

Palavras-Chave: Casino-Hotel, Jogo, Diferenciação, Margem Operacional, Rentabilidade

Abstract

Nowadays, the touristic demand is increasingly differentiated. Travelers look for unique and brand-new experiences that force hotels and companies to innovate in order to be able to capture these consumers. However, any experienced manager understands that it is not just enough to attract a vast number of tourists. It is essential to provide with high quality service to retain clients and create value for stakeholders.

Hospitality industry is often characterized as a multifaceted business with low profitability, fluctuating sales volumes, and capital and labour-intensive which depends on disposable income of its consumers. For this reason, it is pertinent to improve profitability, something that has been demand dynamics, creativity and innovation over the years.

Historically Casinos are strong tourist attractions, capable of generating value to any location, able to retain loyal customers and produce revenue. It's believed that casino hotels could have a beneficial effect for Portuguese hospitality market. For this reason, it is important to evaluate the dynamics of casinos as a source of revenue and profitability for hotels.

The main objective of this work was to study the impacts of the physical Casino offer on profitability of five-star casino-hotels in Portugal. Therefore, was carried out a literature review focusing on financial concepts such as revenue and profitability. It was crucial to evaluate the dynamics and understand the real contribution of Casinos into Portuguese touristic sector, as well the Portuguese Hotel-Casino market and Portugal as a tourist-gambling destination. Various Profit and Loss Statements are collected to analyse data and the level of analytic indicators of the five-star hotel and Casino market in Portugal. Also, was carried out interviews to three people who are directly connected to Portuguese Hotel-Casino and Gambling industry.

This analysis has shown that Portugal could not be considered one of the most popular gambling destinations. The casino market in Portugal is highly regulated. Five-star casino hotels are frequently managed by independent companies which means that the vital connection between hotels and casinos (as it is known in tourist gambling destinations) is a mere illusion. The profitability of the hotels analysed is not related to casino business, these hotels commonly set prices which are equal to other hotels of similar category, the operating margin generated is equal to the market average (five-star hotels) and the estimated profitability of a Hotel-Casino, being similar to the five-star hotel market, neither justifies nor fails to justify the investment necessary to establish the casino, as this is a distinct business and unrelated to the Hotel business.

The present study indicates that, in Portugal, the offer of a physical Casino in five-star hotels has no impact on the revenue and profitability of five-star hotels that have such a Casino.

Keywords: Casino-Hotel, Gaming, Differentiation, Operating Margin, Profitability

Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Lista de Abreviaturas e Siglas	xi
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Estabelecimento do problema de investigação.....	1
1.2. Problemática e abordagem à investigação	4
1.3. Objectivo Geral e Objectivos Específicos	5
1.2. Pergunta de partida e questões de investigação	5
1.3. Hipóteses a validar	6
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	7
2.1. Jogo e Hotéis-Casino	7
2.1.1. A Indústria do Jogo no Mundo	7
2.1.2. A Indústria de hotéis-casino no Mundo.....	10
2.1.3. Casinos como destino turístico em Portugal.....	12
2.1.4. Breve História do Jogo em Portugal.....	14
2.1.5. Enquadramento legal do jogo em Portugal.....	16
2.1.6. Contribuição dos casinos para o turismo português	17
2.2. A rentabilidade em Hotelaria	19
2.2.1. O conceito de rentabilidade e lucro.....	19
2.2.2. Avaliação do Desempenho Financeiro	20
2.2.3. Rácios Económico-Financeiros	22
2.2.4. Indicadores operacionais e de actividade	26
Capítulo 3 – Estudo do mercado Hoteleiro de cinco estrelas	31
3.1. A procura.....	31
3.1.1. Proveitos dos estabelecimentos hoteleiros	31
3.1.2. Dormidas.....	32
3.1.3. Hóspedes.....	33
3.1.4. Taxa de Ocupação.....	34
3.1.5. Sazonalidade.....	38
3.1.6. Proveniência dos turistas	39

3.1.7.	Motivações dos turistas	42
3.1.8.	Perfil dos turistas	43
3.2.	A oferta.....	44
3.2.2.	Número de quartos e camas	44
3.2.3.	Número de estabelecimentos.....	47
3.2.4.	Número médio de quartos e camas por estabelecimento	48
3.2.5.	Concentração da oferta hoteleira	50
3.2.1.	Pricing.....	50
Capítulo 4 – Os Hotéis-Casino em Portugal		54
4.1.	Enquadramento Legal.....	54
4.2.	Enquadramento Estratégico.....	54
4.3.	Caracterização do conceito	57
4.4.	Perfil dos hóspedes.....	58
4.5.	Investimento necessário para um casino	59
4.6.	Rentabilidade	59
4.7.	Estudo do mercado dos Hotéis-Casino de Cinco Estrelas	60
4.7.1.	Capacidade	60
4.7.2.	Localização	60
4.7.3.	Dimensão	61
4.7.1.	Propriedade	62
4.7.2.	Serviços e infraestruturas.....	62
4.7.3.	Participação no mercado.....	64
4.7.4.	Pricing.....	65
4.7.5.	Análise de Porter	67
Capítulo 5 – Metodologia		73
5.1.	Recolha de informação.....	73
5.2.	Modelo de análise.....	73
5.2.1.	Relação entre os conceitos	74
5.2.2.	Hipóteses.....	75
5.2.3.	Dimensões dos conceitos	76
5.2.4.	Indicadores.....	76
5.3.	Instrumentos de Observação	76

5.3.1. Análise de Relatórios e Contas	77
5.3.2. Questionário Estruturado.....	77
Capítulo 6 – Principais Resultados.....	78
6.1. Indicadores de Rentabilidade.....	78
6.1.1. Análise de Relatórios e Contas e seus Indicadores.....	78
6.1.2. Análise do Questionário Estruturado.....	79
Capítulo 7 – Análise e Discussão de Resultados	81
7.1. Validação das hipóteses e resposta à pergunta de partida.....	81
7.1.1. Validação das Hipóteses.....	81
7.1.2. Resposta à pergunta de partida	82
Capítulo 8 – Conclusões.....	83
8.1. Limitações do Estudo.....	83
8.2. Recomendações para trabalhos futuros	84
Capítulo 9 – Bibliografia.....	85
Capítulo 10 – Anexos.....	I
9.1. Anexo I – Decreto nº 14:643	I
9.2. Anexo II – Summary Operating Statement (for Owners) do USALI	VIII
9.3. Anexo III – Proveitos Totais dos Estabelecimentos Hoteleiros e dos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas	VIII
9.4. Anexo IV – Proveitos de Aposento dos Estabelecimentos Hoteleiros e dos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas	IX
9.5. Anexo V – Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros e nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas	IX
9.6. Anexo VI – Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros e nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas	IX
9.7. Anexo VII – Taxa de Ocupação Cama nos Estabelecimentos Hoteleiros e nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas	IX
9.8. Anexo VIII – Taxa de Ocupação Cama nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas por Região ao longo de 2019	X

9.9. Anexo IX– Taxa de Ocupação Cama nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas por Região	X
9.10. Anexo X – Taxa de Ocupação Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros e nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas	X
9.11. Anexo XI – Taxa de Ocupação Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas por Região ao longo de 2019	X
9.12. Anexo XII – Taxa de Ocupação Quarto Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas por Região	XI
9.13. Anexo XIII – Taxa de Sazonalidade nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses	XI
9.14. Anexo XIV – Taxa de Sazonalidade Regional nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 estrelas portuguesas	XI
9.15. Anexo XV – Proveniência dos Turista nos Estabelecimentos Hoteleiros segundo registo de dormidas	XII
9.16. Anexo XVI – Proveniência dos Turista nos Estabelecimentos Hoteleiros segundo registo de número de hóspedes	XII
9.17. Anexo XVII – Preço Médio por Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses	XII
9.18. Anexo XVIII – Revpar Estabelecimentos Hoteleiros portugueses	XIII
9.19. Anexo XIX – Quartos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses	XIII
9.20. Anexo XX – Camas Estabelecimentos Hoteleiros portugueses	XIII
9.21. Anexo XXI – Estabelecimentos Hoteleiros portugueses	XIII
9.22. Anexo XXII – Número Médio de Quartos nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses	XIV
9.23. Anexo XXIII – Número Médio de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses	XIV
9.24. Anexo XXIV – Distribuição do número de Quartos por tipologia, nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses	XIV
9.25. Anexo XXV – Distribuição do número de Camas por tipologia, nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses	XIV

9.26.	Anexo XXVI – Média de Quartos por Região dos hotéis 5 estrelas em análise XV
9.27.	Anexo XXVII – Preço Médio dos Quartos por Região dos hotéis 5 estrelas em análise XV
9.28.	Anexo XXVIII – Preço Médio dos Quartos por Região dos hotéis 5 estrelas ao longo de 2019 XV
9.29.	Anexo XXIX – Listagem de ConcorrentesXVI
9.30.	Anexo XXX – Questionário.....XVI
9.31.	Anexo XXXI– Entrevista com Dr. Atílio Forte XVII
9.32.	Anexo XXXII– Entrevista com Dr. Carlos CostaXXI
9.33.	Anexo XXXIII– Entrevista com Dra. Joana Soeiro.....XXV
9.34.	Anexo XXXIV – Balanço e Demonstração Resultados Pestana Casino Park Hotel & Resort.....XXVIII
9.35.	XXXV – Balanço e Demonstração Resultados Tróia Design Hotel.....XXX
9.36.	XXXVI – Balanço e Demonstração Resultados Hotel Algarve CasinoXXXII
9.37.	XXXVII – Balanço e Demonstração Resultados Hotel Casino Azor..... XXXIV

Índice de Imagens

Figura 1- Construção da Problemática.....	3
Figura 2- Localização dos Casinos em Portugal	10
Figura 3- Promoção Turística da Costa do Sol com o seu Casino	14
Figura 4- Rácio de Solvabilidade	23
Figura 5- Rácio de Autonomia Financeira	23
Figura 6 - Rácio de Endividamento.....	23
Figura 7- Rácio de Endividamento do Capital ou Debt to Equity.....	24
Figura 8- Rácio de Eficiência Operacional ou Margem EBIT	25
Figura 9 - Margem EBITDA.....	25
Figura 10 - Rácio de Rentabilidade do Capital Próprio ou Return On Equity (ROE)	25
Figura 11- Margem de Lucro ou Rentabilidade das Vendas ou Return On Sales (ROS)	26
Figura 12 - Rácio de Rentabilidade do Activo ou Return On Assets (ROA).....	26
Figura 13- Lucro operacional bruto por quarto disponível ou Gross Operating Profit per Available Room (GOPAR).....	27
Figura 14- Margem GOP.....	27
Figura 15 - Receita por Quarto Disponível ou Revenue Per Available Room (REVPAR)	28
Figura 16 - REVPAR como produto da taxa de ocupação e preço de venda dos quartos.....	28
Figura 17 - Taxa de Ocupação (Paga).....	28
Figura 18- Preço Médio por Quarto ou Average Daily Rate ou Average Room Rate (ADR)....	29
Figura 19- Receita total por quarto disponível ou Total Revenue Per Available Room (TREVPAR)	29
Figura 20 - Duração média da estadia ou Average Length of Stay (ALOS).....	29
Figura 21 - Índice de taxa média ou Average Rate Index (ARI).....	30
Figura 22- Custo total médio por quarto ou Average Room Cost (ARC).....	30
Figura 23 - Evolução dos Proveitos Totais dos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	31
Figura 24- Evolução dos Proveitos de Aposento dos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	32
Figura 25- Evolução das Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	33
Figura 26- Evolução do número de Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	34
Figura 27- Evolução das Taxas de Ocupação Cama nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.....	35

Figura 28- Evolução das Taxas de Ocupação Cama nos Hotéis de 5 Estrelas Portugueses por Região em 2019.....	35
Figura 29 - Evolução das Taxas de Ocupação Cama nos Hotéis de 5 Estrelas Portugueses por Região de 2015 a 2019.	36
Figura 30- Evolução das Taxas de Ocupação Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.....	37
Figura 31 - Evolução das Taxas de Ocupação Quarto nos Hotéis de 5 Estrelas Portugueses por Região em 2019.....	37
Figura 32 - Evolução das Taxas de Ocupação Quarto nos Hotéis de 5 Estrelas Portugueses por Região de 2015 a 2019.	38
Figura 33- Evolução da Taxa de Sazonalidade nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	39
Figura 34- Evolução da Taxa de Sazonalidade nos Estabelecimentos Hoteleiros 5 estrelas por Região de 2015 a 2019.	39
Figura 35- Evolução do TOP 4 Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses por Mercado de 2015 a 2019.	40
Figura 36- Evolução do TOP 4 do número de Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses por Mercado de 2015 a 2019.....	41
Figura 37- Distribuição da nacionalidade dos Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses por Mercado em 2019.	42
Figura 38 - Evolução da Oferta de Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	45
Figura 39 - Evolução da Oferta de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	45
Figura 40 - Distribuição da Oferta de Quartos nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses em 2019 por tipologia.....	46
Figura 41 - Distribuição da Oferta de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses em 2019 por tipologia.....	46
Figura 42 - Evolução da Oferta de Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019..	47
Figura 43 - Distribuição da Oferta de Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses em 2019.	48
Figura 44 - Evolução da Oferta média do número de Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	49
Figura 45 - Evolução da Oferta média do número de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	50

Figura 46- Evolução dos Preços médios diários dos quartos dos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	52
Figura 47- Evolução do REVPAR dos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.	53
Figura 48- Capacidade dos três hotéis com casino em estudo	60
Figura 49- Localização Geográfica dos três Hotéis-Casino de Cinco Estrelas Portugueses.....	61
Figura 50 - Capacidade média regional onde se localizam os hotéis-casino versus capacidade dos hotéis-casino.	62
Figura 51- Comparação dos Serviços e Infraestruturas oferecidos pelos três hotéis-casino cinco estrelas.	63
Figura 52- Reviews dos três hotéis-casino no site Booking.com em comparação com os seus concorrentes.....	63
Figura 53- Participação dos hotéis-casino 5 estrelas no mercado regional dos hotéis de cinco estrelas em 2019.	64
Figura 54 – Participação dos quartos dos hotéis-casino 5 estrelas no mercado regional dos quartos em hotéis de cinco estrelas em 2019.	65
Figura 55- Evolução dos preços dos quartos dos hotéis de cinco estrelas portugueses por região, de 2015 a 2019.....	66
Figura 56- Evolução dos preços dos quartos dos hotéis de cinco estrelas portugueses por região ao longo do ano 2019.	66
Figura 57- Prémio ou Desconto dos preços dos quartos dos hotéis de cinco estrelas portugueses em relação ao preço médio, por região, ao longo do ano 2019.	67
Figura 58 - A esquematização das etapas do método científico a aplicar no estudo.....	74
Figura 59- Modelo de Investigação do Impacto da Oferta de Casino nas receitas e rentabilidade dos Hotéis-Casino de Cinco Estrelas em Portugal	75
Figura 60- Quadro-resumo dos Indicadores Operacionais e de Actividade dos Relatórios e Contas dos 4 hotéis-casino analisados.....	79

Lista de Abreviaturas e Siglas

APC – *Associação Portuguesa de Casinos*

CAE - *Classificação das Atividades Económicas*

CARG – *Compound Annual Growth Rate (Taxa de Crescimento Anual Composta)*

CJ – *Comissão de Jogos*

DL – *Decreto-Lei*

DR – *Demonstração de Resultados*

EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes (Lucros Antes de Juros e Impostos)*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)*

ECA – *European Casino Association*

EUA – *Estado Unidos da América*

F&B – *Food and Beverage (Comidas e Bebidas)*

GGR – *Gross Gaming Revenue/Game Yield (receitas brutas do jogo)*

GOP – *Gross Operating Profit (Lucro Operacional Bruto)*

GOPAR – *Gross Operating Profit per Available Room*

IBIT – *Income Before Income Taxes (Lucro antes de Taxas)*

IESJ – *Imposto Especial sobre o Jogo*

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

MICE – *Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions (Turismo de Negócios e Eventos)*

NI – *Net Income (Lucro Líquido)*

PIB – *Produto Interno Bruto*

RAI – *Resultados Antes de Impostos*

REVPAR – *Revenue Per Available Room (Receita por quarto disponível)*

RM – *Revenue Management (Gestão de Receita)*

ROA – *Return On Assets (Rácio de rentabilidade do ativo)*

ROE – *Return On Equity (Rácio de rentabilidade do capital próprio)*

RJET – *Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos*

SRIJ – *Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos*

TDP – *Total Departamental Profit (Lucro Total dos Departamentos)*

TP – *Turismo de Portugal*

TREVPAR – *Total Revenue Per Available Room (Receita total por quarto disponível)*

USALI – *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*

VAB – *Valor Acrescentado Bruto*

Capítulo 1 - Introdução

O mercado global de jogos de azar deve atingir receitas de mais de 525 mil milhões de dólares até 2023, crescendo a uma taxa anual composta (CAGR) de aproximadamente 4% entre 2017-2023. O crescimento atrai investimento para o sector, em concreto, para os hotéis-casinos luxuosos em várias regiões do globo (Research and Markets, 2018)..

Em Portugal, o jogo em casinos físicos gera cerca de 70% das receitas públicas destinadas ao financiamento do sector do Turismo (imposto especial de jogo sobre 50% das receitas brutas dos casinos, mais as contrapartidas de concessão das áreas de jogo, sendo consignado destes dois impostos 80% ao Turismo de Portugal (TP)), um sector de atividade que representa atualmente cerca de 15,4% do Produto Interno Bruto (PIB) e que emprega 9,4% da população ativa (INE, 2020; Turismo de Portugal, 2017).

Em 2017 os 12 casinos portugueses (1,2% do total de casinos da Europa) faturaram 309 milhões de euros (3,5 % do total das receitas dos casinos da Europa) com 6,5 milhões de visitantes em 2017 (6,6% do total dos visitantes dos casinos na Europa) (European Casino Association, 2020). Em termos de faturação, desde 2015 que os casinos europeus e em particular os portugueses, têm vindo lentamente a recuperar as suas receitas ao nível pré-crise financeira de 2008, recuperação impulsionada pelo aumento das viagens e turismo (chegadas e receitas) que se tem vindo a registar em todo o Mundo e na Europa (European Casino Association, 2020; World Tourism Organization, 2019).

Dos atuais 12 casinos existentes em Portugal, 4 localizam-se em hotéis de cinco estrelas e 1 num hotel de quatro estrelas (Serviços de Regulação e Inspeção de Jogos, 2020).

1.1. Estabelecimento do problema de investigação

Com a crescente procura por Portugal como destino turístico com qualidade, com diversos prémios de turismo e hotelaria internacionais ganhos ano após ano, torna-se mais vincado o factor, não só atracção e retenção, mas o factor “qualidade” do turista, expresso em vários indicadores, especialmente no valor médio gasto por turista-dia em Portugal. No entanto, e apesar de se estimar que o sector do Turismo representou em 2018 8,5% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, uma procura turística equivalente a 15,4% do Produto Interno Bruto (PIB) e, em 2018, ter sido responsável por 9,4% do emprego total, é o sector no qual a remuneração base média mensal dos trabalhadores mantém-se a mais baixa de todos os sectores de atividade económica

em Portugal, com 739,40€ mensais em 2018 (INE, 2020; Turismo de Portugal, 2017; PorData, 2018).

A procura turística é cada vez mais diferenciada. Os potenciais consumidores procuram experiências originais e únicas, o que leva a que as empresas turísticas e hoteleiras invistam em produtos inovadores para captarem esses consumidores. No entanto, não basta atrair turismo, tem de se atrair turismo de qualidade, tem de se ter capacidade de o reter, criando valor para todos os “*stakeholders*”.

Já a indústria hoteleira caracteriza-se, segundo (DeFranco & Lattin, 2007), por ser uma indústria multifacetada, com uma baixa rentabilidade, com volumes de venda flutuantes, de trabalho e capital intensivos e muito dependente dos rendimentos disponíveis dos seus consumidores. Assim, a indústria tem tido o desafio de melhorar a rentabilidade ao longo dos últimos anos, algo que tem vindo a exigir alguma criatividade e inovação.

Sendo historicamente os casinos fortes atrações turísticas, capazes de gerar valor para o destino, capazes de reter e fidelizar clientes, de forma simples, capazes de gerar receitas (Ian, 1995), este é um negócio rentável e legal em Portugal. É um produto diferenciador que atrai e retém sobretudo turistas com poder de compra ao destino. Estes turistas são oriundos de todo o Mundo. É frequente encontrar turistas vindos da Europa, dos Estados Unidos da América (EUA) e da China (onde o jogo é proibido, sendo apenas legal em Macau) nos casinos portugueses.

Nos EUA este segmento de negócio tem um desempenho acima da média do mercado. Acresce que é uma atividade geradora de emprego pago acima da média salarial do país (American Gaming Association, 2015). Além de gerar receitas decorrentes da própria actividade do jogo, estudos indicam que os casinos inseridos nos hotéis podem “promover” receitas nas diversas operações hoteleiras, como nos quartos (os clientes ficam mais noites), nas comidas e bebidas (clientes consomem mais quando jogam) e nos outros produtos e serviços do hotel (Kim & Kang, 2018).

Considerando o supracitado, e a relevância do contributo das receitas da atividade dos casinos físicos para o financiamento do TP, os hotéis-casino poderão ser um importante impulso para o turismo e hotelaria portugueses, surgindo assim a necessidade de entender a dinâmica dos casinos enquanto fonte de receita e rentabilidade para os hotéis com casino. Como existem quatro hotéis com casino (hotéis-casino) que correspondem ao segmento de cinco estrelas, equiparado ou semelhante aos segmento dos hotéis-casino que existem fora de Portugal, capazes de atrair turistas com capacidade financeira e gerar receitas, será importante perceber qual a dinâmica

destas receitas e a rentabilidade (rentabilidade enquanto o retorno proporcionado ao capital nela investido e rentabilidade enquanto capacidade de geração de lucros da unidade hoteleira) destes referidos hotéis em Portugal, pois até à data há poucos estudos nesta matéria em Portugal, não se leciona sobre esta indústria nas escolas de hotelaria portuguesas, escasseia a produção bibliográfica em torno do tema do jogo e hotéis-casino em Portugal e não se chegam sequer a contar pelos dedos das mãos o número de teses de mestrado ou de doutoramento publicadas sobre o tema. Havendo, portanto, um défice de publicações e a quase ausência de trabalhos de investigação nas Universidades do nosso país sobre esta temática, esta dissertação pretende dar um contributo para o conhecimento desta temática

Neste sentido, o objectivo principal deste trabalho foi estudar os impactos da oferta de casino físico nas receitas e rentabilidade dos hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal, conforme esquema na figura 1:



Figura 1- Construção da Problemática.

Fonte: Elaboração Própria

Para este estudo foi feita uma revisão da literatura, que passou por rever conceitos financeiros como receitas e rentabilidade, entender a dinâmica e contribuição do sector dos casinos para o turismo português bem como do mercado de hotéis-casino e de Portugal enquanto destino turístico de jogo. Foi também recolhida informação a partir de fontes secundárias, como dados e indicadores de análise do mercado hoteleiro de cinco estrelas e de casinos em Portugal, especificamente dos hotéis-casino em estudo, nomeadamente relatórios de contas. A informação

recolhida permitiu construir um questionário estruturado (observação indireta) que serviu para complementar a informação recolhida. Este questionário foi aplicado a três pessoas relevantes no mercado dos hotéis-casino em Portugal, em formato de entrevista. As respostas às questões foram recolhidas e analisadas em conjunto com as fontes secundárias de informação, que em conjunto permitiram responder à pergunta de partida.

1.2. Problemática e abordagem à investigação

Para se consolidar a pergunta de partida, foi necessário investigar sobre a temática da rentabilidade dos hotéis-casino. Contribuiu para essa consolidação, uma procura bibliográfica que foi no sentido de perceber qual é o perfil de Portugal enquanto destino turístico de jogo, como funciona o mercado dos casinos em Portugal, o que caracteriza os hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal, de que forma se deve aferir a rentabilidade no negócio hoteleiro e, em que medida a rentabilidade do hotel é afetada pela existência do casino e quais os factores com maior impacto na rentabilidade.

A apetência da procura cada vez maior por hotéis de cinco estrelas em Portugal e, particularmente nas regiões dos três hotéis-casino em estudo, disposta a pagar preços cada vez mais elevados, consolida a exigência destes turistas por mais e diversificado serviço de qualidade no destino.

No entanto, de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, para um hotel ser rentável, não chega que tenha procura que gere receita. Tem de se analisar se essas vendas cobrem os custos e geram margem, margem capaz de cumprir com todas as obrigações incluindo fiscais e dar resultados positivos que remunerem os investidores pelo menos à mesma taxa da média do sector.

Confirmadas as características específicas do sector hoteleiro de cinco estrelas e em particular, dos hotéis-casino, como o nível de oferta de serviços, infraestruturas e localização e também os custos inerentes a estes, essencialmente, o impacto nos custos e nos investimentos de ter um casino, acresce a necessidade de avaliar a rentabilidade deste produto hoteleiro. A pertinência desta avaliação surge ainda mais elevada quando é espectável que o crescimento da procura, gerando taxas de ocupação mais elevadas, com a estagnação da oferta de hotéis-casino, tenha acelerado o aumento das receitas nestes hotéis.

Apesar dos indicadores ROE, ROS, ROA e Margem EBITDA/ Margem GOP, conceitos e métricas de rentabilidade que são descritos no ponto 2.2, indicarem a rentabilidade potencial de um hotel, para uma abordagem mais precisa é necessário avaliar, através dos relatórios e contas de cada um dos hotéis em estudo em conjunto com os dados recolhidos nos questionários aos três hotéis-casino, os outros indicadores económico-financeiros e operacionais.

Os dados históricos recolhidos no âmbito do estudo do mercado da hotelaria e particularmente, do mercado da hotelaria de cinco estrelas portuguesas, serão aproveitados para referência tal como outros dados de fontes secundárias e dados das empresas com CAE (Classificação das Atividades Económicas) 55111 - Hotéis com restaurante, obtidos através do INE.

1.3. Objectivo Geral e Objectivos Específicos

De acordo com a problemática indicada, o objetivo principal deste estudo é:

- Estudar os impactos da oferta de casino físico nas receitas e rentabilidade dos hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal.

Estabelecendo-se para tal, os seguintes objetivos específicos:

- Perceber qual é o perfil de Portugal enquanto destino turístico de jogo;
- Perceber como funciona o mercado dos casinos em Portugal;
- Perceber o que caracteriza os hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal;
- Saber de que forma se deve aferir a rentabilidade no negócio hoteleiro;
- Perceber em que medida a rentabilidade do hotel é afetada pela existência do casino, e quais os fatores com maior impacto na rentabilidade.

1.2. Pergunta de partida e questões de investigação

Dada a relevância do contributo das receitas da actividade dos casinos físicos para o financiamento do TP surge a necessidade de entender a dinâmica dos casinos enquanto fonte de receita e rentabilidade para os hotéis que possuem casino. A pergunta de partida para esta investigação é:

- Qual o impacto da oferta de casino físico nas receitas e rentabilidade dos hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal?

Para responder a esta pergunta de partida, é necessária a investigação de algumas questões prévias com ela e entre si relacionadas, às quais se vai pretender responder com a dissertação:

- Qual é o perfil de Portugal enquanto destino turístico de jogo?
- Como funciona o mercado dos casinos em Portugal?
- O que caracteriza os hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal?
- De que forma se deve aferir a rentabilidade no negócio hoteleiro?

- Quais são os factores com maior impacto na rentabilidade de um hotel-casino, pela mera existência de casino?

1.3. Hipóteses a validar

Na presente dissertação, as hipóteses são uma antecipação de uma relação entre dois tipos de fenómenos (Quivy & Campenhoudt, 1998). A investigação realizada pretende responder à pergunta de partida, e às questões da investigação, devendo ainda permitir a validação das seguintes hipóteses, postuladas de forma progressiva:

Hipótese 1: Os hotéis-casino cinco estrelas praticam preços iguais aos dos preços praticados por hotéis de categoria similar, mas com maior grau de diferenciação pela oferta de casino.

Esta primeira hipótese pretende confirmar se a estratégia de diferenciação destes hotéis possibilita, como sugere a literatura (Kim, Han, & Hyun, 2004; Lam, 2015; Petrillose & Brewer, 2000; Talón-Ballester, Nieto-García, & González-Serrano, 2022), a prática de preços iguais ou inferiores aos de hotéis convencionais. A ausência de um prémio face aos restantes hotéis permitiria considerar que o esforço e custos adicionais requeridos pela oferta casino são premiados nas receitas do casino.

Hipótese 2: Atendendo aos custos e proveitos gerados, um hotel-casino gera uma margem operacional (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA)) superior à média do mercado (hotéis de cinco estrelas).

A segunda hipótese verifica a capacidade de os hotéis-casino converterem receitas em lucros. Mesmo que se verificasse a primeira hipótese (que estes hotéis têm os mesmos preços por quarto que o mercado tem), se os custos adicionais forem superiores aos proveitos incrementais, a estratégia hotéis com casino poderá revelar-se financeiramente desinteressante.

Hipótese 3: A rentabilidade estimada de um hotel-casino justifica o investimento necessário ao estabelecimento do mesmo, considerando a rentabilidade média do mercado (hotéis de cinco estrelas).

A terceira hipótese visa verificar se o retorno proporcionado em média por um hotel-casino é suficiente para remunerar positivamente o capital investido. Mesmo que os hotéis-casino sejam capazes de gerar um lucro maior, tal pode não ser suficiente para remunerar o investimento necessário à instalação do casino no hotel considerando a alternativa investimento em hotel de cinco estrelas.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1. Jogo e Hotéis-Casino

2.1.1.A Indústria do Jogo no Mundo

O mercado global de diversões, do qual o mercado de jogos de sorte e azar (ou simplesmente, jogo) é um segmento, atingiu um valor de 511,3 mil milhões de dólares em 2018, tendo crescido a uma CAGR de 4,5% desde 2014. Em 2018, o mercado de jogos de fortuna ou azar, foi o maior segmento do mercado de diversões, respondendo por 87,9% do total, devendo atingir receitas de 525 mil milhões de dólares até 2023, crescendo a uma taxa anual composta de aproximadamente 4% entre 2017-2023 (Research and Markets, 2018). Em 2020, a dimensão do mercado global de casinos (e de jogo online) atingiu os 227 mil milhões de dólares, dando emprego a mais de 1 milhão de pessoas nos 4,8 mil estabelecimentos de jogo mundiais (Statista, 2021).

Estatísticas do mercado global do jogo nos EUA no período de 2004 a 2018 mostram um aumento das suas receitas de 50,67 mil milhões de dólares em 2004, para 79,42 mil milhões de dólares em 2018 (Statista 2, 2021) com as receitas brutas dos seus casinos físicos a totalizarem 43,61 mil milhões de dólares e, somente em Las Vegas, o campeão de receitas nos EUA, a totalizarem 12 mil milhões de dólares em 2019 (Statista 3, 2020).

No que diz respeito ao segmento dos casinos físicos, a Europa, com 1030 casinos, é região do mundo com o maior número de casinos (Statista 4, 2020), seguida dos EUA com 989 casinos. Os 1030 casinos europeus geraram receitas no valor de 8,86 mil milhões de euros em 2017, tendo os 12 casinos portugueses (1,2% do total de casinos da Europa) ascendido aos 309 milhões de euros (3,5 % do total das receitas dos casinos da Europa) com 6,5 milhões de visitantes em 2017 (6,6% do total dos visitantes dos casinos na Europa) (European Casino Association, 2020).

Assim, essencialmente, os grandes polos mundiais de jogo em quota de mercado são, por ordem decrescente, os EUA, Macau e a Europa. Com menos impacto tem-se a Austrália, Singapura e Coreia do Sul. Uma nota importante para Macau, hoje região administrativa especial da China, tem o jogo legalizado desde 1849 durante o domínio do Estado Português, usufruindo desde então quase em exclusivo da captação e retenção das receitas de jogo da Ásia, nomeadamente por parte de jogadores chineses, de Hong Kong e Taiwan (que muito apreciam o risco e jogar), onde o jogo era e é proibido. Este facto tornou Macau desde então quase totalmente dependente das receitas do jogo (Godinho, 2014), dependência mais acentuada desde 2002, pela forte procura turística dos seus casinos derivada da liberalização das licenças de casino, que trouxe mais *players* ao mercado de Macau (Wan, 2012).

Em Macau existem 6 operadores de casino licenciados (Sands China, SJM Holdings, Wynn Macau, Galaxy Entertainment Group, MGM China Holdings e Melco Crown Entertainment), num total de 41 casinos, que em 2019 geraram receitas de jogo que ascenderam os 29 mil milhões de dólares (36,73 mil milhões de dólares brutos) (Statista 3, 2020).

Nos EUA, a indústria dos casinos é conhecida há décadas (tendo começado mais a sério nos anos 30 por Las Vegas) por desempenhar um importante papel económico e social, resiliente a crises e pioneira em estados fiscalmente tensos e deprimidos (Snyder, 1999). Igualmente estudos levados a cabo em Macau no pós- crise de 2008 demonstraram essa resiliência (Lam, 2015). Nos anos noventa, já 50% da receita dos grandes complexos de casinos existentes em Las Vegas não era proveniente do jogo, mas sim de outras receitas ali geradas (Eadington., 1999; Townes, 2019).

Vários estudos levados a cabo nos EUA ao longo dos anos sobre casinos e desenvolvimento económico local, incluindo a contribuição destes para melhores rendimentos e emprego, concluem que a existência de casinos desempenha um papel importante e até fulcral nesse desenvolvimento económico (Snyder, 1999; Jamye Long, 2011; Rose, 1998; Garret, 2004; Rephann, 1997; Hicks, 2014; Geisler, 2016; Zhang S. H., 2017). Outros estudos não encontraram relações causais a longo prazo entre as receitas dos casinos e o rendimento económico per capita (crescimento económico) desse Estado (Walker, 2007) ou encontram efeitos positivos na economia apenas local em locais pouco populosos (Wenz, 2014).

Na Europa a regulamentação do jogo é da competência de cada um dos Estados membros, não havendo regras comuns da União Europeia em matéria de jogo. Assim, em Portugal o jogo é altamente regulamentado (o controlo, a inspeção e a regulação do jogo estão a cargo da Comissão de Jogos (CJ) e do Serviço de Inspeção e Regulação de Jogos (SIRJ) do TP e monopolizado pelo Estado, diferente do que acontece já em muitos países da União Europeia, onde por mera licença qualquer operador pode deter um casino físico.

Em Portugal, ao contrário do jogo online – do qual não é o âmbito desta investigação – que é formado por um regime aberto, por licença do Estado, sem concessão de exclusivos, o jogo em casinos físicos é formado por um regime de concessão de exclusivos (a autorização de exploração – concessão – segue essencialmente o modelo de 1 concessão 1 casino), só é concedida mediante a atribuição de uma licença a quem preencher determinados requisitos técnicos, financeiros e de idoneidade previamente definidos. Este modelo de licenciamento dos Casinos terrestres em Portugal assenta em elevadas taxas de tributação, considerando, além do imposto sobre o jogo, as contrapartidas anuais de exploração e a amortização das contrapartidas iniciais ao longo do período da concessão.

Segundo o Dr. Carlos Costa, na sua intervenção na conferência que assinalou os 90 anos da primeira concessão do Jogo em Portugal:

“(...) o funcionamento dos serviços públicos que operam na área do turismo, de que é exemplo maior TP, é maioritariamente financiado por “verbas do jogo”, entendidas como as receitas do imposto especial sobre o jogo e as contrapartidas financeiras, iniciais ou anuais, prestadas ao Estado pelas empresas concessionárias das zonas de jogo, em resultado da exploração de jogos de fortuna ou azar em Casinos. A atividade pública do turismo em Portugal é, assim, maioritariamente financiada por impostos que incidem sobre as receitas dos jogos geradas nos casinos.” (Costa, 2018)

O jogo em casinos físicos em Portugal gera entre 70% a 80% das receitas públicas destinadas ao financiamento do sector do Turismo (imposto sobre 50% das receitas brutas dos casinos mais as contrapartidas de concessão das áreas de jogo, sendo consignado destes impostos, 80% ao Turismo de Portugal) (Costa, 2018).

Os 12 casinos existentes em Portugal (Casino do Estoril, Casino de Lisboa, Casino de Espinho, Casino de Tróia, Casino de São Miguel, Casino da Madeira, Casino de Chaves, Casino da Figueira da Foz, Casino da Póvoa de Varzim, Casino de Monte Gordo, Casino de Vila Moura e Casino de Portimão) distribuem-se por 9 zonas de jogo concessionadas pelo Estado (Zona de jogo dos Açores, do Algarve, de Espinho, da Figueira da Foz, do Estoril, da Póvoa de Varzim, de Tróia, do Funchal e de Vidago-Pedras Salgadas). As concessões são detidas por cinco *players* do mercado: Amorim Turismo (Tróia e Figueira da Foz), Solverde (Algarve, Espinho e Chaves), Pestana (Madeira), Romanti Casino Azores (São Miguel) e Estoril Sol (Estoril, Lisboa e Póvoa do Varzim) (Serviços de Regulação e Inspeção de Jogos, 2020).



Figura 2- Localização dos Casinos em Portugal

Fonte: Elaboração Própria a partir do Google Maps

Dos 12 casinos existentes, apenas 4 se localizam em hotéis de cinco estrelas (do universo dos 209 hotéis e 58 180 camas existentes em hotéis de cinco estrelas) e 1 num hotel de quatro estrelas (do universo dos 840 hotéis e 155 294 camas existentes em hotéis de quarto estrelas) (Serviços de Regulação e Inspeção de Jogos, 2020; Turismo de Portugal 2, 2020) sendo eles:

- Tróia Design Hotel & Resort - Tróia (cinco estrelas);
- Pestana Casino Park Hotel & Resort - Madeira (cinco estrelas);
- Hotel Algarve Casino (Solverde) - Portimão (cinco estrelas);
- Hotel Azor – Ponta Delgada (cinco estrelas)
- Hotel Casino Chaves (Solverde) - Chaves (quatro estrelas).

2.1.2.A Indústria de hotéis-casino no Mundo

A indústria hoteleira de casino, enquadrada no turismo de entretenimento (Luo & Lam, 2019), refere-se a estabelecimentos que têm como objetivo principal fornecer alojamento de curto prazo em instalações hoteleiras com um casino nas instalações. Esta indústria gera receitas provenientes de vários serviços, como alojamento, alimentos, bebidas, jogos e casino, entretenimento, banquetes, locais de reunião entre outros (IBISWorld, 2020).

O padrão nesta indústria de hotéis-casino é disponibilizar diferentes serviços no sector do turismo de luxo, além do serviço de entretenimento complementar de casino, para atrair e reter/fidelizar mais clientes, de forma a garantir uma estada longa desses clientes para que desfrutem e experimentem as instalações do hotel-casino e voltem. Os hotéis-casino de Las

Vegas¹, cada vez mais os preferidos dos turistas, exemplificam bem o padrão da oferta na indústria. Outros exemplos, como o Hotel-Casino de Genting na Malásia, com os seus 10 mil quartos (Statista 5, 2019) também segue o mesmo padrão de oferta.

A procura mundial por hotéis com casino acontece geralmente na Primavera e no Verão, pois as pessoas preferem viajar em condições climáticas favoráveis. Existe assim sazonalidade na procura mundial. No entanto, em Macau não existe sazonalidade na procura, conforme se poderá verificar pelas taxas de ocupação (WengSi, 2010; Lam, 2015).

Vários estudos na indústria dos hotéis-casinos nos EUA, conhecida pelo seu ecossistema de casino-entretenimento-alojamento, demonstram que este negócio tem um desempenho acima da média do mercado e demonstra resiliência durante crises económicas (Zheng, Farrish, Lee, & Yu, 2013), além de que nos EUA esta é uma actividade geradora de emprego e pago acima da média salarial do país (American Gaming Association, 2015), empregando cerca de 294791 trabalhadores em 386 hotéis-casino, um mercado que vale 35 mil milhões de dólares (IBISWorld, 2020).

É prática nos EUA os hotéis-casino fazerem promoções e pacotes promocionais com alojamento, F&B e entretenimento, de forma a fixar os turistas no recinto durante a sua estada, a levar a que prolonguem a sua estada, a gastarem mais no casino e a consumirem o maior *mix* de produtos e serviços possível, visto o jogo ser o produto principal e a maior fonte de receitas (MacDonald & Eadington, 2008). Estas promoções funcionam tanto para turistas que são essencialmente motivados pelo jogo como para outras motivações, dado o *mix* de produtos e serviços que estes hotéis-casino podem oferecer e o que as promoções compreendem, criando e extraíndo os hotéis-casino, com esta estratégia, valor para e dos clientes, com o objetivo de efeito positivo nas receitas do jogo e receitas globais do hotel-casino (Wong & Fong, 2010). O estudo de Kim & Kang (2018) em hotéis-casino nos EUA demonstrou que as promoções na estada aumentavam a receita por hóspede no casino (o que os hóspedes não gastam no quarto de hotel, deixam a mais na sala de jogo) e que o mesmo se aplicava a promoções que incluíssem quarto de hotel e outros produtos excepto F&B.

¹ Apesar do jogo ser legal desde 1931 no Nevada, tudo começou nos anos 40 do século passado, quando surgiu o primeiro casino-hotel luxuoso do mundo em Las Vegas, o Flamingo Las Vegas. De notar que o êxito deste conceito à época tem relação directa com a criminalidade organizada da época (máfia), que geria estes complexos e que lhes serviam de disfarce às suas operações criminais. Só mais tarde nos anos 60 se começou a vender estes complexos e contruir novos, detidos por empresas legítimas. O ecossistema dos hotéis-casino-entretenimento, mega resorts, tal como o conhecemos hoje, só surge no final dos anos 80/princípio dos anos 90, com a abertura do The Mirage em Las Vegas, representando hoje esta cidade um dos mais importantes polos económicos dos EUA.

Muitas das empresas que operam em Las Vegas, com o seu *know-how* específico de construção e operação dos ecossistemas hotel-casino-entretenimento, expandiram para Macau, tornando-o no território com maior densidade de hotéis-casino. Com a expansão para Macau, transformaram-se em líderes mundiais em termos de receitas de hotéis-casino, receitas maioritariamente geradas em Macau, como é o caso da Las Vegas Sands e até da MGM, que cada vez mais se focam nos seus negócios de hotel-casino enquanto ecossistemas para destinos de férias, lazer e entretenimentos vários, em vez de se focarem somente no jogo. Assim, enquanto a Caesar Entertainment teve receitas globais de 2,53 mil milhões de dólares e a MGM 12,9 mil milhões de dólares, a Las Vegas Sands apresentou receitas globais de 13,74 mil milhões de dólares em 2019 (Statista 5, 2020; Statista 3, 2020; Wu & Chen, 2015).

Além de gerar receitas decorrentes da própria atividade do jogo, estudos indicam que os hotéis-casino geram receitas acrescidas nas diversas operações hoteleiras, como nos quartos (os clientes ficam mais noites, mesmo que paguem aparentemente menos por noite), nas comidas e bebidas (clientes consomem mais quando jogam) e nos outros produtos e serviços do hotel (Kim & Kang, 2018). Outros estudos indicam que os casinos têm desempenhos económicos semelhantes estando ou não inseridos em hotéis, mas, contudo, as suas receitas estão altamente dependentes do sector hoteleiro e do turismo de negócios e eventos (MICE) apesar dos custos operacionais dos hotéis-casinos serem superiores aos casinos sem hotéis (Assaf, Cvelbar, & Pahor, 2013). Entretanto dois estudos levados a cabo em Macau indicaram que a disponibilidade de casino no hotel parece dificultar o negócio hoteleiro, em vez do facilitar (WengSi, 2010), sendo que um deles demonstrou ainda que os clientes dos hotéis-casino de 5 estrelas, mostram menos sensibilidade ao preço e são atraídos pelo nível de oferta de serviços, diversidade de entretenimento (Lam, 2015).

A indústria dos hotéis casino contribui para tornar as cidades lugares vibrantes para visitar e como uma oportunidade de se tornarem cidades de classe mundial. Cidades na Áustria e na Austrália (incluindo Brisbane, Canberra, Melbourne e Sydney) que apostaram nos hotéis-casino foram regeneradas, corroborando que os casinos foram um motor económico incomparável (Hall & Hamon, 1996).

2.1.3. Casinos como destino turístico em Portugal

A partir de 1870, com a expansão do meios de transporte e comunicação e com procura crescente por descanso ou recuperação da saúde em estâncias termais, marítimas e climatéricas, o jogo aumenta, à imagem do já acontecia nas estâncias de França dezenas de anos antes com Napoleão (ideia originalmente trazida de Bath , Inglaterra, já no século XVIII), tornando-se num

dos principais atrativos e fontes de financiamento destas estâncias, multiplicando-se por locais como os casinos, traseiras dos cafés, em salas discretas dos clubes, em casas particulares, barracões e em tantos outros sítios. Com a associação do termalismo às atividades lúdicas e ao jogo, aos casinos, formalizou-se, de igual modo, a ligação dos casinos ao turismo (Ramos, 2005; Jo, 2014).

Mas será no início do século passado, sobretudo a partir dos anos 20 do século passado, que em Portugal se dá um crescimento do turismo, tanto do lado da procura (devido à melhoria das condições de vida, à redução do horário de trabalho e à conquista de férias pagas, as pessoas começam a exigir descanso fora da sua rotina habitual) como na oferta (construção/remodelação de infraestruturas turísticas e acessibilidades mais fáceis e rápidas) (Vaquinhas, 2010).

Os casinos, integrando a oferta turística a par com a hotelaria e, sendo locais conhecidos pela sua vivência, relacionamentos, status, bem como de atracção turística, pela promoção de diversos espetáculos de entretenimento e culturais como óperas, concertos, teatro e bailes, vão progressivamente demonstrando o seu carácter de locais de lazer, culturais e de atracção turística contribuindo para o aumento da afluência anual de turistas, nacionais e estrangeiros, que gostam do risco (Hinch, 2005) mas também por se localizarem em sítios por si só turísticos, como estâncias termais marítimas e climatéricas. Convém, contudo, dizer que no primeiro quartel do século passado, imensos casinos foram legalizados em pequenas vilas e cidades, sem grande justificação para prosperarem. São disso exemplo os casinos de Mesão Frio, Alijó e Santa Marta de Penaguião (no Douro), Vila Pouca de Aguiar (Trás-os-Montes), Tomar, Golegã, Santar (distrito de Viseu), Almeirim, Cartaxo, Torres Novas (distrito de Santarém), Elvas (Alentejo), Angra do Heroísmo e Horta (Açores) (Vaquinhas, 2010; Baptista, 2011).



Figura 3- Promoção Turística da Costa do Sol com o seu Casino

Disponível em <https://ojogoemportugal.pt/o-grande-casino-internacional-monte-estoril-e-a-primeira-concessao-de-jogo-do-estoril/>

2.1.4. Breve História do Jogo em Portugal

O jogo de fortuna ou azar é um jogo em que existe um interesse pelo lucro material (a aposta) e é doutrinariamente definido como aquele jogo em que o jogador compromete uma parte do seu património na esperança de obter um ganho. De acordo com um dicionário de língua portuguesa dos anos 1920, jogo é um “divertimento, recreio (...) passatempo, sujeito a certas regras, em que geralmente se arrisca dinheiro” (Baptista, 2011).

A prática do jogo de fortuna ou azar tem raízes milenares, como egípcias, chinesas, fenícias e romanas, sendo que a censura moral do jogo remonta a séculos atrás, onde a moral cristã e a Igreja regiam a sociedade portuguesa. A condenação da prática do jogo a dinheiro fazia parte da tradição moral cristã e por isso mesmo os fiéis estavam proibidos de o fazer, pois atribuir-se certo resultado à sorte em substituição da vontade divina era pecado, mais ainda se envolvesse dinheiro, confundindo-se a vontade divina com avareza e cobiça (Baptista, 2011).

A regulamentação relacionada com o jogo remonta ao reinado de D. Dinis (século XIII-XIV), onde era popular jogar dados nas denominadas Casas de Tavalagem, detidas pelos gariteiros,

existindo uma lei que condenava à morte quem fizesse o denominado jogo falso (batota), usando-se dados falsos ou dados chumbados. Já no reinado de D. Afonso IV (século XIV) foram proibidos, conforme o disposto nas Ordenações Afonsinas. Estas proibições mantiveram-se nos séculos seguintes, para todas as formas de jogo a dinheiro. Apesar do carácter repressivo relativamente ao Jogo ao longo dos séculos, este continuou a subsistir na clandestinidade, sendo prova disso os esforços feitos na sua constante proibição legislativa e suas diversas medidas de punição ao longo da História (Esteves, 2015; Baptista, 2011).

Será na época dos Filipes, com as Ordenações Filipinas, que o Estado Fiscal Português autoriza o jogo de cartas, desde que fossem usadas as fabricadas pelo Contratador do Estanque Real das Cartas de Jogar. Com a dinâmica das Lotarias que já existiam em Itália e noutros Reinos Europeus, consegue entender-se finalmente que, a inevitabilidade da prática do jogo poderia ser rentável à Coroa. Este entendimento levou à criação da primeira Lotaria Real em 1688 por D. Pedro II, com autorização do Vaticano, como remédio para a crise económica do seu reinado, sendo os prémios constituídos por rendas/juros vitalícios. Da inevitabilidade da prática do jogo, surge assim uma construção política e financeira capaz de, ao mesmo tempo que defende a penalização do jogo, tornar esta prática rentável ao Estado, comportando assim três pontos essenciais: a repressão penal do jogo privado, a instituição de jogos públicos e a consignação das receitas provenientes dos jogos (Baptista, 2011; Silva, 2014).

Em 1783 a Rainha D. Maria I, chamando a si (enquanto representante do Estado) a exclusividade do direito à exploração do jogo, concessionaria a exploração de uma Lotaria Nacional à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, com a finalidade de angariação de fundos para a criação e funcionamento da Academia Real das Ciências, Hospital Real e para a Casa dos Expostos (o que permitiu ao Estado “desresponsabilizar-se” financeiramente destes temas). Passou a existir uma forma de jogo devidamente autorizada, sendo que os fundos provenientes do mesmo seriam para o bem público, apaziguando assim os defensores de ideias mais repressivas sobre o jogo mantendo-se a proibição de outras formas de jogo, inclusivamente de outras lotarias, pois a perspectiva moralista considerava que toda a exploração e prática de Jogo deviam ser proibidas e combatidas (Silva, 2014).

Em 1895 era promulgada uma lei que permitia a existência e funcionamento das chamadas casas de recreio, conhecidos por casinos. Estas casas rapidamente se passaram oficialmente a designar de casinos pelo por Acórdão do Supremo Tribunal Administrativo de 1904 constituindo a sua actividade importantes fontes de receita municipais, embora a legislação continuasse a proibir os jogos de fortuna ou azar (Vaquinhas, 2010). Será só em 1927 que a República

Portuguesa, cerca de um ano após a instauração o Governo da Ditadura, percebendo que o jogo (casinos) é a base do turismo (financiamento e consolidação de destinos turísticos), e legal pelo Estado português em Timor e Macau, aprova uma Lei que passa a permitir os jogos de fortuna ou azar nos primeiros casinos. Citando o preâmbulo do Decreto 14:643 de 3 de dezembro de 1927 (anexo I): *“O Jogo era um facto contra o qual não podiam já as disposições repressivas (...) a Ditadura, não carecendo de uma clientela eleitoral, não tinha que sucumbir aos interesses molestados com a regulamentação do Jogo”*. Passaram a existir casinos de jogo permanente e de jogo eventual, abrindo estes apenas na época estival, em locais de grande afluência turística. Esta é a viragem legislativa com um sentido moralizador que se traduz no abandono da repressão penal do Jogo dando-lhe enquadramento legal, capaz de minorar a fraude fiscal, substituindo a sanção penal pela sanção tributária excepcional face aos restantes setores económicos – uma tributação especial sobre capitais de giro, lucros e receitas brutas com taxas elevadas (Vaquinhas, 2010).

É, no entanto, de esclarecer que os casinos, locais de lazer e de *networking* da alta sociedade, andavam à deriva dos interesses instalados e das influências políticas. Antes de 1927 nas praias e termas de Portugal havia sempre um barracão de madeira ou um palacete velho adaptado a casino, em que o jogo se dissimulava protegido pela aparência de actividades lúdicas e onde tinham lugar os melhores bailes, grandes orquestras bem como grandes estreias de cinema e de teatro nacionais e internacionais. Ficaram célebres os casinos da Póvoa do Varzim, de Espinho, Figueira da Foz, Nazaré, Estoril, Cascais e Funchal. Nas estâncias termais notabilizaram-se os casinos das Caldas de Vizela, Pedras Salgadas, Curia e Luso (Mesquita, 2019; Vaquinhas, 2010)

2.1.5. Enquadramento legal do jogo em Portugal

Em Portugal o jogo é altamente regulamentado (o controlo, a inspeção e a regulação do jogo estão a cargo da CJ e do SIRJ do TP e monopolizado pelo Estado), diferente do que acontece já em muitos países da União Europeia, onde o mercado é liberal competitivo. Ao contrário do jogo online – do qual não é o âmbito desta investigação – que é formado por um regime aberto, por licença do Estado, sem concessão de exclusivos, o jogo em casinos físicos é formado por um regime de concessão de exclusivos, sendo que a autorização de exploração (concessão) só é concedida mediante a atribuição de uma licença a empresas privadas, sob a forma de sociedades anónimas, que preencham determinados requisitos técnicos, financeiros e de idoneidade previamente definidos e através de concurso público. Este modelo de licenciamento dos Casinos terrestres em Portugal assenta em elevadas taxas de tributação, considerando, além do imposto especial sobre o jogo, as contrapartidas anuais de exploração e a amortização das contrapartidas iniciais ao longo do período da concessão (Rento & Peixoto, 2016; Serviços de Regulação e Inspeção de Jogos, 2020).

Este enquadramento não liberal vem do início da República Portuguesa com o Governo da Ditadura e da forma como a legalização do jogo, depois de muitos séculos de jogo fora da Lei, tomou forma em Portugal, pois esta regulamentação do jogo não foi sinónimo de liberalização. Pelo contrário, a regulamentação à Época, o Decreto 14:643 de 3 de dezembro de 1927, visava isolar a atividade em determinadas “zonas de jogo” legalmente definidas pelo Estado e garantir o monopólio da sua exploração, mantendo-se o carácter ilícito da exploração dos jogos de fortuna ou azar fora dos locais legalmente autorizados. Este documento estabelecia 2 “zonas de jogo permanentes”: o Estoril e o Funchal; e 6 “zonas de jogo temporárias” (abertas de 1 de junho a 31 de outubro): Santa Luzia (transferida, posteriormente, para a Póvoa de Varzim), Espinho, Curia, Figueira da Foz, Sintra e Portimão. Apenas Estoril, Espinho, Póvoa de Varzim e Figueira da Foz funcionaram ininterruptamente e o Estoril tinha o privilégio de ser uma “zona de jogo permanente” (DRE, 1927).

Mesmo apesar dos ajustamentos à legislação com o passar dos anos, com os Decretos-Leis 41562 e 48912 de 18 de Março de 1952 e 18 de Março de 1969 respetivamente e, ainda, com a Lei do Jogo inscrita no Decreto-Lei n.º 422/89 de 02 de Dezembro alterado pelo Decreto-Lei n.º 64/2015 de 29 de Abril, as alterações introduzidas por estes vieram manter a mesma linha da regulamentação já existente em Portugal, de monopólio do Estado, em que os jogos de fortuna ou azar com base territorial apenas são permitidos para as concessões autorizadas e com avultados pagamentos de impostos e contrapartidas. De acordo com o preâmbulo dos decretos, o jogo em casinos é por essa via chamado a desempenhar um papel importante ao nível do desenvolvimento turístico e cultural da zona onde se encontra, havendo assim uma maior responsabilidade por parte das concessionárias na prossecução destes fins.

2.1.6. Contribuição dos casinos para o turismo português

Segundo o Decreto 14:643 de 1927 (anexo I), os casinos deviam de ser estabelecimentos modelares e luxuosos, capazes de oferecer comodidade e conforto aos frequentadores: tais estabelecimentos haviam de ser dotados de salões destinados à prática do jogo, com entradas e saídas totalmente independentes e dispostos de forma a que nada fosse visível do seu exterior; de salões para recreio, diversão e cultura (designadamente para dança, leitura, exposições, conferências, teatro, cinema); de restaurantes; de parques com campos de jogos desportivos e jardins; de esplanadas sobre o mar; etc. A lei determinava ainda que, em cada zona de jogo temporária e permanente, caso não existissem equipamentos hoteleiros com idênticos requisitos de luxo, anexos aos casinos ou na proximidade destes, as empresas concessionárias deveriam prover à sua construção no espaço de 3 ou de 5 anos respetivamente, o que, por força da crise derivada da Grande Depressão, facto último que veio a ser alterado numa promulgação desta Lei

em 1933 pelo Estado Novo, passando o Governo a dispensar no todo ou em parte a construção ou obtenção de hotel ou hotéis (Vaquinhas, 2010). Ficava ainda a sociedade concessionada obrigada a promover a vinda de excursões de turismo a Portugal e a desenvolver no estrangeiro uma propaganda intensiva das belezas naturais, monumentos, estâncias climatéricas, hidrológicas e de repouso portuguesas. Acontece que muitos destes investimentos e acções obrigatórios por lei, tiveram (e ainda têm) um impacto positivo no turismo e muitos desses investimentos e acções moldaram o turismo e definiram as infraestruturas nas zonas de casino até aos dias de hoje, tendo as concessionárias, por força dos respetivos contratos, de assumir encargos com a construção e/ou manutenção dos casinos, por vezes também de hotéis e ficando obrigadas à promoção de atividades ligadas à cultura e ao lazer – Durante 60 anos, entre 1927 e 1987 através de contrapartidas em “espécie”, sendo as concessionárias obrigadas a construir hotéis, termas, piscinas, estradas, contribuindo diretamente para o aumento da oferta turística nacional; de 1987 para cá através de contrapartidas em “numerário” (Costa 2, 2017)

Estima-se que o jogo em casinos físicos gere atualmente cerca de 70 a 80% das receitas públicas destinadas ao financiamento do sector do Turismo (imposto especial de jogo sobre 50% das receitas brutas dos casinos mais as contrapartidas de concessão das áreas de jogo iniciais e anuais, sendo consignado destes impostos, 80% ao Turismo de Portugal). Estas receitas geradas em cada zona de jogo têm o objetivo de desenvolvimento e progresso dessas áreas turísticas da região onde cada concessão se localiza e áreas limítrofes, para o investimento nas infraestruturas de desenvolvimento turístico locais, financiamento da formação nas escolas de turismo e hotelaria e para o financiamento da promoção turística (Costa, 2018; Rento & Peixoto, 2016). Citando o Dr. Carlos Costa a propósito dos impostos pagos pelos casinos:

“Esta circunstância tem possibilitado a implementação de políticas públicas e o consequente financiamento de projectos de interesse turístico, de forma autónoma dos restantes sectores de actividade (...) à margem dos constrangimentos financeiros do Orçamento do Estado (OE). E é precisamente este quadro ímpar que torna único o modelo português de regulamentação do jogo, sobretudo a singularidade da afectação das verbas geradas, com os impostos que incidem sobre a actividade do jogo em casinos a reverterem directamente para os cofres do Turismo de Portugal, ao invés de financiar directamente o Orçamento do Estado ou outras actividades beneméritas de cariz social. Este modelo, tanto quanto julgamos saber, não encontra paralelo em qualquer outro país do mundo”. (Costa, 2018)

Com efeito, a atividade pública do turismo em Portugal é maioritariamente financiada por impostos provenientes das receitas dos jogos geradas nos casinos. De ressaltar que, embora a

variedade de actividades desenvolvidas em casinos, segundo a legislação original e a legislação em vigor, somente a exploração do jogo estava (e está) sujeita ao imposto especial de jogo, incidindo sobre as demais a tributação geral das actividades económicas.

2.2. A rentabilidade em Hotelaria

2.2.1. O conceito de rentabilidade e lucro

Uma empresa pode ser rentável mesmo sem ser lucrativa ou ser lucrativa sem obter um retorno positivo com os investimentos. Um exemplo prático é uma empresa ter 300% de rentabilidade, (obtem o triplo do valor que investe) com uma lucratividade pequena, pois os custos e as despesas da sua operação são muito altos e consomem grande parte da receita, interferindo no lucro líquido; ou ao contrário, em que o retorno não remunera o investimento.

A rentabilidade é um conceito transversal e elementar a todos os negócios. A rentabilidade pode ser definida, segundo o Dicionário infopédia da língua portuguesa, da Porto Editora como:

“1) a qualidade do que é rentável; característica do que rende ou dá lucro; 2) a capacidade de produzir rendimento; rendibilidade; 3) o grau de sucesso de uma empresa ou actividade, avaliado pela relação entre o lucro gerado e o capital investido.” (Porto Editora, 2003-2021).

O lucro corresponde ao conceito de ganho financeiro, o valor financeiro positivo entre os proveitos e custos. A obtenção de lucro é a finalidade de todas as empresas (com fins lucrativos), categoria na qual os hotéis se incluem (Ivanov, 2014).

No caso do capital investido, a este termo está subjacente o conceito de gasto ou aplicação de recursos que tenham um retorno superior ao custo de oportunidade de capital. Por outras palavras, numa perspectiva de criação de valor da actividade da empresa, o negócio só será interessante se gerar valor positivo, entenda-se lucro económico, o que não é mais do que ter retorno superior ao custo de oportunidade do capital (Ivanov, 2014).

É então importante que a empresa compare os seus resultados com os resultados da média da indústria (sector de actividade) e também com os concorrentes, para perceber como se posiciona. De forma geral, quanto maior a lucratividade e a rentabilidade, melhor para o negócio. Estes ajudam a perceber o panorama financeiro da empresa, o que permite desenvolver ações para otimizar processos e promover a melhoria da rentabilidade e lucratividade do negócio.

2.2.2.Avaliação do Desempenho Financeiro

Desempenho financeiro é o que resume a capacidade de criação de valor das organizações com fins lucrativos. Desempenho financeiro, pode ser também definido como a forma de avaliação do uso dos seus ativos, por parte da empresa (Neves, 2011).

Segundo Neves (2011), o desempenho financeiro permite avaliar a saúde financeira de uma empresa ao longo de um determinado período de tempo, podendo também servir de base para comparar empresas similares ou setores de atividade. Este desempenho resume o impacto de todas as decisões tomadas no âmbito da atividade da empresa, ao nível da capacidade para gerar resultados, criar rentabilidade face aos investimentos realizados, da situação de tesouraria da empresa e da sua sustentabilidade financeira ao longo do tempo.

Existe um conjunto diversificado de perspetivas para a avaliação do desempenho financeiro das empresas, não havendo unanimidade quanto aos indicadores a utilizar. Assim, para avaliar o desempenho financeiro ou performance financeira de uma empresa, numa óptica da criação de valor, é necessário analisar as suas demonstrações financeiras: o Balanço, a Demonstração de Resultados (DR) e a Demonstração de Fluxos de Caixa (Neves, 2011). Estas demonstrações financeiras, nomeadamente a DR, são uma fonte privilegiada de informação, permitindo inclusivamente, o cálculo de diversos indicadores que tornam possível a obtenção de uma imagem mais precisa sobre o desempenho financeiro das organizações. É na DR onde se analisa os custos e proveitos e se apura os lucros (ou prejuízos), da empresa num determinado período de exercício de actividade, normalmente, anual e a partir da qual se calculam os indicadores de rentabilidade (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020).

As DR em hotelaria, como em qualquer outra empresa de outra indústria, fazem parte da contabilidade que tem de ser reportada anualmente pelas empresas (contabilidade financeira ou externa) e como tal, são obrigatoriamente realizadas de acordo com os princípios contabilísticos standardizados em vigor no país de operação do hotel, sendo para tal usado em Portugal o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) ou também, em alternativa, o *International Financial Reporting Standards* (IFRS) (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020). Por a indústria hoteleira possuir um conjunto de características distintivas, que interagem com as componentes alojamento, alimentação e bebidas no exercício da atividade hoteleira, em paralelo com o SNC ou IFRS, muitos hotéis utilizam também uma norma contabilística standardizada própria do sector hoteleiro, a norma contabilística americana internacionalmente convencionada para a hotelaria *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI). Esta norma em Portugal serve essencialmente como Sistema de Contabilidade de Gestão (contabilidade de gestão ou

interna), apesar de contemplar também a contabilidade externa. Esta norma tem como característica distintiva o relato dos resultados por departamento, em linha com a tradicional estrutura organizacional existente nos hotéis, facilitando uma tomada de decisão ao nível da gestão mais consciente, eficiente e eficaz, pois, ao estandardizar a informação contabilística, permite o *benchmarking/comparação*, a comunicação e a medição dentro indústria hoteleira (HANYC, 2018; Faria, Trigueiros, & Ferreira, 2015).

Entre outras coisas, a DR do USALI difere da do SNC ou do IFRS porque é mais analítica, apresentando rubricas próprias do negócio hoteleiro e porque discrimina três níveis de lucros antes do EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) e outros depois do EBITDA, antes do apuramento do Lucro Líquido ou Resultado Líquido (*Net Income* (NI)) (ver anexo II):

- Antes do EBITDA – o *Total Departmental Profit* (TDP) (Lucro Total dos Departamentos), o *Gross Operating Profit* (GOP) (Lucro Operacional Bruto, apurado antes de custos com fees, seguros, ganhos financeiros, rendas, taxas, impostos, depreciações e amortizações) e o *Income Before Non-Operating Income and Expenses* (é o GOP líquido de fees);

- EBITDA – Resultado Operacional Bruto, ou Lucro Operacional Bruto, apurado depois de custos com fees, seguros, mas antes de rendas, depreciações e amortizações e antes de juros e ganhos/gastos financeiros e impostos.

- Depois do EBITDA – EBIT (ou GOP, conforme norma em que sejam apresentados os Relatórios e Contas), que é o Resultado Operacional Líquido, apurado depois de custos com fees, seguros, rendas depreciações e amortizações, mas ainda, antes de juros e ganhos/gastos financeiros; o *Income Before Income Taxes* (IBIT ou EBT ou, EBIT) (Lucro antes de Impostos e Taxas, ou Resultados antes de Impostos (RAI)), apurado depois de juros e ganhos/gastos financeiros e antes de impostos; e o *Net Income* (NI) (Lucro Líquido ou Resultado Líquido - lucro ou prejuízo), apurado depois dos impostos.

Há, no entanto, limitações à medição da performance financeira de uma empresa medida somente através de uma DR, nomeadamente, a política e estratégia da empresa ao nível das depreciações e amortizações, os custos e o reconhecimento do custo, a facturação e o reconhecimento do proveito e os respectivos diferimentos temporais entre pagamentos e, os recebimentos ao nível da tesouraria, que provocam discrepâncias entre os resultados na disponibilidade de liquidez e financeiros (Neves, 2011) (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020).

2.2.3.Rácios Económico-Financeiros

Para além de uma observação direta e absoluta da rentabilidade num período determinado, as demonstrações financeiras de uma empresa, a partir das suas diferentes rúbricas, permitem o cálculo de um conjunto de rácios económico-financeiros, que é o método mais utilizado avaliação do desempenho de uma empresa (Neves, 2011).

Estes rácios servem para ser comparados com os de outras empresas semelhantes, com médias da indústria, valores de anos anteriores, ou objectivos previamente estabelecidos (como um orçamento). Constituem também indicações de gestão para medir o êxito de uma determinada estratégia da empresa ou alertar para potenciais problemas (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020).

Os rácios económico-financeiros podem ser divididos em quatro grupos, nomeadamente: rácios de liquidez, rácios de estrutura ou financiamento, rácios de rentabilidade e rácios de funcionamento ou fundo de maneo (que não são objecto de análise no presente estudo) (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020).

2.2.3.1. Rácios de Liquidez

Os rácios de liquidez permitem medir a pressão na tesouraria, de forma a avaliar a capacidade de uma empresa em cumprir os seus compromissos de curto prazo, ou seja, a facilidade e rapidez em como os ativos correntes podem ser convertidos em dinheiro liquidar passivos correntes com esse valor no espaço temporal de um ano ou menos. Neste grupo incluem-se os rácios de liquidez geral, liquidez imediata e liquidez reduzida (DeFranco & Lattin, 2007).

O rácio de liquidez geral é o quociente entre o ativo corrente e passivo corrente e indica qual o valor que a empresa possui de ativo circulante por cada euro de passivo circulante. Caso o valor do rácio seja inferior a um, revela que a empresa possui problemas de liquidez. Quanto mais alto for, melhor (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020).

O rácio de liquidez reduzida é o quociente entre o ativo corrente sem os inventários (maneável) e o passivo corrente, diferenciando-se do rácio de liquidez geral por excluir do seu cálculo o valor dos inventários (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020).

Já o rácio de liquidez imediata é o quociente entre os meios financeiros líquidos (caixa e depósitos bancários) e o passivo corrente, tendo apenas em consideração os itens de maior liquidez do balanço. Este rácio permite medir a capacidade imediata de que a empresa dispõe para cumprir as suas obrigações de curto prazo (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020).

2.2.3.2. Rácios de Estrutura ou de Financiamento

Os rácios de estrutura medem o risco financeiro e pressão na tesouraria de uma empresa. Ao relacionar elementos do financiamento e do investimento permitem avaliar a capacidade de uma empresa de cumprir as suas obrigações de longo prazo. Quanto maior for a percentagem de dívidas com terceiros em relação aos ativos, maior o risco de a empresa não conseguir fazer face ao seu passivo. Incluem-se os rácios de solvabilidade, autonomia financeira, endividamento e *debt to equity* (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020).

O rácio de solvabilidade determina a capacidade da empresa em saldar as suas dívidas, ou seja, a independência da empresa em relação aos seus credores, num espaço temporal superior a um ano (DeFranco & Lattin, 2007). Um valor superior a 1 significa que o património da empresa cobre todas as suas dívidas, mas inferior a 1 significa que a empresa não tem meios próprios para satisfazer toda a sua dívida.

$$\text{Solvabilidade} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo}}$$

Figura 4- Rácio de Solvabilidade

Fonte: Elaboração própria

Outro importante rácio é o de autonomia financeira. Este rácio evidencia o peso do capital próprio no financiamento da empresa. Ele permite perceber em que medida é que a empresa consegue investir e realizar a sua operação sem recorrer a capitais alheios. Um valor inferior a ½ significa uma dependência excessiva de capitais alheios, por outro lado valores superiores a ½ representam um bom grau de autonomia financeira (Neves, 2011).

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Activo}}$$

Figura 5- Rácio de Autonomia Financeira

Fonte: Elaboração própria

Já o rácio de endividamento permite perceber qual a proporção da dívida em relação aos capitais totais da empresa, ou seja, o quanto do capital total é dívida e assim o quanto a empresa está exposta à dívida.

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo}}{\text{Activo}}$$

Figura 6 - Rácio de Endividamento

Fonte: Elaboração própria

Outro rácio de estrutura importante é o Rácio de Endividamento Geral ou *Debt to Equity* (Passivo/Capitais Próprios). Este, permite mensurar o peso do passivo, das dívidas, nos capitais próprios da empresa, percebendo-se o grau de endividamento da empresa em relação aos seus capitais próprios. Este rácio não é calculado no caso de capitais próprios negativos, pois nesse caso, significa que a empresa está em falência técnica (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020)

$$\text{Rácio de Endividamento do Capital} = \frac{\text{Passivo}}{\text{Capital Próprio}}$$

Figura 7- Rácio de Endividamento do Capital ou *Debt to Equity*

Fonte: Elaboração própria

2.2.3.3. Rácios de Rentabilidade

Os rácios de rentabilidade permitem medir o retorno do negócio, o sucesso operacional de uma empresa num determinado período de tempo, medindo assim a eficácia da gestão em alcançar as margens de lucro e as metas de retorno sobre o investimento. Os investidores e os credores têm particular interesse neste grupo de rácios pois quanto maior for, mais rapidamente poderão ter o retorno do capital que investiram, nomeadamente através da distribuição de dividendos. Neste grupo incluem-se os rácios de rentabilidade do capital próprio, do activo, margem EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) ou rácio de eficiência operacional e Margem EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations*) (Neves, 2011).

Tipicamente, quanto mais elevados estes rácios, melhor é a performance da empresa. São rácios compostos por um numerador relativo a resultados, normalmente, lucro líquido e, no denominador, uma rubrica que se pretende medir em relação a esse resultado (DeFranco & Lattin, 2007)

Considerando o EBIT, o resultado da empresa antes de juros e impostos, a margem EBIT mede a rentabilidade do investimento independentemente da forma como este foi financiado, seja com dívida ou capitais próprios. O recurso a dívida implica juros e, uma vez que estes são dedutíveis fiscalmente, o EBIT não tem em conta uma poupança fiscal cujo impacto em resultados não resulta da operação e dos ativos afetos à operação (Lourenço, Morais, & Lopes, 2020).

Assim, o Rácio de Eficiência Operacional ou Margem EBIT constitui uma melhor medida da performance da gestão, uma vez que considera os proveitos e custos que a gestão controla, sem contemplar a parte de impostos e juros, já que o custo com amortizações e depreciações estão relacionados com a estratégia dos investidores e da empresa por um lado e, com a capacidade do

negócio por outro lado, não apenas da capacidade de gestão dos gestores ou dos investidores (Lourenço, Moraes, & Lopes, 2020).

$$\text{Margem EBIT} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Vendas Totais}}$$

Figura 8- Rácio de Eficiência Operacional ou Margem EBIT

Fonte: Elaboração própria

A Margem EBITDA não tem em conta o efeito dos impostos, amortizações, depreciações e reversões nos resultados (lucro) operacionais (EBIT operacional) sobre o volume total das vendas num determinado período de exercício (Lourenço, Moraes, & Lopes, 2020).

$$\text{Margem EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Vendas Totais}}$$

Figura 9 - Margem EBITDA

Fonte: Elaboração própria

Ainda que semelhante ao ROA, o rácio de Rentabilidade do Capital Próprio ou *Return On Equity* (ROE) mede a rentabilidade proporcionada pela empresa ao capital investido pelos acionistas. Este é o rácio mais relevante para os proprietários de um hotel. Este rácio não é calculado no caso de capitais próprios negativos, pois nesse caso, significa que a empresa está em falência técnica (Neves, 2011).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$$

Figura 10 - Rácio de Rentabilidade do Capital Próprio ou Return On Equity (ROE)

Fonte: Elaboração própria

Embora de cálculo simples com base nas demonstrações financeiras, o ROA e o ROE, caíram em desuso por apresentarem limitações importantes, como a utilização de resultados em vez de *cash flow*, descurando o valor temporal do dinheiro. Contudo, a análise de *cash flow*, não será incluída neste estudo.

A Margem de Lucro ou ROS permite aferir a capacidade de uma empresa para converter proveitos em lucros, gerando receitas e controlando os custos, sendo um bom indicador de eficiência operacional e pricing.

$$ROS = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Totais}}$$

Figura 11- Margem de Lucro ou Rentabilidade das Vendas ou Return On Sales (ROS)

Fonte: Elaboração própria

O rácio de rentabilidade do ativo ou *Return On Assets* (ROA), mede a rentabilidade do investimento realizado na empresa, comparando o lucro operacional (que nos hotéis que seguem as normas USALI se considera ser o GOP (que é o EBIT operacional, quando se consegue aferir o mesmo) e não o EBITDA nem o EBIT (consoante está montada a operação, o GOP pode ser o EBIT) gerado num determinado período de exercício da empresa com o valor total dos ativos, ou seja, do valor investido. Também é descrito como sendo a produtividade dos ativos (DeFranco & Lattin, 2007).

$$ROA = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Activo}}$$

Figura 12 - Rácio de Rentabilidade do Activo ou Return On Assets (ROA)

Fonte: Elaboração própria

2.2.4. Indicadores operacionais e de actividade

Os indicadores financeiros, por si só, são insuficientes para analisar a performance de uma unidade hoteleira, sendo necessária a avaliação de um conjunto de indicadores operacionais e de actividade. Estes indicadores permitem monitorizar os principais pontos do negócio, pontos importantes para a sua rentabilidade, medindo a eficácia da gestão dos activos, a efetividade e eficiência do hotel em gerar receitas (DeFranco & Lattin, 2007; Ivanov, 2014).

Podem-se calcular indicadores tais como o valor dos proveitos por departamento como percentagem das vendas totais, custos enquanto percentagem das vendas, custos em percentagem das vendas por departamento, proveitos totais por quarto, etc etc. Numa abordagem do ponto de vista operacional, a (HANYC, 2018) sugere um conjunto de rácios baseados no Lucro Operacional Bruto (*Gross Operating Profit* – GOP, também designado por EBIT operacional), nomeadamente o Lucro Operacional Bruto por quarto disponível (*Gross Operating Profit per Available Room* – GOPAR).

O GOP corresponde ao resultado operacional, mas de acordo com o normativo contabilístico USALI. É apurado subtraindo aos proveitos operacionais os custos departamentais (Rooms, Food & Beverage, ou outros) e os custos não distribuídos (como Administrative & General, ou Sales and Marketing).

O GOPAR é um indicador chave de performance ou desempenho (*Key Performance Indicator* (KPI)) muito usado na indústria hoteleira (Ivanov, 2014). Oferece uma boa medida da capacidade que a gestão tem de gerar vendas e manter os custos controlados, evidenciando o lucro operacional bruto obtido por quarto e analisando a receita gerada tendo em conta o custo de funcionamento. É um bom indicador de quão eficaz é o hotel em geral. Sendo uma medida de rentabilidade operacional por quarto disponível, este rácio permite comparar hotéis de diferentes dimensões e com diferentes modelos de negócios e de gestão, própria ou por terceiros (HANYC, 2018).

$$GOPAR = \frac{GOP}{N^{\circ} \text{ de Quartos Disponíveis}}$$

Figura 13- Lucro operacional bruto por quarto disponível ou *Gross Operating Profit per Available Room* (GOPAR)
Fonte: Elaboração própria

A margem GOP, sendo um indicador semelhante ao GOPAR, pois afere a performance da gestão em termos operacionais, relaciona o GOP com o volume de proveitos (Ivanov, 2014). Assim, este rácio mede a eficiência na geração de lucros a partir das vendas. Unidades com diferentes fontes de receitas de vários negócios com margens distintas, como o caso dos hotéis-casino, podem no entanto não ser comparáveis através deste indicador.

$$Margem\ GOP = \frac{Lucro\ Operacional}{Vendas\ Totais}$$

Figura 14- Margem GOP
Fonte: Elaboração própria

A margem GOP e o GOPAR podem também ser calculados com base no EBITDA (HANYC, 2013). Neste caso, a rentabilidade é medida depois de *Non-Operating Income and Expenses*, como rendas e seguros relacionados com o imóvel do hotel (HANYC, 2018). Assim, ao utilizar o EBITDA para calcular a Margem GOP, está-se a calcular a Margem EBITDA.

Um dos indicadores de performance hoteleira de referência mais importantes na indústria é a Receita por Quarto Disponível (*Revenue Per Available Room* – REVPAR) (Ivanov, 2014). Este indicador quantifica o valor de vendas que cada unidade de alojamento disponível para venda

gera. Ao constituir um valor médio de vendas por quarto, o REVPAR permite comparações não só com o orçamento e ano anterior, mas também entre unidades hoteleiras de diferentes dimensões (HANYC, 2018). Uma melhoria do REVPAR significa que o preço médio por quarto aumentou ou a sua taxa de ocupação aumentou, ou ambas.

$$REVPAR = \frac{Receitas\ dos\ Quartos}{N^{\circ}\ de\ Quartos\ Disponíveis}$$

Figura 15 - Receita por Quarto Disponível ou Revenue Per Available Room (REVPAR)

Fonte: Elaboração própria

O REVPAR integra outros dois indicadores fundamentais no negócio hoteleiro, podendo calcular-se através da multiplicação de ambos: a Taxa de Ocupação (Paga) (*Paid Occupancy Percentage*) e o Preço Médio por Quarto (*Average Daily Rate* ou *Average Room Rate* (ADR)).

$$REVPAR = Paid\ Occupancy \times ADR$$

Figura 16 - REVPAR como produto da taxa de ocupação e preço de venda dos quartos

Fonte: Elaboração própria

A análise da performance deve assim passar pela análise de cada um destes elementos. De acordo com (DeFranco & Lattin, 2007), a Taxa de Ocupação é outro indicador-chave do sucesso da gestão na venda do seu produto.

$$Taxa\ de\ Ocupação\ (Paga) = \frac{Quartos\ Vendidos}{N^{\circ}\ de\ Quartos\ Disponíveis}$$

Figura 17 - Taxa de Ocupação (Paga)

Fonte: Elaboração própria

Este indicador, e como tal também o REVPAR, é por vezes manipulado através da falsa redução do número de quartos disponíveis para venda, o que pode dificultar comparações entre unidades hoteleiras com diferentes critérios (Slattery, 2002). É para tal recomendado considerar o total dos quartos do hotel em todos os dias do ano, independentemente de obras ou períodos de encerramento sazonais.

De notar que o USALI inclui na conta os quartos não disponíveis para venda, mas aceita a exclusão das noites correspondentes a encerramentos sazonais superiores a 30 dias (HANYC, 2018), como muito acontece em regiões altamente sazonais como o Algarve. De acordo com

(Slattery, 2002) é importante considerar apenas a ocupação que gera proveitos, não considerando por exemplo ofertas de noites, quartos ocupados, mas não pagos (que acontece comumente em casinos e nos programas de fidelização).

Já o rácio da ADR pode ser calculado por segmento de mercado: grupos, turistas em lazer, turistas em negócios, *transiente* e contratos (como por exemplo com tripulações/companhias aéreas) (HANYC, 2018). É de referir que as vendas em pacote (incluindo por exemplo refeições) e a subsequente desagregação do valor da venda entre dormida e restantes serviços, podem causar distorções, tanto neste indicador como no REVPAR.

$$ADR = \frac{Rooms\ Revenue}{Number\ of\ Rooms\ Sold}$$

Figura 18- Preço Médio por Quarto ou Average Daily Rate ou Average Room Rate (ADR)

Fonte: Elaboração própria

A importância da ADR, da Taxa de Ocupação, e do REVPAR para análise da performance de uma unidade hoteleira faz com que, mesmo não se tratando de valores contabilísticos, os mesmos estejam incorporados no *Summary Operating Statement* do normativo USALI, (o equivalente a uma DR).

Um indicador semelhante ao REVPAR é a Receita total por quarto disponível (*Total Revenue Per Available Room* – TREVPAR) (Ivanov, 2014). Este auxilia a gestão a perceber o desempenho do hotel em geral. A diferença é que o TREVPAR considera, além das receitas de ocupação, as de todos os departamentos lucrativos do hotel, tais como restaurante, spa, banquetes, etc.

$$TREVPAR = \frac{Total\ Revenue}{Available\ Rooms}$$

Figura 19- Receita total por quarto disponível ou Total Revenue Per Available Room (TREVPAR)

Fonte: Elaboração própria

A Duração média da estadia (*Average Length of Stay* – ALOS) é um indicador que descreve quanto tempo os hóspedes em geral (ou um grupo, em específico) ficam em média em um hotel (Ivanov, 2014). Para calcular o ALOS, divide-se o total de noites ocupadas pelo total de reservas.

$$ALOS = \frac{Total\ Stay\ Days}{Total\ Reservations}$$

Figura 20 - Duração média da estadia ou Average Length of Stay (ALOS)

Fonte: Elaboração própria

Para se perceber como a receita proveniente da venda de quartos se posiciona em relação à concorrência, utiliza-se o Índice de taxa média (*Average Rate Index* – ARI). Para calculá-lo, divide-se o ADR do hotel pelo ADR da concorrência. Se o ARI for maior que 1,00, o hotel está a ter mais receitas que a concorrência. Um ARI abaixo de 1,00 sugere que o hotel está a perder reservas para a concorrência.

$$ARI = \frac{ADR\ Hotel}{ADR\ Competitor}$$

Figura 21 - Índice de taxa média ou Average Rate Index (ARI)

Fonte: Elaboração própria

O custo total médio por quarto (*Average Room Cost* – ARC) é determinado pela divisão de todos os custos pelo número de quartos vendidos no mesmo período. Os custos dos departamentos públicos, como a recepção ou a limpeza da área pública, são calculados em percentagem, dependendo do total de clientes que foram atendidos nessas áreas.

$$ARC = \frac{Total\ Costs}{Total\ Room\ Sales}$$

Figura 22- Custo total médio por quarto ou Average Room Cost (ARC)

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3 – Estudo do mercado Hoteleiro de cinco estrelas

3.1. A procura

3.1.1. Proveitos dos estabelecimentos hoteleiros

Entre 2015 e 2019 o crescimento do mercado hoteleiro português, avaliado em termos de proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros (excluindo alojamento total), cresceu a uma média de 10,8% ao ano, tendo registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2016 para 2017, valor de 18% ao ano, com uma marcada desaceleração do crescimento de 2017 para 2018 (ver anexo III e Figura 22) (TravelBi by Turismo de Portugal, 2020).

No que se refere aos proveitos totais dos hotéis de 5 estrelas, este mercado representou cerca de um quarto (26%) dos proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros no período em análise. Este mercado, avaliado em termos de proveitos totais dos hotéis de 5 estrelas, cresceu a uma média de 11,8% ao ano, tendo, em linha com o registado nos proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros, registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2016 para 2017, a valores de 16,0% e 16,7% ao ano respectivamente, seguido de uma desaceleração do crescimento de 2017 para 2018 (ver anexo IV e Figura 22) (TravelBi by Turismo de Portugal, 2020)..

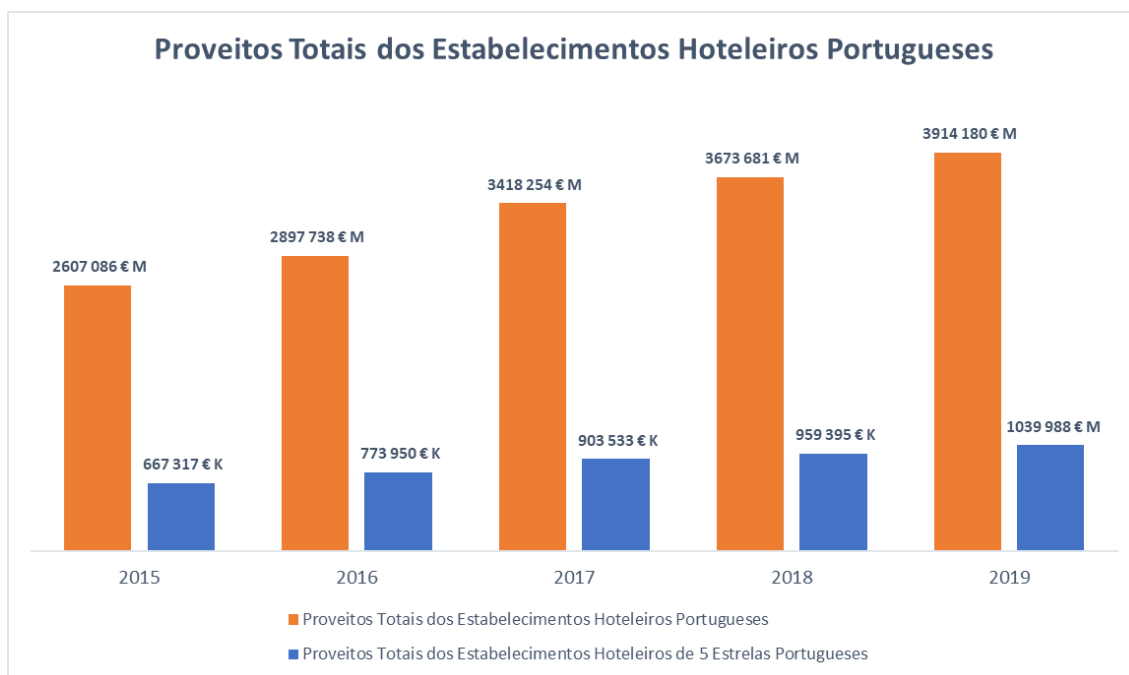


Figura 23 - Evolução dos Proveitos Totais dos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Relativamente aos proveitos de aposento, de todos os estabelecimentos hoteleiros (excluindo alojamentos locais) e dos hotéis de 5 estrelas, de 2015 a 2019 cresceram em média a 13,4% e 12,6% respectivamente, com uma desaceleração no crescimento a registar-se de 2017 para 2018 em ambos os proveitos de aposento, desaceleração em linha com o registo de ambos os proveitos totais (ver anexo IV e Figura 23) (TravelBi by Turismo de Portugal, 2020).

De referir que, os proveitos de aposento dos hotéis de 5 estrelas, representaram, no período referido, 23,3% dos proveitos de aposento do total dos estabelecimentos hoteleiros (ver anexo IV) (TravelBi by Turismo de Portugal, 2020).

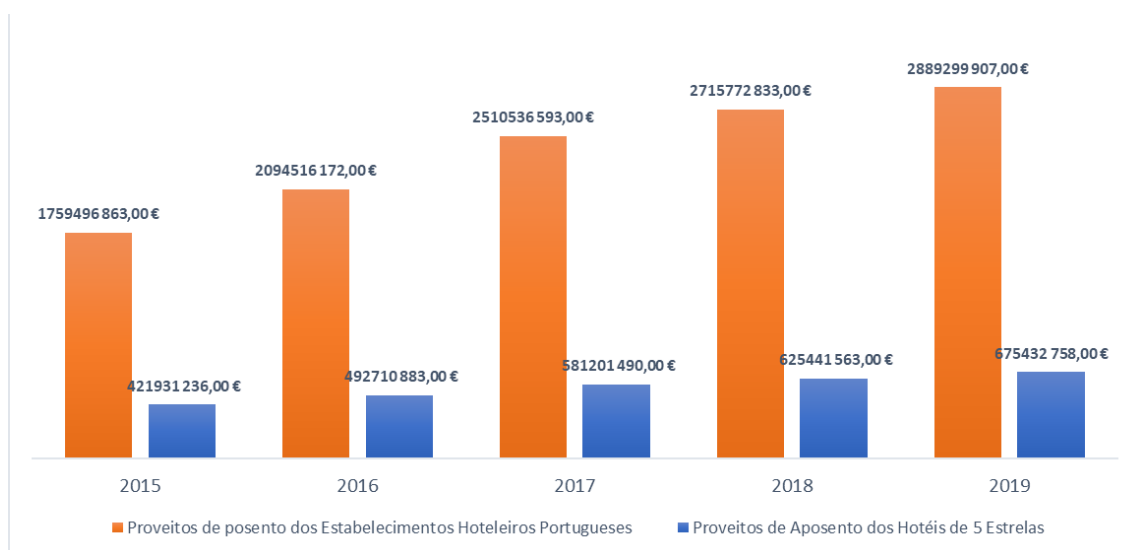


Figura 24- Evolução dos Proveitos de Aposento dos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

3.1.2. Dormidas

O crescimento de proveitos resulta em parte de um crescimento do número de dormidas, ainda que esta relação não seja proporcional e directa.

De 2015 a 2019 as dormidas em estabelecimentos hoteleiros (excluindo alojamento local) aumentaram a uma média anual de 10,0%, tendo nos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas crescido a uma média de 6,0%. O crescimento das dormidas nos estabelecimentos hoteleiros diminuiu, no entanto de 8,7% de 2016 para 2017 para, 1,6% de 2017 para 2018, voltando a acelerar o crescimento de 2018 para 2019 a valores de 19,3% ao ano (ver anexo V e Figura 24) (TravelBi by Turismo de Portugal 2, 2020).

Já nos hotéis de 5 estrelas, o crescimento de dormidas foi de 9,6% de 2015 para 2016 e apenas 1% de 2017 para 2018, com um aumento desse valor de 2018 para 2019, um registo de 6,5% (ver anexo V e Figura 24) (TravelBi by Turismo de Portugal 2, 2020).

As dormidas nos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas representaram em média no período referido, 13% do total das dormidas em estabelecimentos hoteleiros em Portugal (ver anexo V) (TravelBi by Turismo de Portugal 2, 2020)..

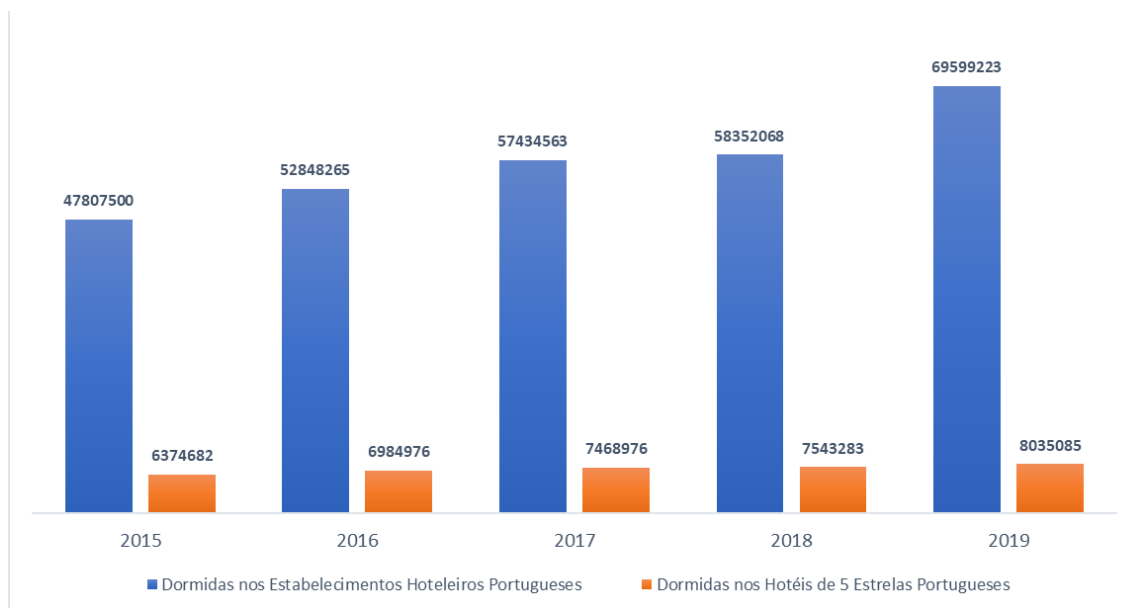


Figura 25- Evolução das Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.

Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

3.1.3. Hóspedes

Entre 2015 e 2019 o crescimento do mercado hoteleiro português, avaliado em termos de número de hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros (excluindo alojamento local), cresceu a uma média de 7,6% ao ano, tendo registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2016 para 2017, a valores de 10,6% e 10,4% ao ano respectivamente, com uma marcada desaceleração do crescimento de 2017 para 2018 (ver anexo VI e Figura 25) (TravelBi by Turismo de Portugal 3, 2020).

Já no que se refere aos hóspedes nos hotéis de 5 estrelas, este mercado representou cerca de um décimo (12%) do total dos hóspedes dos estabelecimentos hoteleiros (TravelBi by Turismo de Portugal 3, 2020).

O mercado dos hotéis de 5 estrelas, avaliado em termos de número de hóspedes nos hotéis de 5 estrelas, cresceu a uma média de 6,3% ao ano, tendo registado os maiores crescimentos anuais

de 2015 para 2016 e de 2018 para 2019, a valores de 6,8% e 10,1% ao ano respectivamente, com uma marcada desaceleração do crescimento de 2017 para 2018 (ver anexo VI e Figura 25) (TravelBi by Turismo de Portugal 3, 2020).

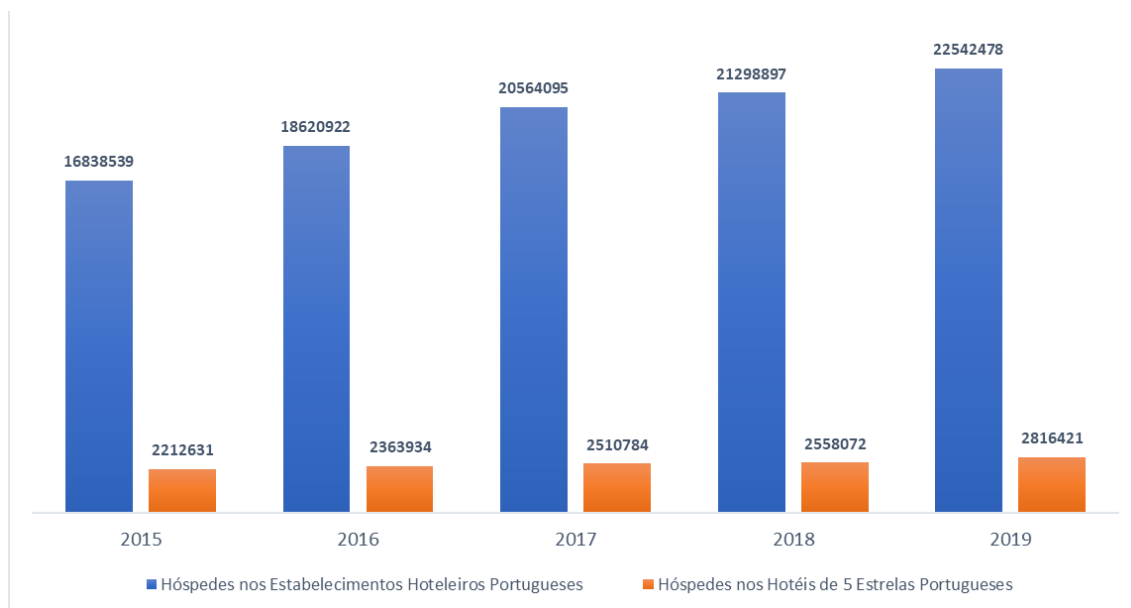


Figura 26- Evolução do número de Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

3.1.4.Taxa de Ocupação

Entre 2015 e 2019 o crescimento do mercado hoteleiro português (excluindo alojamentos locais), avaliado em termos de taxa de ocupação cama, cresceu a uma média de 1,95% ao ano, tendo registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2016 para 2017, a valores de 4,8% e 4,4% ao ano respetivamente, com um decrescimento de 1,8% de 2017 para 2018 e novo crescimento de 0,4% de 2018 para 2019 (ver anexo VII e Figura 26) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020).

As taxas de ocupação cama no mercado dos hotéis de 5 estrelas, decresceram a uma média de - 0,53% ao ano, tendo registado crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2018 para 2019, a valores de 2,4% e 0,35% ao ano respetivamente, com um decrescimento de 4,6% de 2017 para 2018 e decrescimento de 0,3% de 2018 para 2019 (ver anexo VII e Figura 26) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020).

Já no que se refere às taxas de ocupação cama dos hotéis de cinco estrelas ao longo do ano de 2019 por região, percebe-se que foi o Algarve que mais oscilações registou, apresentando as menores e as maiores taxas de ocupação cama, com 22% em janeiro, subindo gradualmente até

95,6% em agosto, para depois voltar a descer até ao final do ano (ver anexo VIII e figura 27) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020).

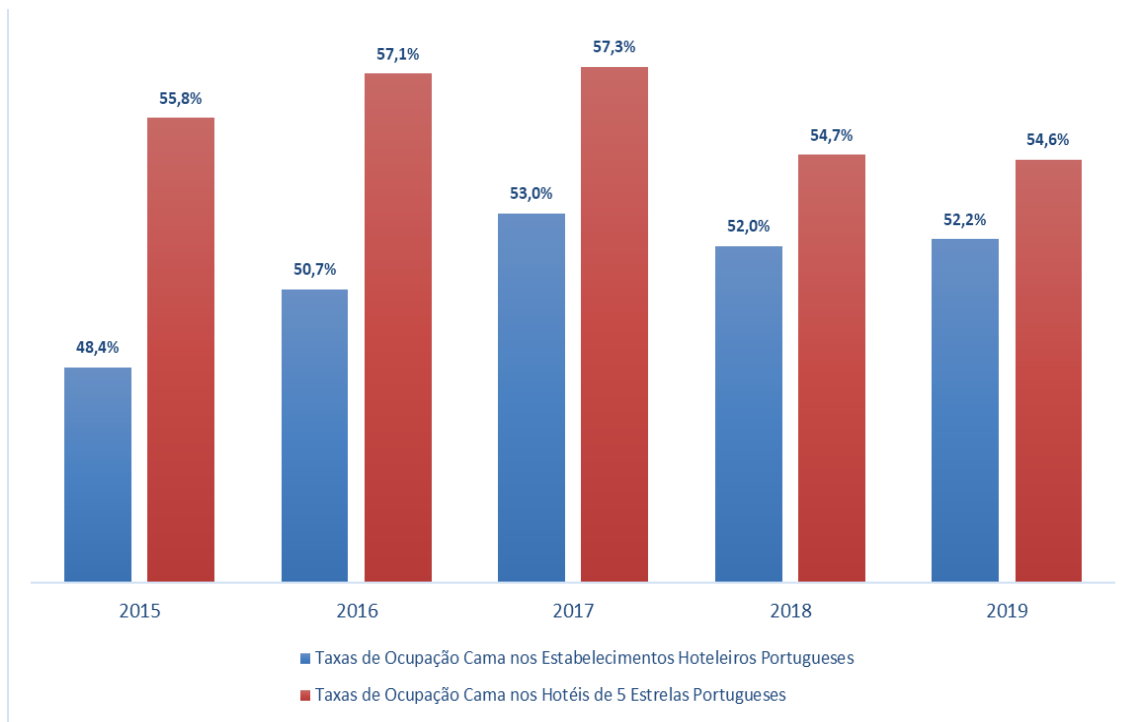


Figura 27- Evolução das Taxas de Ocupação Cama nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

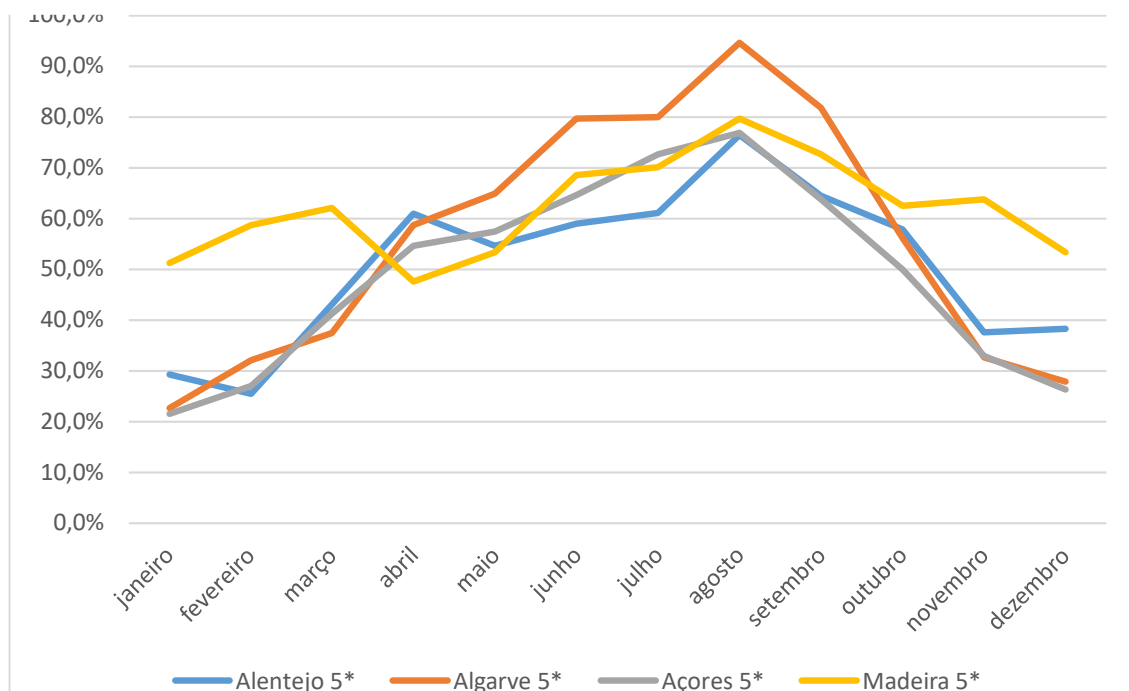


Figura 28- Evolução das Taxas de Ocupação Cama nos Hotéis de 5 Estrelas Portugueses por Região em 2019.
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Analisando as taxas de ocupação cama dos hotéis de cinco estrelas por região no período de 2015 a 2019, percebe-se que foi na Madeira que as taxas registaram os valores médios mais altos, com 69%, sendo o Alentejo que apresentou as menores taxas de ocupação cama, com 38% (ver anexo IX e figura 28) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020).

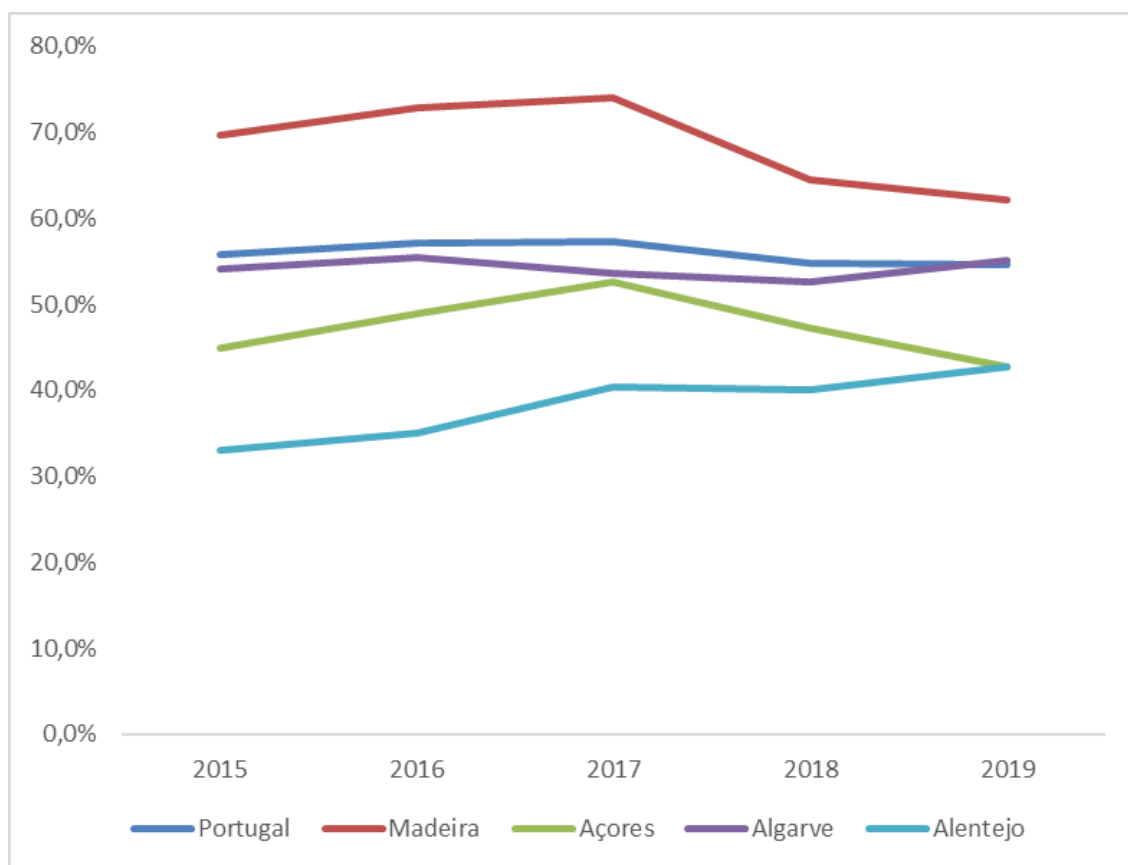


Figura 29 - Evolução das Taxas de Ocupação Cama nos Hotéis de 5 Estrelas Portugueses por Região de 2015 a 2019.
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Entre 2015 e 2019 o crescimento do mercado hoteleiro português, avaliado em termos de taxa de ocupação quarto, cresceu a uma média de 1,90% ao ano, tendo registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2016 para 2017, a valores de 4,8% e 5,0% ao ano respectivamente, com um decréscimo de 2,5% de 2017 para 2018 e novo crescimento de 0,4% de 2018 para 2019 (ver anexo X e Figura 29) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020).

As taxas de ocupação quarto no mercado dos hotéis de 5 estrelas, cresceram a uma média de 0,1% ao ano, tendo registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2018 para 2019, a valores de 2,2% e 0,8% ao ano respectivamente, com um decréscimo de 3,1% de 2017 para 2018 (ver anexo X e Figura 29) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020).

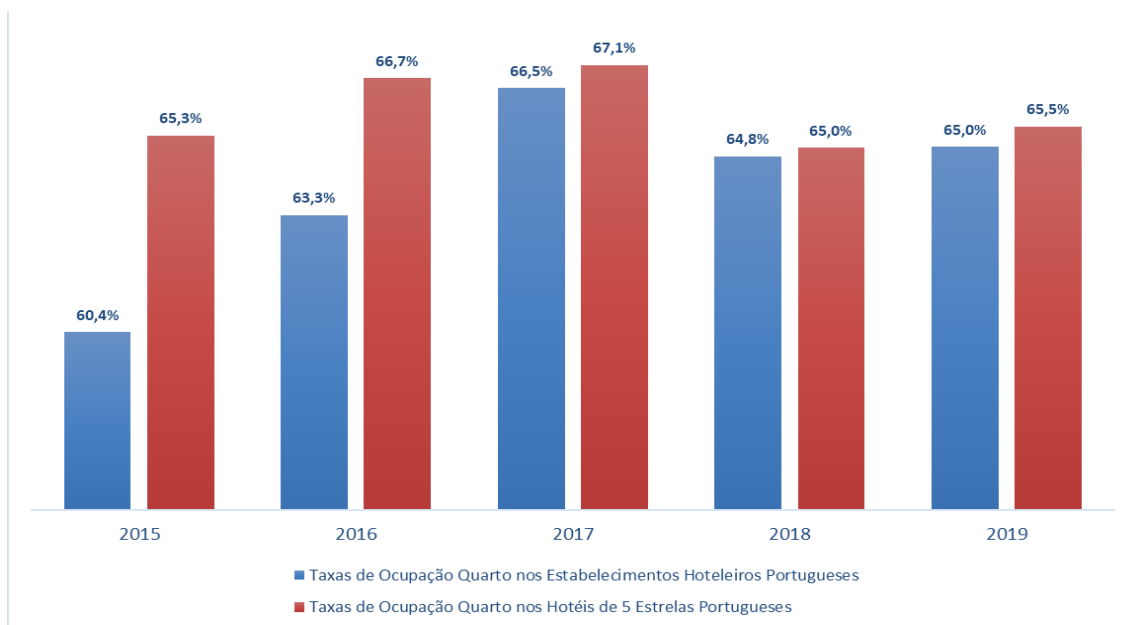


Figura 30- Evolução das Taxas de Ocupação Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Já no que se refere às taxas de ocupação quarto dos hotéis de cinco estrelas ao longo do ano de 2019 por região, percebe-se que foi o Algarve que mais oscilações registou, apresentando as menores e as maiores taxas de ocupação quarto, com 29,9% em janeiro, subindo gradualmente até 90,3% em agosto, para depois voltar a descer até ao final do ano (ver anexo XI e figura 30) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020).

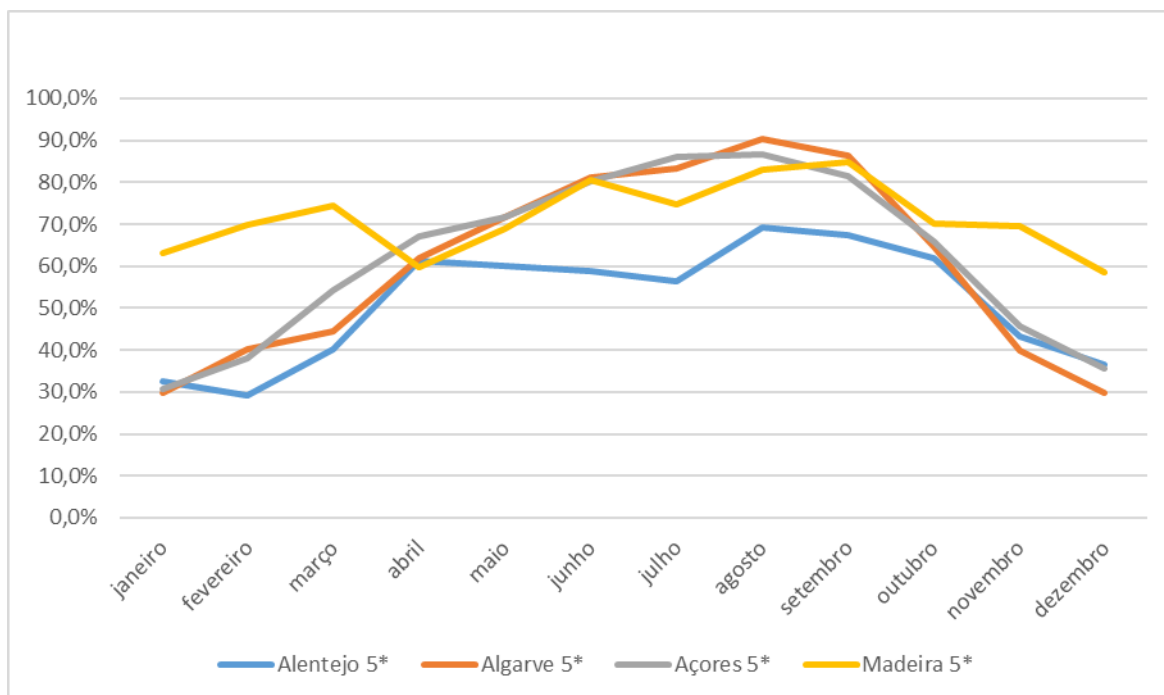


Figura 31 - Evolução das Taxas de Ocupação Quarto nos Hotéis de 5 Estrelas Portugueses por Região em 2019.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Analisando as taxas de ocupação quarto dos hotéis de cinco estrelas por região no período de 2015 a 2019, percebe-se que foi na Madeira que as taxas registaram os valores médios mais altos, com 78%, sendo o Alentejo que apresentou as menores taxas de ocupação quarto, com 50% (ver anexo XII e figura 31) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020).

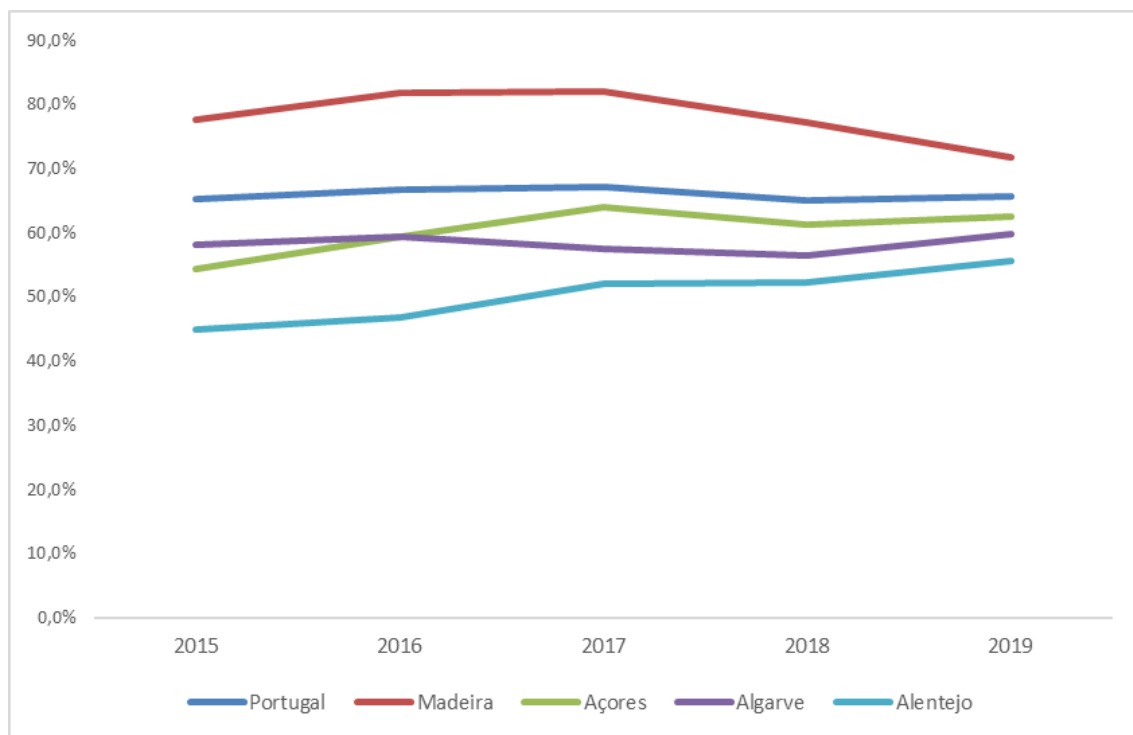


Figura 32 - Evolução das Taxas de Ocupação Quarto nos Hotéis de 5 Estrelas Portugueses por Região de 2015 a 2019.

Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

3.1.5.Sazonalidade

Entre 2015 e 2019 a taxa de sazonalidade para todos os estabelecimentos hoteleiros, diminuiu em média 1,7% ao ano, uma taxa média de sazonalidade para o período de 37,0%, tendo registado as maiores diminuições anuais de 2015 para 2016 e de 2016 para 2017. No caso dos hotéis de cinco estrelas, a taxa diminuiu 1,4% ao ano, em linha com a taxa de sazonalidade para todos os estabelecimentos (ver anexo XIII e Figura 32) (TravelBi by Turismo de Portugal 5, 2020).

Relativamente à taxa de sazonalidade regional para o período em análise, das três regiões em análise (regiões onde se localizam os três hotéis deste estudo), pode-se verificar que o Algarve, é o que apresenta uma taxa de sazonalidade média superior a todas as Regiões e à média do país, registando uma taxa de 45,2%. No entanto foi a região do Alentejo que mais diminuiu a sua taxa de sazonalidade ao longo dos anos em análise (ver anexo XIV e Figura 33) (TravelBi by Turismo de Portugal 5, 2020)..

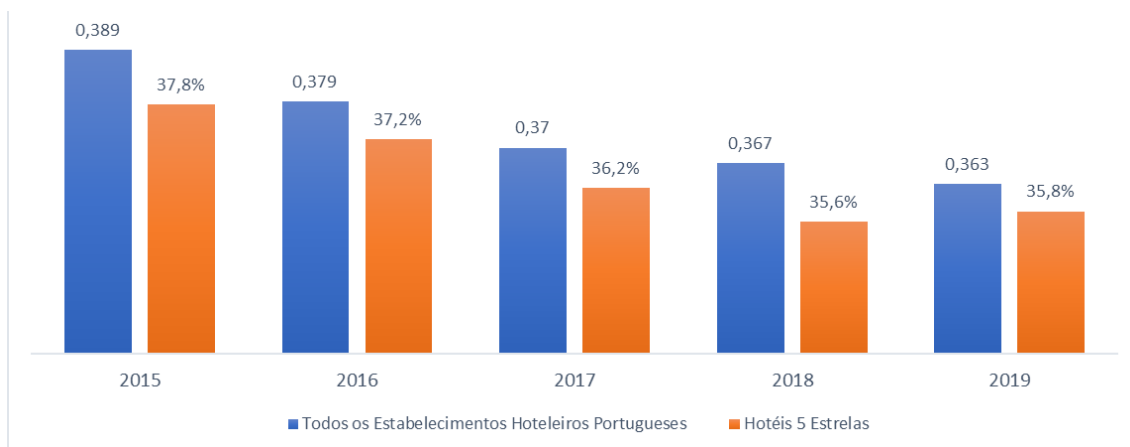


Figura 33- Evolução da Taxa de Sazonalidade nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

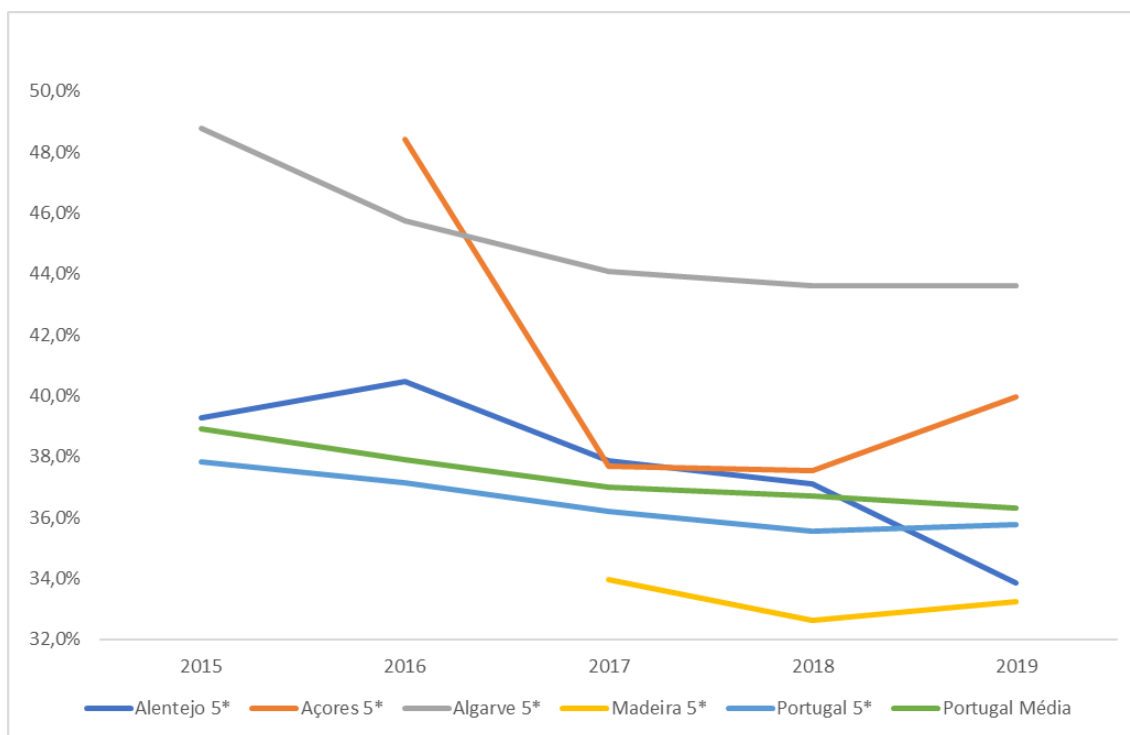


Figura 34- Evolução da Taxa de Sazonalidade nos Estabelecimentos Hoteleiros 5 estrelas por Região de 2015 a 2019.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

3.1.6. Proveniência dos turistas

Tendo como referência as dormidas em estabelecimentos hoteleiros por mercado, os principais turistas que dormem em hotéis provêm dos mercados, por ordem de grandeza, o português (29,3% do total), o Reino Unido (14,60% do total), a Alemanha (9,4% do total) e a Espanha (7,3% do total) (PorData 2, 2019).

Assim, se a referência for o número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros por mercado, tem-se que os principais turistas que dormem em hotéis em Portugal são provenientes, por ordem de grandeza, de Portugal, do Reino Unido, da Alemanha e de Espanha (ver anexo XV e figura 34) (PorData 2, 2019).

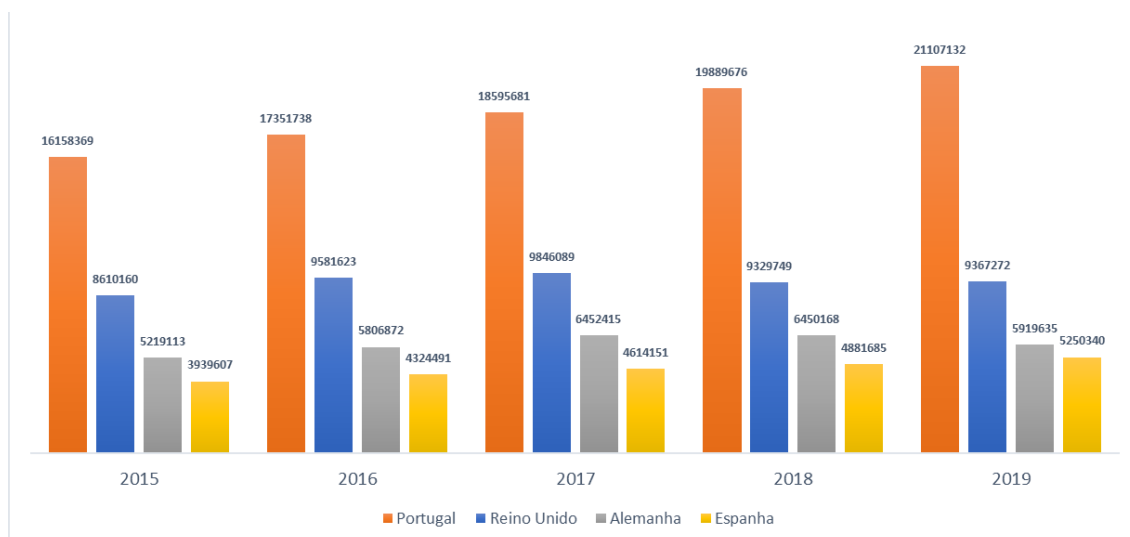


Figura 35- Evolução do TOP 4 Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses por Mercado de 2015 a 2019.
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

No entanto, tendo como referência os hóspedes em estabelecimentos hoteleiros por mercado, os principais turistas que se hospedam em hotéis provêm dos mercados, por ordem de grandeza, o português (39,7% do total), o Reino Unido (8,5% do total), a Espanha (8,4% do total) e a França (6,6% do total) (PorData 2, 2019).

Assim, se a referência for o número de hóspedes em estabelecimentos hoteleiros por mercado, tem-se que os principais turistas que se hospedam em hotéis em Portugal são provenientes, por ordem de grandeza, de Portugal, do Reino Unido, de Espanha e de França. Nota apenas para que Espanha no último ano em análise ultrapassou a posição do Reino Unido (ver anexo XVI e figura 35) (PorData 3, 2020).

Assim, a seguir aos portugueses, são os turistas provenientes do Reino Unido que mais dormem e mais se hospedam nos estabelecimentos hoteleiros portugueses, sendo que os alemães são em menor número (hóspedes) que os espanhóis ou franceses, mas são os que mais dormidas registam a seguir aos turistas do Reino Unido, seguidos dos espanhóis, que em número de hóspedes superam os franceses e registam menos dormidas que os alemães (ver anexos XIV e XV e figuras 33 e 34) (PorData 3, 2020).

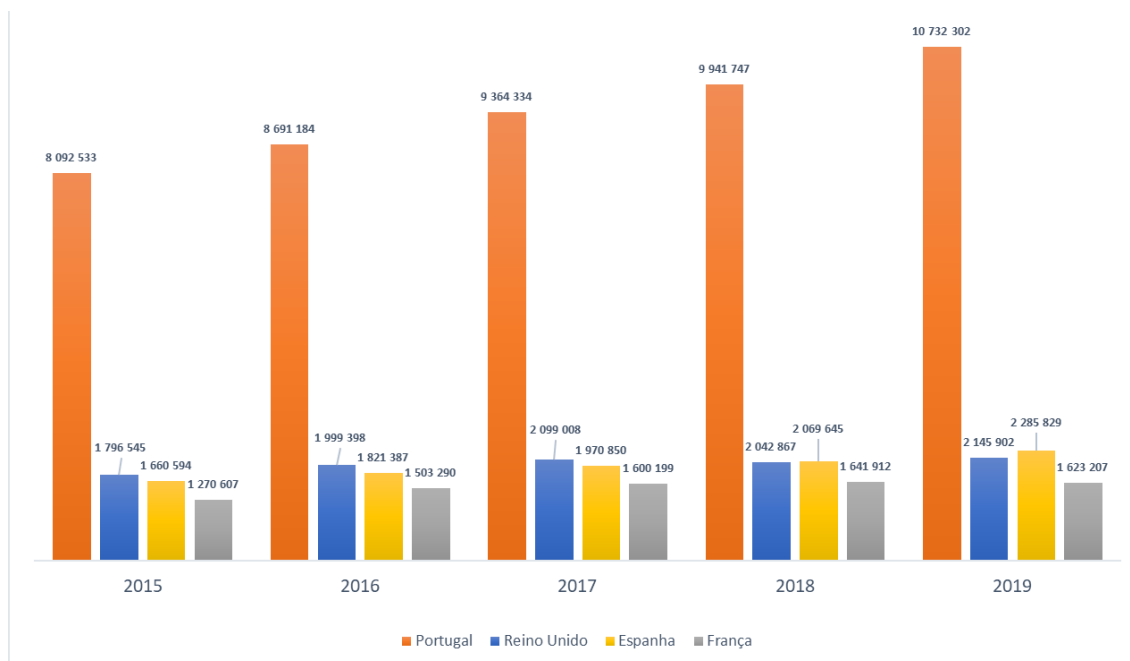


Figura 36- Evolução do TOP 4 do número de Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses por Mercado de 2015 a 2019.

Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Analisando a figura 33, pode-se perceber a distribuição dos hóspedes, por nacionalidades e excluindo os portugueses, que se hospedam nos estabelecimentos hoteleiros portugueses em 2019.

Pela figura 36, verifica-se que os mercados que mais se hospedam em estabelecimentos hoteleiros em Portugal são (em percentagem quase semelhante) Espanha e Reino Unido, seguidos de França e da Alemanha (também quase empatados), seguidos pelo Brasil e EUA (também com percentagem semelhante). Estes mercados, somados, representam pouco mais de metade dos mercados que se hospedam nos estabelecimentos hoteleiros portugueses.

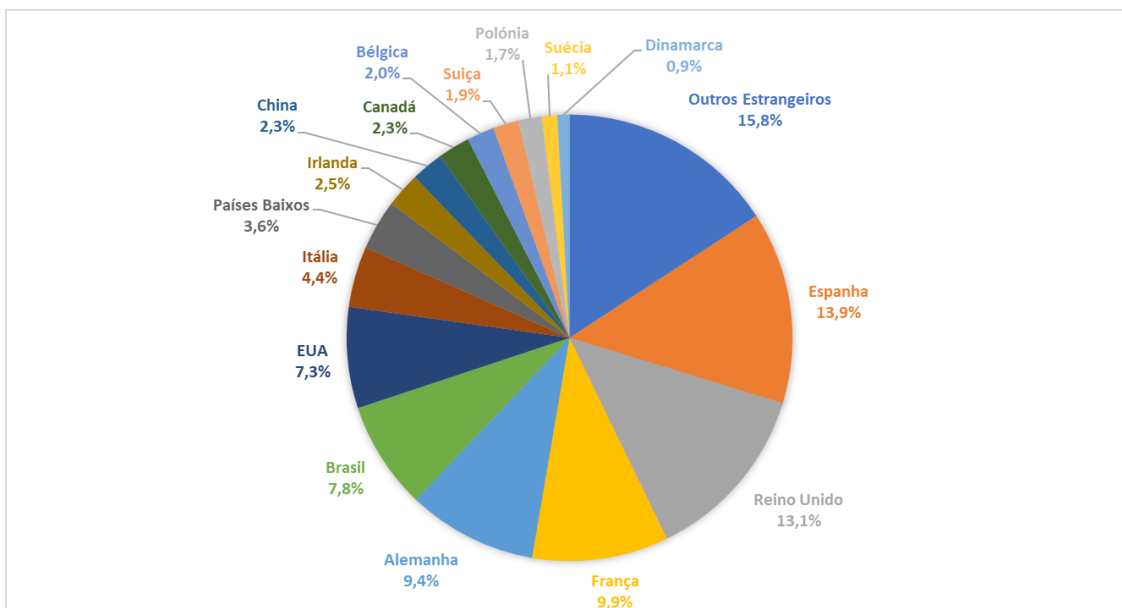


Figura 37- Distribuição da nacionalidade dos Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses por Mercado em 2019.

Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

3.1.7.Motivações dos turistas

Um inquérito às motivações do turismo de proveniência internacional na Região do Porto e Norte em 2017 (IPDT, 2017), referiu que 40,9% dos viajantes procuraram a Região para férias, lazer ou recreio, 26,4% para visitar familiar ou amigos, 24,1% por motivos profissionais, 0,5% para saúde e bem-estar, sendo que os restantes procuraram a Região por outros motivos.

Um inquérito às motivações do turismo de proveniência internacional na Região de Lisboa em 2019 (Observatório do Turismo de Lisboa, 2019), referiu que 93,9% dos viajantes procuraram a Região para férias, lazer ou recreio, 5,8% procuraram a Região por motivos profissionais, 0,1% para visitar familiar ou amigos e 0,1% para saúde e bem-estar.

Este estudo refere ainda que o tipo de produto mais procurado pelos inquiridos, em 89,3%, foi o *City & Short Break*, seguido de negócios, em 4,3% e 2,8% por circuitos em Portugal. Destes turistas entrevistados, 93,3% tinham como objectivos da visita experimentar a gastronomia e vinhos, 92,2% visitar monumentos e museus, 86,8% conhecer a cultura portuguesa e, 1,2% tinham como objectivo da viagem alojarem-se num bom hotel.

Um estudo de 2013 às motivações do turismo na Região do Alentejo (Observatório do Turismo do Alentejo, 2013) nos anos de 2011 e 2012, indicou que 76,9% dos turistas procuraram a Região férias, lazer ou recreio, 15,9% para visitar familiar ou amigos, 3,7% por motivos profissionais, 0,5% para saúde e bem-estar e 3,0% por outros motivos.

O relatório final do estudo encomendado pela região de Turismo do Algarve à Universidade do Algarve (Turismo do Algarve, 2016), que traçou o perfil do turista que visitou o Algarve em 2016, referiu que 86% dos turistas tradicionais procuravam férias, lazer ou recreio, 11% saúde e bem-estar, 2% por motivos de visita a familiar ou amigos e 1% por motivos profissionais.

Outro inquérito, ao turismo internacional na Região da Madeira em 2016 (Direcção Regional de Estatística da Madeira, 2018), referiu que 92,2% dos turistas procuravam férias, lazer ou recreio, 6,5% visitar familiar ou amigos, 1% por motivos profissionais e 0,4% por outros motivos.

Num inquérito ao turismo internacional conduzido na Região dos Açores em 2016 (Serviço Regional de Estatística dos Açores, 2018), referiu que 82,6% dos turistas procuravam férias, lazer ou recreio e 11,1% visitar familiar ou amigos, 5,4% procuravam a Região por motivos profissionais e 0,9% por outros motivos.

3.1.8. Perfil dos turistas

Dados do inquérito mais recente às motivações do turismo de proveniência internacional na Região do Porto e Norte em 2017 (IPDT, 2017), indicaram que os *Millenials* foram os principais turistas na Região, num total de 53% com idades compreendidas entre os 19 e os 40 anos. A geração X, dos 41 aos 60 anos, registou 36%. Estes turistas ficaram em média 6,39 noites e gastaram em média 1005€ por pessoa. Estes turistas viajaram sobretudo aos pares, duas pessoas.

No inquérito às motivações do turismo de proveniência internacional realizado na Região de Lisboa em 2019 (Observatório do Turismo de Lisboa, 2019), verificou-se que 58% dos turistas estrangeiros tinham idades compreendidas entre 36 e 55 anos, sendo que a faixa etária dos 46 aos 55 anos sozinha registou 30,6% do turismo internacional. Estes turistas ficaram em média 4,25 noites e gastaram em média 842€ por pessoa. Qualquer que tenha sido a motivação da viagem, estes turistas viajaram sobretudo aos pares, duas pessoas. De todas as nacionalidades que visitaram a Região, foram os brasileiros que mais gastaram.

O relatório final do estudo encomendado pela região de Turismo do Algarve à Universidade do Algarve (Turismo do Algarve, 2016), verificou-se que 58% dos turistas estrangeiros tinham idades compreendidas entre 30 e 54 anos, sendo que a faixa etária dos 30 aos 44 anos sozinha registou 34% do turismo internacional. Estes turistas ficaram em média 9 noites e gastaram em média 1275€ por pessoa. Estes turistas viajaram sobretudo em família com três pessoas.

Outro inquérito, ao turismo internacional na Região da Madeira em 2016 (Direcção Regional de Estatística da Madeira, 2018), referiu que 70,1% dos turistas internacionais tinham idade

superior a 45 anos, sendo que destes, a faixa dos 45 aos 64 anos, representou 42,3%. Estes turistas ficaram em média 8,9 noites e gastaram em média 1200€ por pessoa. Estes turistas viajaram sobretudo aos pares, duas pessoas.

No inquérito ao turismo internacional conduzido na Região dos Açores em 2016 (Serviço Regional de Estatística dos Açores, 2018), verificou-se que 71,3% dos turistas tinham idades compreendidas entre 25 e 64 anos, sendo que a faixa etária dos 25 aos 44 anos registou 34,8%. Estes turistas ficaram em média 6,8 noites e gastaram em média 1173€ por pessoa. Estes turistas viajaram sobretudo aos pares, duas pessoas.

3.2. A oferta

3.2.2. Número de quartos e camas

Entre 2015 e 2019 o crescimento do mercado hoteleiro português, avaliado em termos de oferta do número total de quartos nos estabelecimentos hoteleiros (excluindo alojamento local), cresceu a uma média de 3,4% ao ano, tendo registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016, valor de 3,7% ao ano (ver anexo XIX e Figura 37) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020)

Já no que se refere aos quartos dos hotéis de 5 estrelas, representaram cerca de um décimo (12,2%) do total do total de quartos dos estabelecimentos hoteleiros, tendo o seu número crescido a uma média acima do total dos quartos de todos os estabelecimentos hoteleiros, 4,9%. No entanto, registou-se um menor crescimento do ano 2017 para 2018, 3,3%, voltando a crescer de 2018 para 2019, um crescimento de 7,3% do número de quartos em hotéis de 5 estrelas (ver anexo XIX e Figura 37) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020)

Entre 2015 e 2019 o crescimento do mercado hoteleiro português, avaliado em termos de oferta do número total de camas nos estabelecimentos hoteleiros, cresceu a uma média de 3,1% ao ano, ligeiramente abaixo do crescimento do número de quartos, tendo registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016, ao valor de 4% ao ano (ver anexo XX e Figura 38) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020).

Já no que se refere à oferta de camas nos hotéis de 5 estrelas, representaram cerca de um décimo (11,3%) do mercado, tendo o seu número crescido a uma média superior ao total das camas em todos os estabelecimentos hoteleiros, 5,5%. No entanto, registou-se um abrandamento no crescimento do ano 2017 para 2018, 1,5%, voltando a crescer a maior ritmo de 2018 para 2019, um crescimento de 7,8% no número de camas em hotéis de 5 estrelas (ver anexo XX e Figura 38) (TravelBi by Turismo de Portugal 4, 2020).

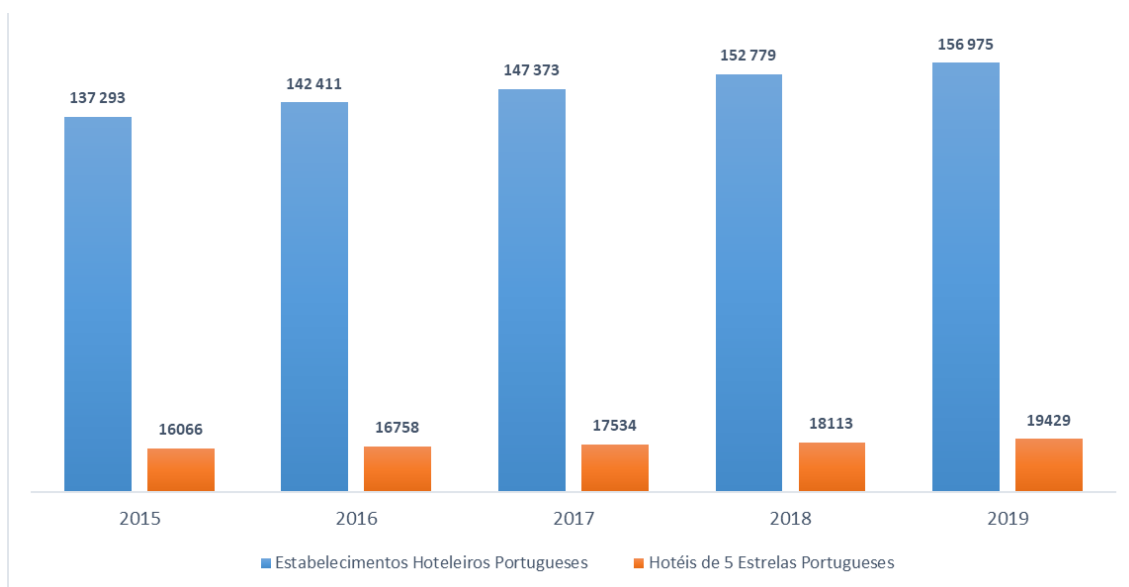


Figura 38 - Evolução da Oferta de Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

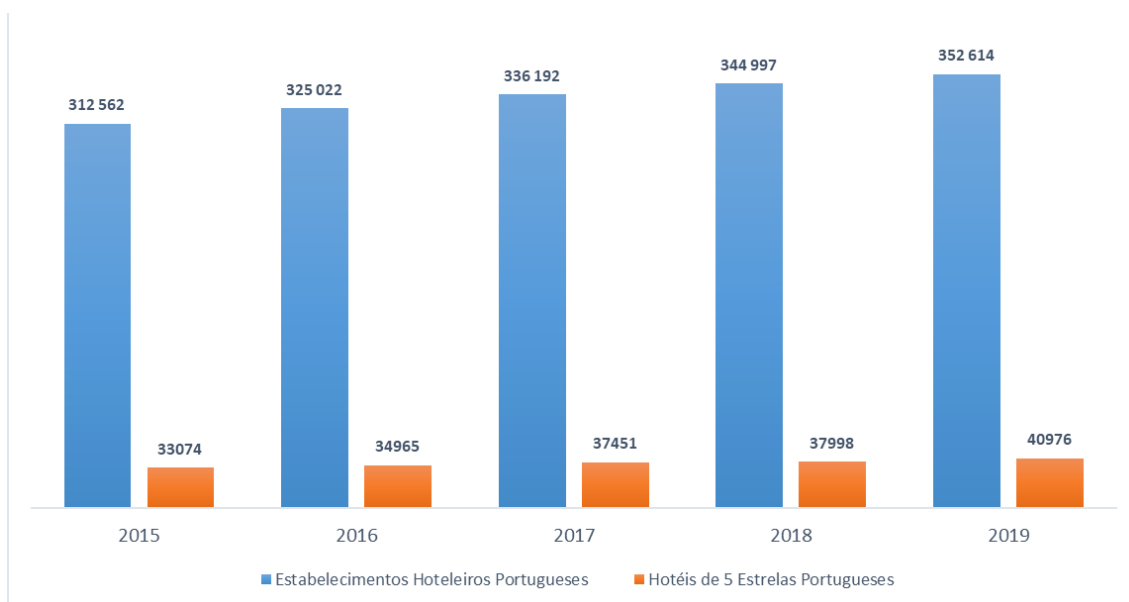


Figura 39 - Evolução da Oferta de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Analisando a distribuição da oferta da quantidade de quartos por tipologia de estabelecimento hoteleiro em 2019, consegue-se perceber que os hotéis de 5 estrelas são os menos representativos do mercado, tendo representado apenas 1,42% da oferta do total do número de quartos em estabelecimentos hoteleiros em Portugal em 2019, sendo que a maioria de estabelecimentos hoteleiros (40,5%) não são hotéis de 3, 4 nem de 5 estrelas (ver anexo XXIV e figura 39).

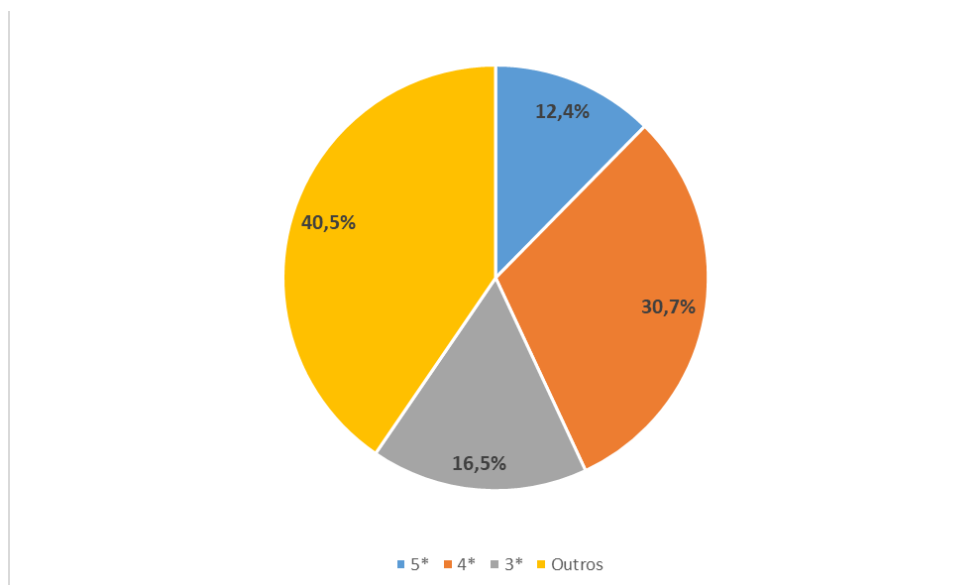


Figura 40 - Distribuição da Oferta de Quartos nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses em 2019 por tipologia.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Analisando a distribuição da oferta da quantidade de camas por tipologia de estabelecimento hoteleiro em 2019, consegue-se perceber que os hotéis de 5 estrelas são os menos representativos do mercado, tendo representado apenas 11,6% da oferta do total do número de camas em estabelecimentos hoteleiros em Portugal em 2019, sendo que a maioria das camas em estabelecimentos hoteleiros (44%) não são em hotéis de 3, 4 nem de 5 estrelas (ver anexo XXV e figura 40).

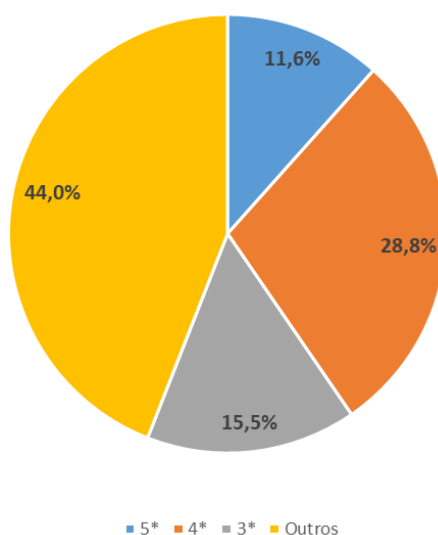


Figura 41 - Distribuição da Oferta de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses em 2019 por tipologia.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

3.2.3. Número de estabelecimentos

Entre 2015 e 2019 o crescimento do mercado hoteleiro português, avaliado em termos de oferta de estabelecimentos hoteleiros (excluindo alojamento local), cresceu a uma média de 5,1% ao ano, tendo registado os o maior crescimento anual de 2016 para 2017, passando de um crescimento de 2,9% de 2015 para 2016 para o valor de 6,8% de 2016 para 2017, mantendo-se um crescimento na ordem dos 5% nos anos seguintes (ver anexo XXI e Figura 41).

Já no que se refere à oferta de hotéis de 5 estrelas no período de 2015-2019, representaram em média cerca de 3,7% da cota total dos estabelecimentos hoteleiros (excluindo alojamento local), tendo o seu número crescido a uma média de 6,7% ao ano. Registou-se um menor crescimento de 2016 para 2017, passando de um crescimento de 7,9% de 2015 para 2016 para 4,6%, voltando a crescer mais aceleradamente de 2017 para 2018 com um valor de 6,1% e, de 2018 para 2019, um crescimento de 8,3% do número de hotéis de 5 estrelas (ver anexo XXI e Figura 41).

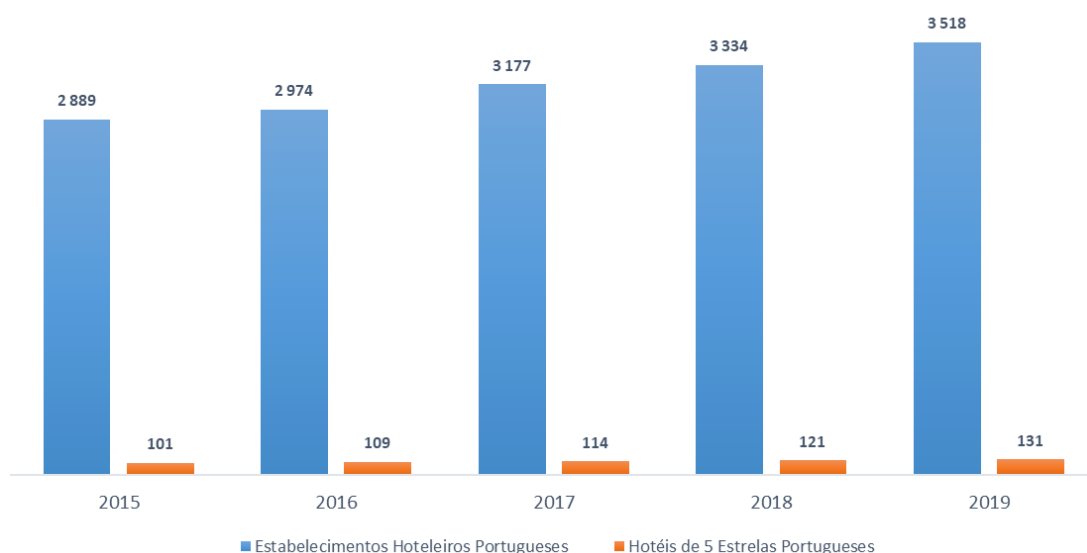


Figura 42 - Evolução da Oferta de Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.

Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Analisando a distribuição da oferta da quantidade de estabelecimentos hoteleiros em 2019, consegue-se perceber que os hotéis de 5 estrelas são os menos representativos do mercado, tendo representado apenas 3,7% da oferta total de estabelecimentos hoteleiros em Portugal em 2019, sendo que a grande maioria de estabelecimentos hoteleiros (excluindo sempre o alojamento local), 69,8% não são hotéis de 3, 4 nem de 5 estrelas (figura 42).

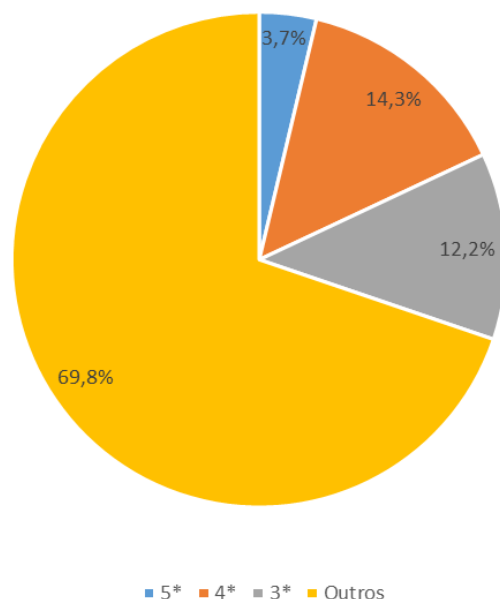


Figura 43 - Distribuição da Oferta de Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses em 2019.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

3.2.4. Número médio de quartos e camas por estabelecimento

Entre 2015 e 2019 o mercado hoteleiro português, avaliado em termos de oferta média de número de quartos por estabelecimento hoteleiro (excluindo alojamento local), decresceu a uma média de -1,6% ao ano, tendo registado o maior decrescimento anual de 2016 para 2017, uma variação de -3,1% no número médio de quartos por estabelecimento hoteleiro. Registam-se em média 46 quartos por estabelecimento hoteleiro nesse período (ver anexo XXI e Figura 42).

Já no que se refere à oferta da média de número de quartos em hotéis de 5 estrelas no período de 2015-2019, estes também decresceram, a uma média de -1,7% ao ano, registando-se em média do período 151 quartos por estabelecimento hoteleiro de 5 estrelas. Registou-se um ligeiro crescimento de 2016 para 2017, passando de um decrescimento de -3,35% de 2015 para 2016 para um crescimento de 0,04% de 2016 para 2017 voltando a decrescer nos anos seguintes (ver anexo XXII e Figura 43).

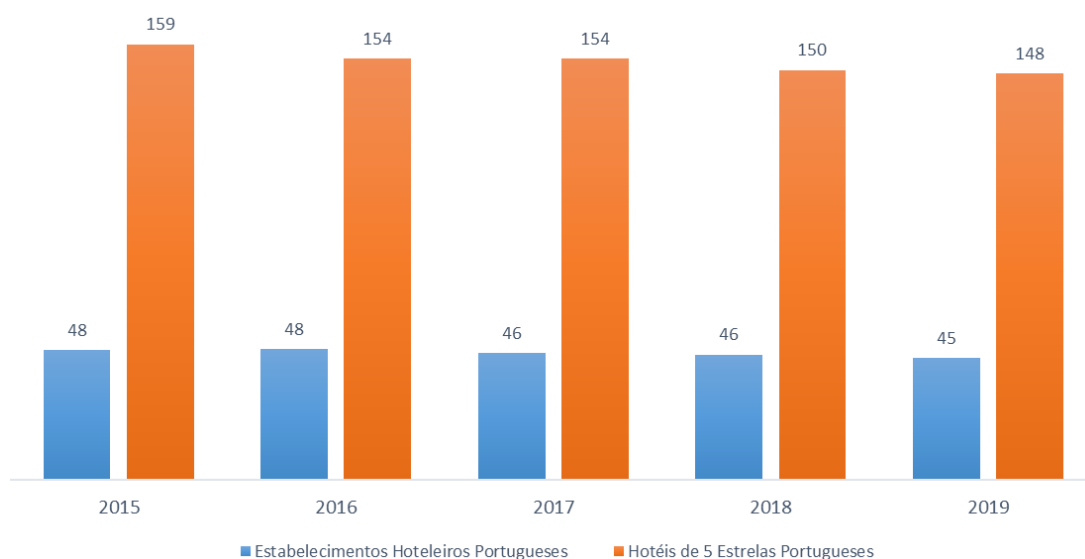


Figura 44 - Evolução da Oferta média do número de Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.

Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Entre 2015 e 2019 o mercado hoteleiro português, avaliado em termos de oferta média de número de camas por estabelecimento hoteleiro, decresceu a uma média de -1,9% ao ano, tendo registado o maior decrescimento anual de 2016 para 2017, uma variação de -3,2% no número médio de camas por estabelecimento hoteleiro. Registam-se em média no período 105 camas por estabelecimento hoteleiro (ver anexo XXIII e Figura 44).

Já no que se refere à oferta média de número de camas em hotéis de 5 estrelas no período de 2015-2019, estes também decresceram, a uma média de -1,1% ao ano, registando-se em média do período 319 camas por estabelecimento hoteleiro de 5 estrelas. Registou-se um crescimento de 2016 para 2017, passando de um decrescimento de -2,0% de 2015 para 2016 para um crescimento de 2,41%, com novo decrescimento de 2017 para 2018 de -4,41% (ver anexo XXIII e Figura 44).

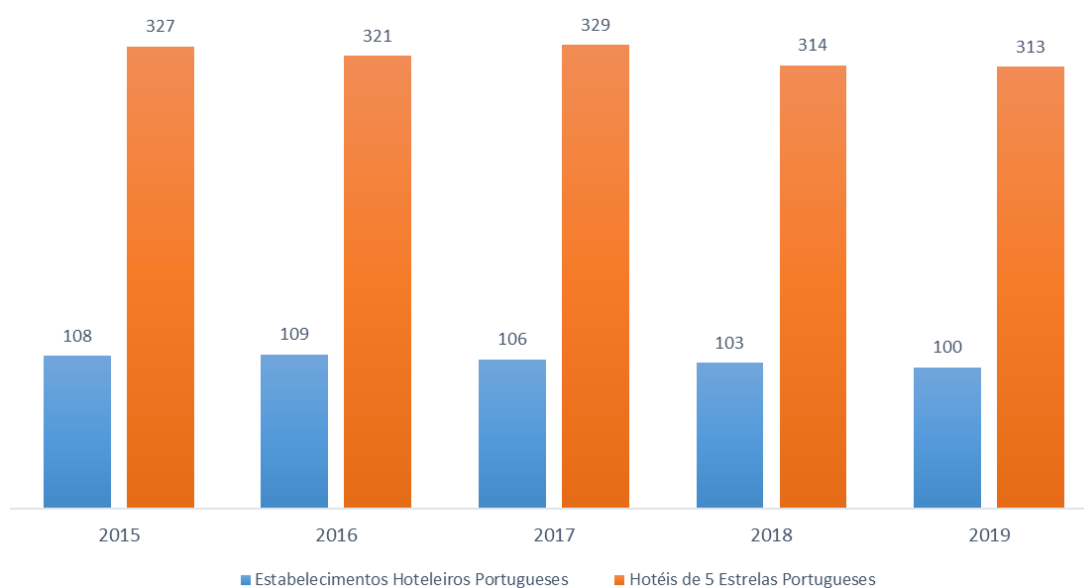


Figura 45 - Evolução da Oferta média do número de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.

Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

3.2.5. Concentração da oferta hoteleira

Segundo o Atlas da Hotelaria elaborado pela Deloitte (2022), Portugal tem um mercado hoteleiro bastante fragmentado, em que 59% da oferta corresponde a grupos/hotéis independentes e o maior grupo, destacado de todos os grupos em mais de 2%, o Pestana Hotéis & Resorts, representa somente 3,4% do total da oferta hoteleira em Portugal.

Analisando por regiões, e com ênfase no que à presente dissertação concerne, percebe-se que na região do Alentejo, onde se localiza o Tróia Design Hotel que pertence ao grupo Blue & Green, este grupo está no top 5 dos grupos hoteleiros presentes na região, com 3% (205 quartos) da cota de mercado. Já no Algarve, o grupo Solverde, ao qual pertence o Hotel Casino Algarve não aparece neste ranking. No caso do Hotel Casino Park do grupo Pestana, na Madeira, o grupo tem 24% (3661 quartos) da cota de mercado da região.

3.2.1. Pricing

A base do negócio de um hotel é assente num produto perecível, que não pode ser armazenado, a venda de estadas. A estratégia de preços é sempre a componente mais importante para o negócio hoteleiro, pois a indústria hoteleira tem enormes custos fixos e baixos custos variáveis, o que significa que o controlo de custos por si só não chega para otimizar a rentabilidade de um hotel. Aplicar uma estratégia de preços adequada, indo além dos métodos clássicos de aplicar preços com base na concorrência ou, de aplicar preços com base na linha de custo mais uma margem para cumprir o objectivo de lucro), é a maneira mais rápida e eficaz de um hotel ajustar o preço à

procura, otimizando a sua receita. Esta estratégia também é uma forma de um hotel compensar os clientes que procuram com antecedência a sua estada e os fidelizar (Kim, Han, & Hyun, 2004).

Os hotéis que se diferenciaram com sucesso dos concorrentes podem cobrar mais do que o preço médio do concorrente. Assim, outra componente a integrar nos preços é o prémio de diferenciação, que é o preço adicional que o cliente está disposto a pagar em comparação com a concorrência. Avaliar o prémio de diferenciação de um hotel é uma tarefa importante e um estágio crítico a ter em conta no modelo de precificação. Este prémio de diferenciação é obtido tendo em conta as opiniões e os comportamentos do cliente, integrando: o prémio de disponibilidade, o prémio de reputação, o prémio de incentivo de compromisso e o prémio da sensibilidade ao preço. A classificação de vários fatores pelos hóspedes pode ajudar os hotéis a identificar os seus pontos fortes e fracos de serviço e a oferta de produtos. Aumentar os pontos fortes do hotel e abordar os pontos fracos do serviço hoteleiro ajuda os gestores a alcançar um maior prémio de diferenciação. Além disso, este estudo do consumidor permite aos gestores estruturar uma estratégia de marketing em geral mais apropriada e estratégias de preço particularmente apropriadas (Kim, Han, & Hyun, 2004).

O estabelecimento do preço dos quartos para um hotel é tanto uma arte como uma ciência. A estratégia de preços dos hotéis é essencialmente estabelecida numa base de gestão e optimização de receita, o *revenue management* (RM), uma prática que começou há uns anos a ser adoptada pela indústria hoteleira. Esta prática utiliza hoje em dia técnicas de *Big Data Analytics* e *Machine Learning* (inteligência artificial), que recolhe, trata e analisa os dados de toda a organização em tempo real, dados esses que são depois utilizados, entre outras coisas, na criação e manutenção de sistemas de *pricing* com vista à optimização da receita (Talón-Ballester, Nieto-García, & González-Serrano, 2022).

Entre 2015 e 2019 o crescimento do mercado hoteleiro português, avaliado em termos de preço médio por quarto dos estabelecimentos hoteleiros (incluindo alojamento local), cresceu a uma CARG média de 6,95% ao ano, com um valor médio de 68,41€, tendo o preço registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2016 para 2017, a valores de 9,3% e 10,6% ao ano respectivamente, com um queda no crescimento de 2017 para 2018 na ordem dos 5%, crescendo 5,6% e de 2018 para 2019 com nova queda no crescimento, registando um crescimento de 2,4% (ver anexo XVII e Figura 45) (Turismo de Portugal 2, 2020; TravelBi by Turismo de Portugal 7, 2021).

No mercado dos hotéis de 5 estrelas, o preço médio por quarto cresceu a uma CARG média de 7,1% ao ano, representando um valor médio de 138,68€ tendo registado os maiores

crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2016 para 2017, a valores de 8,5% e 12,4% ao ano respectivamente, com uma quebra no crescimento de 2017 para 2018 e 2018 para 2019 para os 7,4% e 0,15% respectivamente (ver anexo XVII e Figura 45) (TravelBi by Turismo de Portugal 7, 2021; Turismo de Portugal 2, 2020).

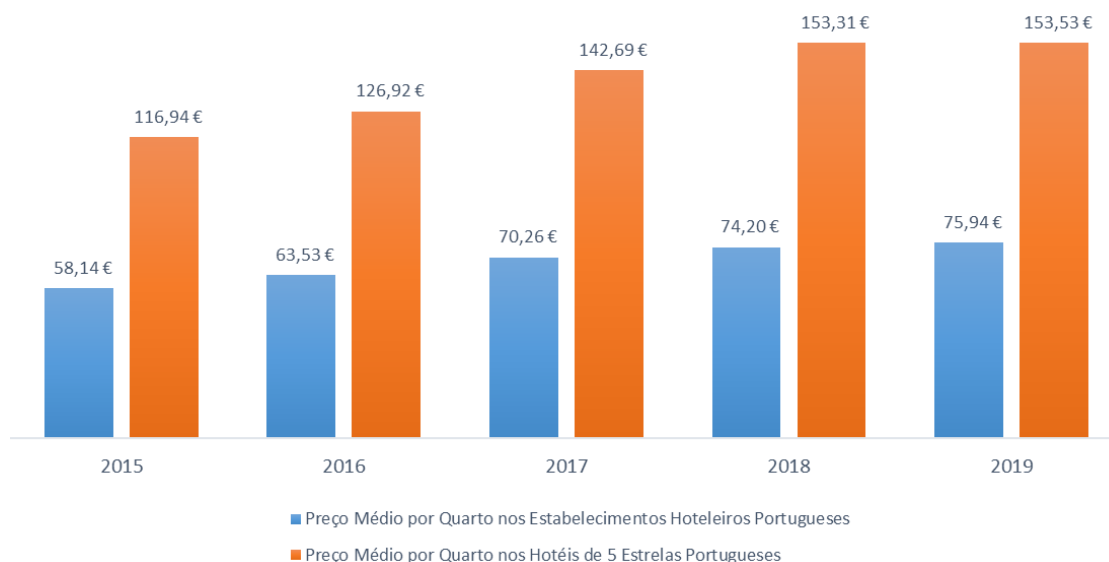


Figura 46- Evolução dos Preços médios diários dos quartos dos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.

Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

3.2.2.REVPAR

O RevPAR é um indicador do desempenho hoteleiro, sendo a relação entre a receita de alojamento (receita de dormidas de hóspedes em todos os estabelecimentos de alojamento turístico, líquida de descontos, imposto sobre vendas e refeições) e o número de quartos disponíveis, no período de referência a que se refere. Este indicador, também calculado como o produto do preço médio diário pela taxa de ocupação paga, fornece uma visão sobre como um hotel utiliza o seu inventário de quartos (Quintas, 2013).

De notar que os indicadores comumente utilizados, o ADR, o RevPAR e a ocupação podem, por si só, ser insuficientes para observar o desempenho "típico" do hotel. No geral, os dados de hospedagem mascaram a grande variabilidade que existe por mercado e segmento, sendo que os padrões de desempenho variam substancialmente dentro dos mercados e segmentos (Quintas, 2013).

Entre 2015 e 2019 o crescimento do mercado hoteleiro português (incluindo alojamento local), avaliado em termos de RevPAR, cresceu a uma média de 9,1% ao ano, valor médio de 46,10€, tendo registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2016 para 2017, a valores

de 15,5% e 16,1% ao ano respectivamente, com baixo crescimento de 2017 para 2018 e 2018 para 2019, de 2,9% e 2,7% respectivamente (ver anexo XVIII e Figura 46) (TravelBi by Turismo de Portugal 7, 2021).

No mercado dos hotéis de 5 estrelas, o RevPAR cresceu a uma média de 7,25% ao ano, valor médio de 95,8%, tendo registado os maiores crescimentos anuais de 2015 para 2016 e de 2018 para 2019, a valores de 10,9% e 13,0% ao ano respectivamente, com um crescimento baixo de 2017 para 2018 e 2018 para 2019 de 4,2% e 1,0% respectivamente (ver anexo XVIII e Figura 46) (TravelBi by Turismo de Portugal 7, 2021).

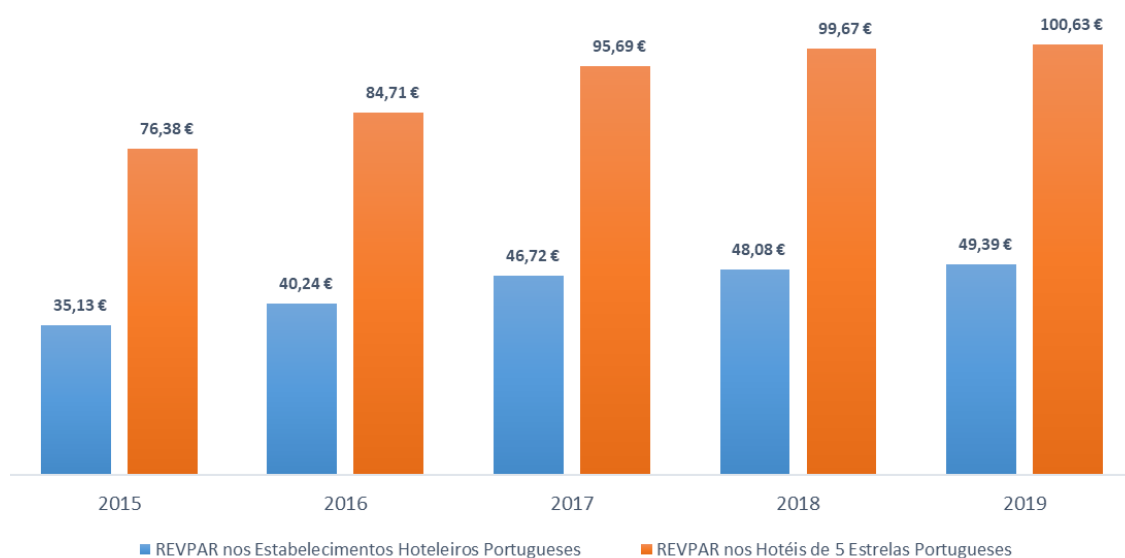


Figura 47- Evolução do RevPAR dos Estabelecimentos Hoteleiros Portugueses de 2015 a 2019.
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal

Capítulo 4 – Os Hotéis-Casino em Portugal

4.1. Enquadramento Legal

Em Portugal, os hotéis ou estabelecimentos hoteleiros, estão integrados na legislação em vigor, no Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET) (publicado pela primeira vez no Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março) que, na sua versão atual (5.ª alteração), está republicado no Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de Junho, constituindo o diploma base comum a todos os empreendimentos turísticos, que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Estes empreendimentos são ainda regulamentados pela Portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro, que determina os requisitos específicos da instalação, classificação e funcionamento de cada tipo de empreendimento turístico.

Segundo o RJET, *“consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares”*, sendo os hotéis estabelecimentos hoteleiros. Estes *“devem dispor de instalações, equipamentos e, pelo menos, de uma unidade de alojamento, que permitam a sua utilização por utentes com mobilidade condicionada”*, sendo *“estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”*.

Os hotéis classificam-se nas categorias de uma a cinco estrelas, atendendo à qualidade do serviço e das instalações, de acordo com os requisitos definidos na Portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro. Segundo esta, os requisitos devem incidir sobre as características das instalações e equipamentos, o serviço de recepção e portaria, o serviço de limpeza e lavandaria, o serviço de alimentação e bebidas bem como sobre os serviços complementares (a oferta de equipamento/instalação/serviço de casino e entretenimento não está descrito explicitamente na portaria).

4.2. Enquadramento Estratégico

Estratégia é a forma a que as empresas recorrem para sobreviver, competir e bater a concorrência. Superando ameaças e explorando oportunidades, tomando permanentemente decisões num contexto de recursos finitos e ambiente altamente dinâmico, as empresas pretendem sempre

alcançar um melhor posicionamento no mercado, tendo para tal presente quem são, porque existem, para que existem e terem definido um plano (ágil e dinâmico) a seguir para sobreviverem e baterem a concorrência.

Segundo Michael Porter (1996), estratégia competitiva é à cerca de as empresas se posicionarem no mercado e estabelecerem uma diferença que pode ser preservada, tendo com isso o que se denomina de vantagem competitiva. Esta estratégia empresarial de procura de vantagem competitiva divide-se em duas posições estratégicas genéricas: a procura da vantagem competitiva através da liderança de custos e a procura da vantagem competitiva através da diferenciação, em que ambas podem estar assentes ou não numa estratégia com *focus* (Porter M., 1996). Assim, o conceito de hotel-casino pertence a uma estratégia empresarial de procura de vantagem competitiva através da diferenciação. Este conceito de diferenciação, ao contrário da estratégia de liderança por custo, ao oferecer produtos e serviços únicos e distintos da concorrência, como o casino e entretenimento, além do alojamento e serviços ultrapersonalizados de *upscale*/luxo, cria valor ao cliente, trás mais benefícios ao cliente, o que o leva a estar disposto a pagar um prémio por este produto pois o valor percebido pelo cliente é superior a outros produtos hoteleiros (Kotler, et al., 2009). Normalmente ao criar valor para o cliente, os preços cobrados permitem-se ser mais elevados, com maior margem, extraindo-se valor do cliente. Pode-se dizer que a estratégia que os hotéis-casino utilizam na procura e sustentação de vantagem competitiva é especificamente a diferenciação com *focus*, visto os hotéis-casino se diferenciarem da concorrência pela oferta de produtos e serviços *upscale*/luxuosos focados no nicho de entretenimento e jogo.

Um estudo de Zhang, Dewald, & Neirynck, 2009, refere a experiência da marca como estratégia de diferenciação, indo além do *mix* preço e localização, afirmado que são as experiências únicas dos seus hóspedes que se traduzem no sucesso dos hotéis.

De acordo com Quintas (2013, p. 363) “os estabelecimentos hoteleiros não podem prescindir de uma adequada organização, dado que só o sistema formado pelo conjunto dos elementos materiais e imateriais, estruturados e coordenados de forma compatível com os objetivos prosseguidos, poderá dar origem a empresas realmente eficazes e viáveis. Esta organização é geralmente determinada pela estrutura física, objetivos, políticas, estratégias e cultura dos empreendimentos, dos quais constitui um instrumento fundamental de gestão, competindo-lhe assegurar a realização da missão da empresa.”

Sendo o principal negócio de um hotel vender estadas, este é um negócio perecível, uma vez que um quarto não vendido hoje, não dá guardar e vender amanhã. O volume de vendas de quartos

por hotel depende do mercado em que está inserido, do seu posicionamento, dos preços que pratica nos seus diferentes segmentos de mercado, da variedade e quantidade de diferentes subprodutos e serviços que comercializa, bem como das características e da dimensão do hotel.

Assim, os hotéis-casino de 5 estrelas têm uma vantagem competitiva perante os hotéis de 5 estrelas que não têm casino – o casino – sendo a sustentabilidade desta vantagem competitiva marcada essencialmente pela lealdade dos clientes e da localização do hotel-casino, sendo que o próprio produto, o hotel-casino, faz a localização.

Ao caminhar por um lobby de um hotel de Las Vegas, o hóspede pode experimentar as ruas de Paris, os canais de Veneza ou o fórum de Roma. Mas uma experiência é mais complexa do que o cenário (arquitetura, decoração e funcionários fardados à altura); envolve uma funcionalidade real do produto ou serviço e as emoções pelas quais os mesmos são percebidos pelos sentidos dos hóspedes. Os hotéis-casino, incorporam os seus elementos visuais/cenografia numa estratégia de posicionamento holística focada em toda a jornada do hóspede, de forma a superar as expectativas dos hóspedes (Berry, Carbone, & Haeckel, 2002).

Os hotéis-cassino são tradicionalmente vistos como *commodities* que competem num mercado de preços altos e oferecem quartos de cortesia, como complemento ao casino. Embora os hóspedes passem menos tempo no casino em comparação com aqueles que jogam regularmente, o volume de turistas de jogo é muito maior em relação ao de jogadores regulares (Ma & Lai, 2016). Sendo o jogo uma importante fonte de receitas para os hotéis-casino e dada a necessidade de atrair um elevado número de jogadores, estes hotéis possuem um inventário de quartos tipicamente elevado que vendem a preços tipicamente mais baixos que os hotéis sem casino da mesma categoria e padrão de serviços. Esse valor que os hotéis-casino não facturam nos quartos, converte-se depois em receitas no casino, comidas e bebidas, espetáculos e outros serviços de que o hotel dispõe (Ivanov, 2014).

Os hotéis-casino assentam a sua estratégia na ideia preconizada por Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger (1994), de que altos níveis de serviço afetavam diretamente a lealdade e, portanto, os lucros e que neste negócio que envolve jogo em particular, a forma como o cliente e o funcionário se relacionam com o ambiente também é vital (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994). Nos hotéis-casino, os ativos estratégicos são os clientes, o ambiente físico e os funcionários e, para que uma empresa se destaque, para que crie valor num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, cada um desses activos precisa de uma gestão activa, através do envolvimento do hóspede na experiência hotel-casino, em vez de apenas servi-lo. Assim, num hotel-casino as amenidades são a causa e o lucro é a consequência (Lovat, 2017).

Aliada a esta estratégia, actualmente os hotéis-casino também recorrem a uma estratégia assente em Data & Analytics, que lhes permite conhecer detalhadamente e prever o comportamento dos seus clientes, permitindo criar, inovar e personalizar ofertas de pacotes de produtos e serviços ajustados às necessidades dos seus clientes (necessidades expressas e não expressas), enquanto os fidelizam e os premeiam pela sua lealdade e lucram com isso (Lovat, 2017).

4.3. Caracterização do conceito

Um hotel-casino é um subproduto e recurso turístico que agrega a oferta hoteleira à oferta de entretenimento, constituindo nele próprio, muitas vezes, um destino turístico, além de ser um produto hoteleiro diferenciador que compete no mercado do luxo (Correia, 2015; Zhang J. D., 2009). De acordo com Cunha (1997) *“o alojamento é a base essencial dos destinos turísticos e sem o qual estes não existem como tais.”*

Um hotel-casino é definido por ser uma instalação para um segmento superior, sumptuosa ou luxuosa, em resort ou não, que se diferencia pelo conforto de fornecer serviços de alojamento temporário, serviços de casino (que podem integrar outros serviços de entretenimento) e serviços de restaurante-bar, entre outros. No fundo, num posicionamento de entretenimento, é combinar num hotel, debaixo do mesmo tecto, um serviço de excelência com o espetáculo, o jogo e a fantasia, de forma a provocar no hóspede um envolvimento sensorial e um forte impacto positivo nas suas emoções. O conceito de hotel-casino tira assim partido das emoções do hóspede, pois é exactamente este impacto emocional positivo que vai levar à satisfação do cliente e consequentemente, que o torna leal e o leva a estar disponível a pagar mais (Barsky & Nash, 2002; Mattila, 2002; Pullman & Gross, 2004; Lo, 2007).

O casino, tanto pode funcionar de uma forma independente do hotel como pode estar ligada a uma parte deste. Normalmente os casinos estão situados próximos do lobby do hotel com o intuito de tirar proveito do tráfego e atrair os hóspedes para a agitação dos jogos, sendo os clientes beneficiados tanto pelas instalações de alojamento como pelo casino. Como ambas as ofertas estão disponíveis sob o mesmo tecto, torna-se muito conveniente para os clientes, uma vez que estes podem desfrutar de todos os benefícios sem terem de se mudar para locais diferentes (alojamento, alimentação e casino num só lugar). São mundialmente mais populares, e cada vez de tamanho maior, quando em formato de resort (Las Vegas, Macau, Singapura), o qual pode acrescentar muitas vezes os serviços integrados de SPA, piscinas, golf, centro comercial, complexo físico para receber MICE, múltiplos restaurantes, etc.

4.4. Perfil dos hóspedes

A principal razão pela qual as pessoas visitam casinos é a oportunidade e o desejo de ganhar dinheiro e, portanto, prémios ou recompensas atraentes, especialmente as monetárias são o que atraem as pessoas. No entanto, os hóspedes dos hotéis-casino procuram altos níveis de entretenimento, interação social e envolvimento, procurando vivenciar a experiência hotel-casino (com todos os produtos e serviços que oferece) enquanto entretenimento alternativo à monotonia da rotina do dia-a-dia (Zhang, Dewald, & Neirynck, 2009), ficando mais satisfeitos com quanto mais serviços e amenidades tiverem acesso que consigam perceber o seu valor, lhes preencham as necessidades e façam superar as expectativas (Wong & Dioko, 2013). A motivação dos hóspedes dos hotéis-casino de procura de entretenimento e socialização é reforçada por (Wong & Rosenbaum, 2010), que acrescenta que estes turistas são motivados também pela procura de novidade, actividades de lazer, fuga à pressão do dia-a-dia e ver/passear no casino.

O número de turistas que visitam hotéis-casino aumentou nos últimos anos. Os turistas vêm o jogo como uma das várias opções de atividade de lazer durante as férias ou durante o tempo livre em viagem de negócios. Um estudo de Ma & Lai (2016) estudou os principais motivos que levam um hóspede a optar por um hotel-casino. São sobretudo os benefícios (oferta de outros serviços enquanto jogam, como refeições ou noites), aprendizagem, prazer, custos e socialização os motivos que atraem os turistas ao hotel-casino e os levam a se envolver nos jogos de sorte ou azar. Por outro lado, aventura, relaxar, prestígio e ganhar não são os factores principias que levam os turistas a jogar durante a viagem. Os hóspedes mais novos tendem a gastar menos no casino e contrabalançar os gastos noutras actividades de lazer, como compras e entretenimento, enquanto os mais velhos gastam mais no casino, mesmo que ambos tenham um rendimento elevado (Ma & Lai, 2016). Song, Wang, & Lyu (2021) concluem que os hóspedes dos hotéis-casino preferem uma propriedade com uma grande diversidade de serviços integrados, os resorts, sendo que destes, os que frequentam o casino, preferem uma política de entrada gratuita nele.

Um estudo conduzido por Petrillose & Brewer, 2000 em hotéis-casino de Las Vegas concluiu que cerca de 50% dos hóspedes escolhe o hotel devido à excitação da novidade, visibilidade e reputação que hotel-casino tem no mercado, sendo menos importante a qualidade do serviço ou satisfação em detrimento da novidade da experiência para essa escolha, excepto se o motivo da viagem levasse a ter de escolher alguma propriedade em específico (negócios/convenções, lua-de-mel, viagem em família). Estes factores seriam conseguidos sobretudo devido às campanhas de marketing, como as campanhas promocionais e outras estratégias de marketing que davam visibilidade à propriedade. Outros 30% dos hóspedes escolhiam o hotel de acordo com o preço

noite percebido/valor para o benefício da estada e eram mais tolerantes a falhas de serviço ou a ter menos amenidades. Apenas os restantes 20% dos hóspedes escolhiam o hotel porque eram clientes assíduos/leais ao hotel/marca. O grupo de hóspedes que escolhia o hotel de acordo com o seu valor/benefício eram sobretudo pessoas mais velhas que já tinham ido mais vezes a Las Vegas. Excluindo a motivação procura de novidade de ficar num novo hotel a sobrepor-se à qualidade ou satisfação, os hóspedes tenderiam a regressar ao hotel que lhes tinha oferecido a melhor experiência no total. Um estudo recente demonstrou que os hóspedes frequentes/repetidos são leais essencialmente pela satisfação e ligação que sentem ao espaço hotel-casino em particular, não contribuindo para essa ligação a experiência positiva que tenham no jogo nesse casino (Ji & Prenticeb, 2021).

4.5. Investimento necessário para um casino

Não sendo o mercado dos casinos um mercado liberalizado, investir num casino não é uma questão de quanto custa, mas de ter ganho um leilão para a sua exploração, cujo investimento inicial (valor de leilão) é pago à cabeça, válido pelos anos do contrato (normalmente 15 anos) e é uma concessão de exploração do Estado, o detentor do negócio dos Jogos de Fortuna e Azar. A empresa que ganha o leilão, a concessionária, terá ainda, além do valor do leilão, de cumprir um conjunto de contrapartidas e obrigações contratuais e de Lei (DRE, 1927).

Assim, o investimento inicial para um casino não é possível de determinar.

4.6. Rentabilidade

Em 2017, as médias empresas do sector do Alojamento, Restauração e Turismo em Portugal, do qual faz parte o sector da hotelaria, segundo dados do INE obtidos a partir do Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE) (INE, 2019), registou:

- Uma Rendibilidade do Capital Próprio ou ROE de 9,94%;
- Uma Rendibilidade das Vendas, Margem de Lucro ou ROS de 9,25%;
- Uma Rendibilidade do Activo ou ROA de 3,8%;
- Solvabilidade de 0,64;
- Autonomia financeira de 0,39;
- Um rácio de endividamento de 0,61;
- Um *Debt to Equity* ratio de 1,32;
- Uma Rendibilidade Operacional das Vendas/ Margem de Lucro Operacional/ Margem EBIT ou GOP de 13,95%; esta margem variou conforme a Região do país (dados para

a média do sector), sendo que para o Alentejo a média de todo o sector foi de 12,21%, para o Algarve de 17,96% e para a Madeira de 15,93%.

4.7. Estudo do mercado dos Hotéis-Casino de Cinco Estrelas

4.7.1. Capacidade

O mercado e dos hotéis-casino de tipologia cinco estrelas é composto apenas por quatro hotéis: Pestana Casino Park Hotel & Resort, Hotel Azor (Octant Hotel Ponta Delgada), Hotel Algarve Casino e Tróia Design Hotel & Resort. O Pestana Casino Park Hotel & Resort é dos três o que maior capacidade apresenta, com os seus 379 quartos, enquanto o Hotel Algarve Casino e o Tróia Design Hotel têm número muito próximo de quartos, com 208 e 205, respectivamente (figura 47).

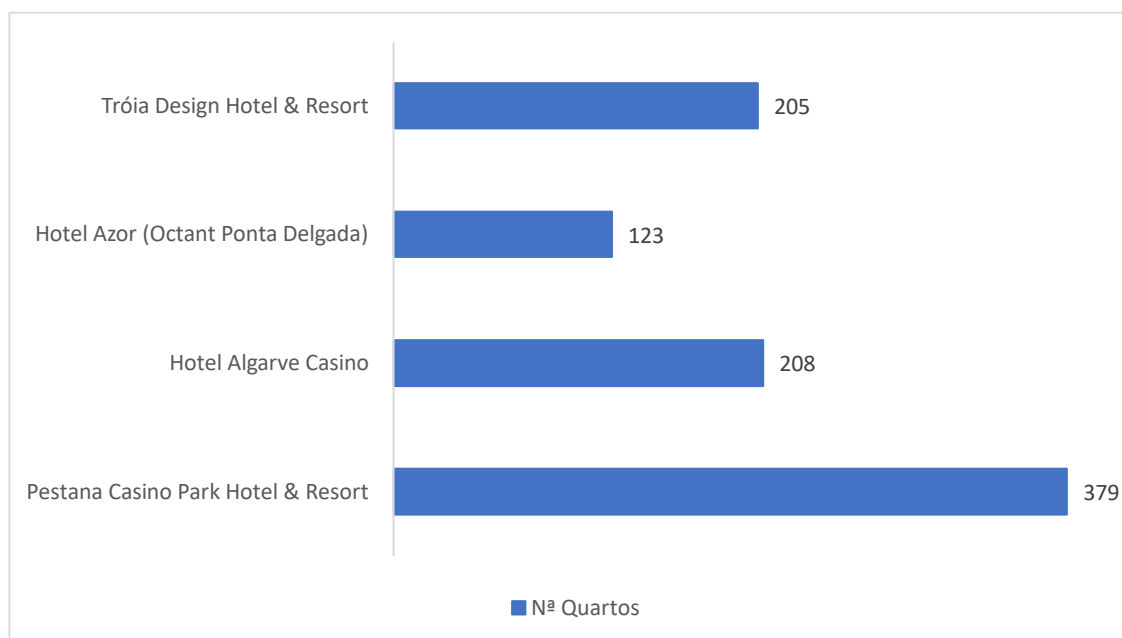


Figura 48- Capacidade dos três hotéis com casino em estudo

Fontes: TripAdvisor (Troia Design Hotel), Agoda (Pestana Casino Park) e site oficial Solverde.

4.7.2. Localização

Os hotéis-casino de cinco estrelas portugueses, têm as seguintes localizações (ver figura 43):

- ✓ Pestana Casino Park Hotel & Resort – Funchal - Madeira;
- ✓ Azor Hotel (Octant Ponta Delgada) – Ponta Delgada, Açores;
- ✓ Hotel Algarve Casino – Praia da Rocha, Portimão, Algarve - Continente;
- ✓ Tróia Design Hotel & Resort – Tróia, Grândola, Alentejo - Continente.

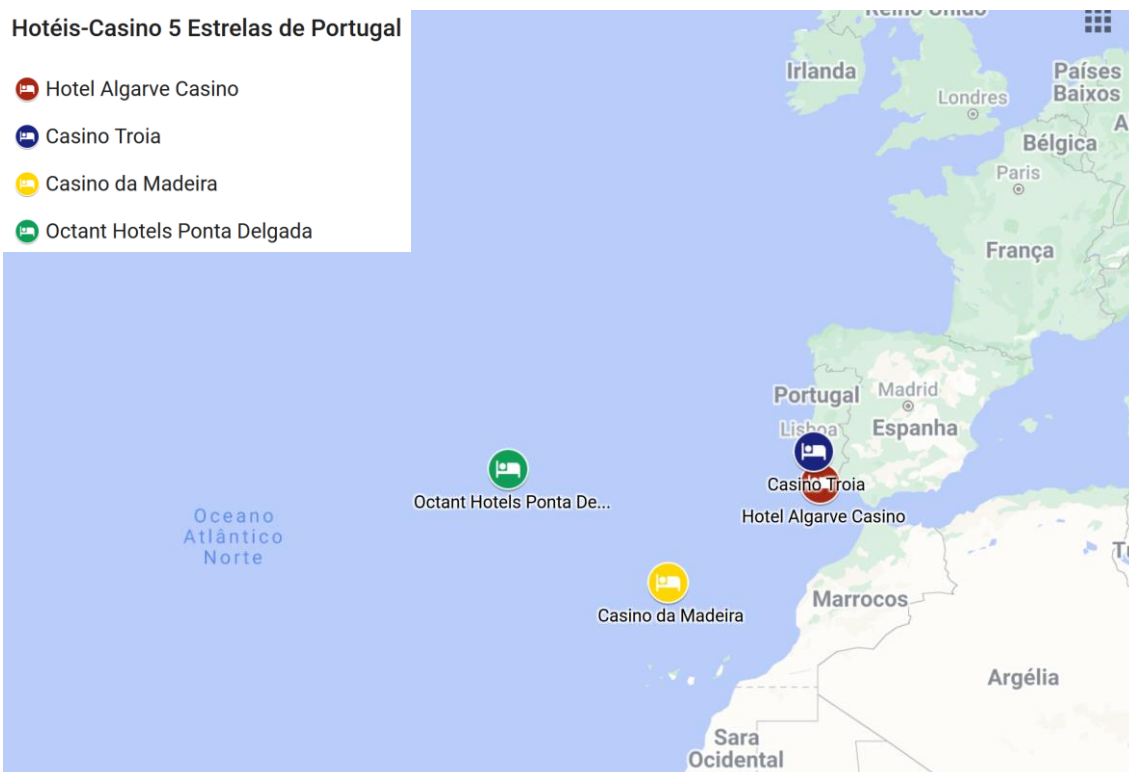


Figura 49- Localização Geográfica dos três Hotéis-Casino de Cinco Estrelas Portugueses
 Fonte: Elaboração própria 2021.

4.7.3.Dimensão

Quando se compara a média de quartos regional apresentada pelos hotéis de cinco estrelas e o número de quartos que cada hotel-casino apresenta, percebe-se que estes têm uma dimensão maior que a média do mercado.

O Pestana Casino Park Hotel & Resort é o que se destaca, possuindo 379 quartos enquanto os outros hotéis de cinco estrelas da região têm em média apenas 134 quartos. O Hotel Algarve Casino tem o número de quartos próximo do número de quartos, da sua região, apesar de acima da média (208 versus 197). O Hotel Azor tem 134, um pouco acima da capacidade dos hotéis da região (123). O Tróia Design Hotel tem também uma diferença substancial de número de quartos para a média regional (ver anexo XXIV e figura 49).

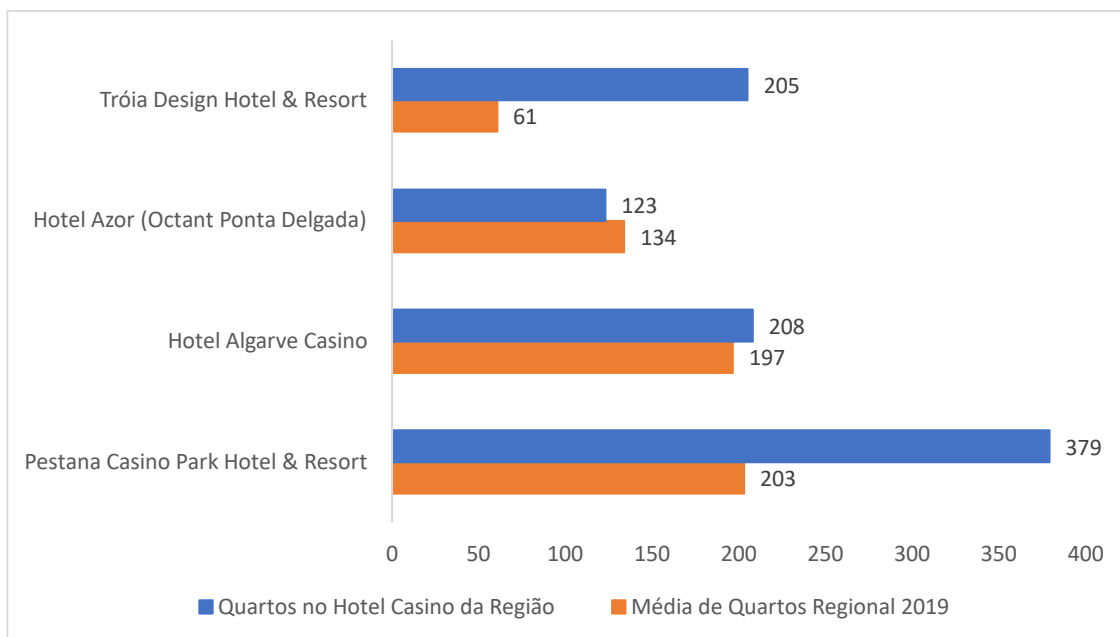


Figura 50 - Capacidade média regional onde se localizam os hotéis-casino versus capacidade dos hotéis-casino.
 Fonte: Elaboração própria.

4.7.1. Propriedade

Os quatro hotéis-casinos de cinco estrelas portugueses pertencem a grupos nacionais de hotéis:

- O Tróia Design Hotel & Resort, de marca Blue & Green, é detido em parte pelo grupo Amorim Turismo;
- O Hotel Algarve Casino, de marca Solverde Casino & Hotéis, é um hotel com gestão da Solverde Casino & Hotéis;
- O Pestana Casino Park Hotel & Resort, da marca Pestana, é detido pelo grupo Pestana;
- O Hotel Azor, da marca DMH, é detido pelo fundo Discovery Management Hotels.

4.7.2. Serviços e infraestruturas

Os serviços e infraestruturas de cada um dos hotéis-casino apresentam-se na figura 50.

Os quatro hotéis têm o nível de serviço muito semelhante, diferindo entre si apenas num ou outro serviço ou infraestrutura. O Hotel Algarve Casino é o único a vender bilhetes para espetáculos, ter um parque infantil e não ter piscina interior. O Hotel Azor é o único a alugar bicicletas e fazer excursões. O Pestana Casino Park difere-se por oferecer biblioteca, discoteca e jantares temáticos. Já o Tróia Design Hote é o único a oferecer quartos com jacuzzi na varanda.

Serviços e Infraestruturas	Tróia Design Hotel & Resort	Hotel Azor (Octant Ponta Delgada)	Hotel Algarve Casino	Pestana Casino Park Hotel & Resort
Aluguer de carro	X		X	X
Aluguer de Bicicletas		X		
Animais de Estimação Admitidos		X	X	
Área de jogos interior	X	X		X
Área de praia privada			X	X
Babysitting/serviço para criança	X	X	X	X
Bar	X	X	X	X
Biblioteca				X
Bilhetes para atrações ou espetáculos			X	
Cabeleireiro			X	X
Campo de golfe	X	X	X	X
Campo de Ténis				X
Casino	X	X	X	X
Centro de fitness	X	X	X	X
Check-in/check-out expresso			X	
Comodidades para reuniões/banquetes	X	X	X	X
Discoteca/DJ				X
Equitação	X			
Estacionamento	X	X	X	X
Excursões		X		
Frente à praia	X		X	X
Jacuzzi na varanda do Quarto	X			
Jantares temáticos				X
Lojas			X	X
Mergulho		X		X
Parque Infantil			X	
Pesca	X	X		X
Piscina Exterior	X	X	X	X
Piscina Interior	X	X		X
Receção disponível 24 horas	X	X	X	X
Restaurante	X	X	X	X
SPA	X	X	X	X
Transporte de/para o aeroporto			X	X
Wi-fi	X	X	X	X

Figura 51- Comparação dos Serviços e Infraestruturas oferecidos pelos três hotéis-casino cinco estrelas.

Fonte: Elaboração própria a partir do site booking.com e sites oficiais de cada hotel 2021.

Quando se faz uma análise aos *reviews* do site booking.com, comparando cada um dos hotéis-casino com os seus concorrentes (entenda-se, os hotéis de cinco ou quarto estrelas com o mesmo nível de serviço localizados num raio de 5 km de distância de cada hotel-casino (ver anexo XXIX), consegue-se perceber que apenas o Tróia Design Hotel bate a concorrência com todos os *reviews* mais altos. O Hotel Algarve Casino e o Pestana Casino Park têm melhores *reviews* que a concorrência apenas na sua localização.

Reviews Booking	Tróia Design Hotel & Resort	Concorrentes Locais	Hotel Azor (Octant P. Delgada)	Concorrentes Locais	Hotel Algarve Casino	Concorrentes Locais	Pestana Casino Park Hotel & Resort	Concorrentes Locais
Funcionários	9,5	8,4	9,5	9,3	8,5	9,0	8,9	9,2
Conforto	9,4	8,4	9,5	9,3	8,4	9,0	8,5	9,1
Wi-Fi gratuito	9,2	7,7	9,7	9,1	7,8	8,3	8,0	8,0
Comodidades	9,2	8,2	9,3	9,1	8,0	8,8	8,3	8,9
Relação Qualidade/Preço	8,5	7,2	8,7	8,5	7,7	8,1	8,1	8,4
Limpeza	9,3	8,1	9,5	9,4	8,7	9,0	8,7	9,1
Localização	9,5	9,0	9,3	9,3	9,5	9,0	9,3	9,2
Total	9,1	8,1	9,1	8,9	8,3	8,6	8,6	8,9

Figura 52- Reviews dos três hotéis-casino no site Booking.com em comparação com os seus concorrentes.

Fonte: Booking.com, 2021

4.7.3.Participação no mercado

Os hotéis-casino de 5 estrelas, quando no seu mercado regional, representaram em 2019 (ver figura 52):

- 5,9% da cota de mercado na Madeira (da qual faz parte o Funchal);
- 3,4% da cota de mercado no Algarve (da qual faz parte Portimão);
- 20,0% da cota de mercado nos Açores (da qual faz parte Ponta Delgada);
- 16,7% da cota de mercado no Alentejo (da qual faz parte Grândola).

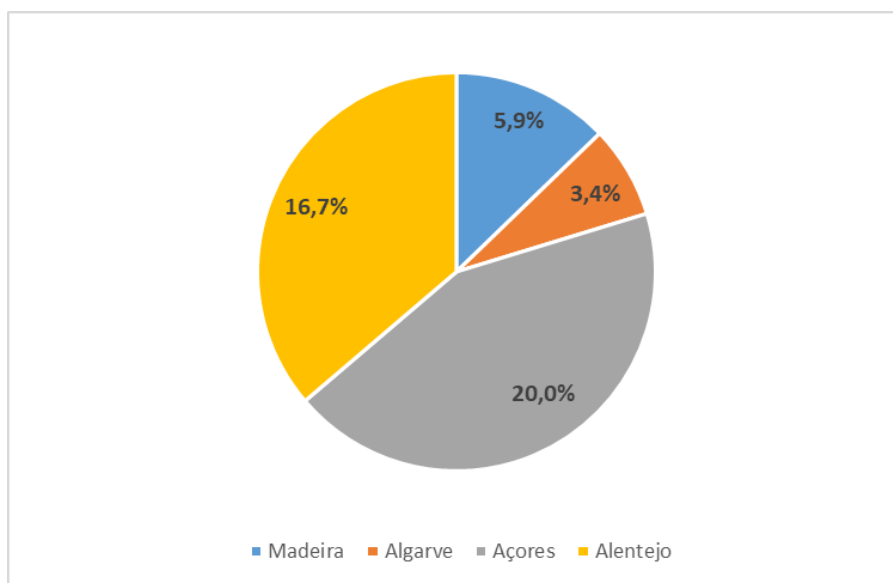


Figura 53- Participação dos hotéis-casino 5 estrelas no mercado regional dos hotéis de cinco estrelas em 2019.
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

Já em número de quartos, os hotéis-casino de 5 estrelas, quando no seu mercado de quartos regional, representaram em 2019 (ver figura 53) (TravelBi by Turismo de Portugal 6, 2021):

- 11,0% da cota de mercado na Madeira (da qual faz parte o Funchal);
- 3,6% da cota de mercado no Algarve (da qual faz parte Portimão);
- 18,0% da cota de mercado nos Açores (da qual faz parte Ponta Delgada);
- 56,3% da cota de mercado no Alentejo (da qual faz parte Grândola).

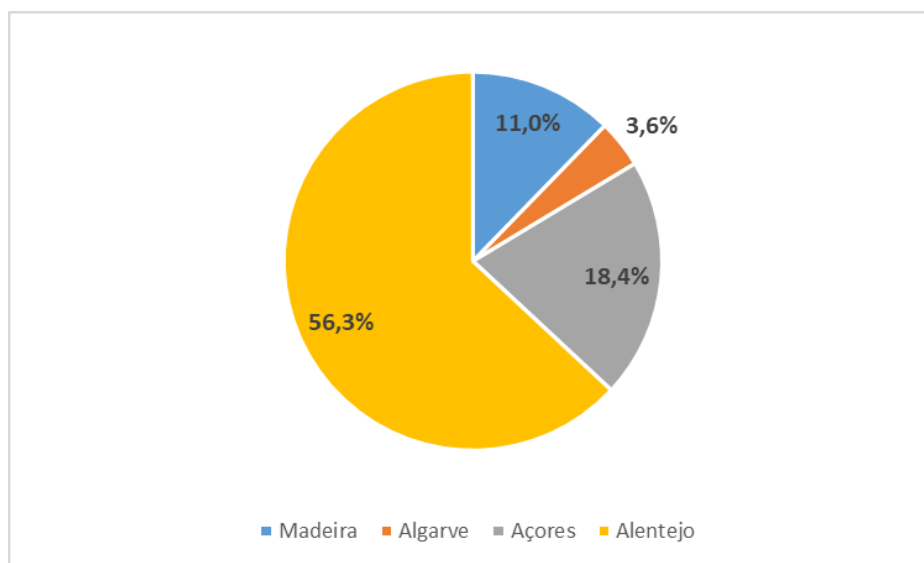


Figura 54 – Participação dos quartos dos hotéis-casino 5 estrelas no mercado regional dos quartos em hotéis de cinco estrelas em 2019.

Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

4.7.4.Pricing

O preço médio dos quartos dos hotéis de cinco estrelas tem crescido ao longo dos anos em análise. Registou-se o menor crescimento destes preços na região da Madeira, quase sem crescimento, a valores médios de 0,9%. Já a região que mais cresceu em preço médio de quartos dos hotéis de cinco estrelas foi o Alentejo, registando um crescimento médio de 11,4% nos preços dos quartos (ver figura 54 e anexo XXVII) (TravelBi by Turismo de Portugal 7, 2021).

Analisando a variação dos preços ao longo do ano 2019, pode-se perceber que o Algarve é a região que apresenta a maior variação de preços, registando um pico de preços no mês de Agosto, diminuindo depois gradualmente até ao final do ano. Já o Alentejo, com um comportamento semelhante de preços ao Algarve, registou uma menor amplitude na variação dos preços ao longo do ano quando comparado com o Algarve. No caso da Madeira, apresentou uma pequena variação de preços ao longo do ano, ou seja, apresentou uma maior consistência de preços ao longo do ano, com ligeiros picos durante o mês de Abril e de Agosto (ver figura 55 e anexo XXVII).

A figura 55 demonstra a amplitude de preços praticados ao longo do ano 2019, sobressaindo o prémio praticado no mês de Agosto na região do Algarve, um prémio de praticamente 100% o preço médio dos quartos registado em 2019. De destacar o desconto de cerca de 50% praticado em Fevereiro também no Algarve. Esta análise reforça também a ideia de que os preços na Madeira registam pouca oscilação ao longo do ano quartos (ver figura 56 e anexo XXVIII).

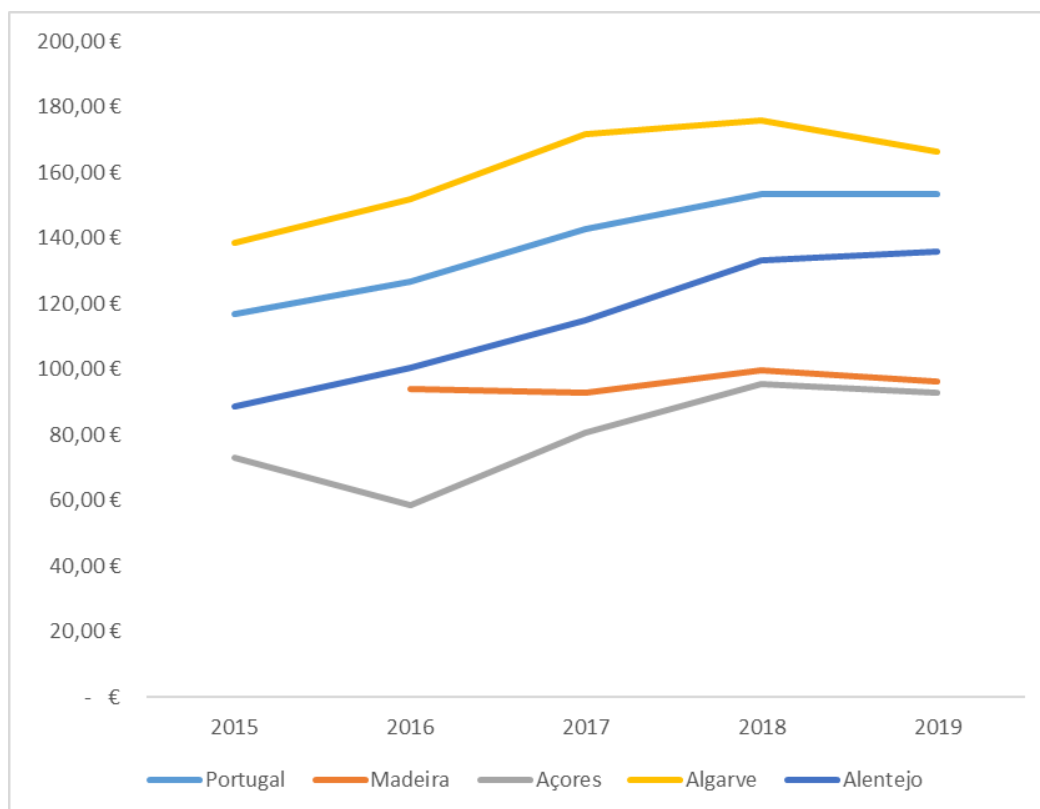


Figura 55- Evolução dos preços dos quartos dos hotéis de cinco estrelas portugueses por região, de 2015 a 2019.
 Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal 2021

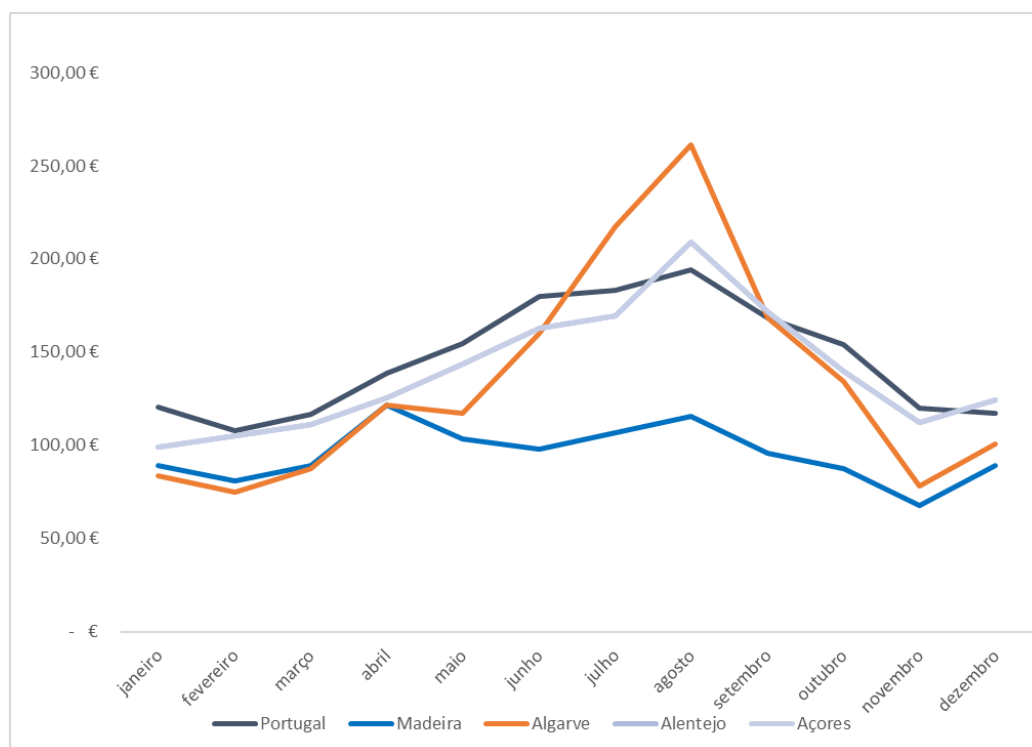


Figura 56- Evolução dos preços dos quartos dos hotéis de cinco estrelas portugueses por região ao longo do ano 2019.
 Fonte: Elaboração própria..

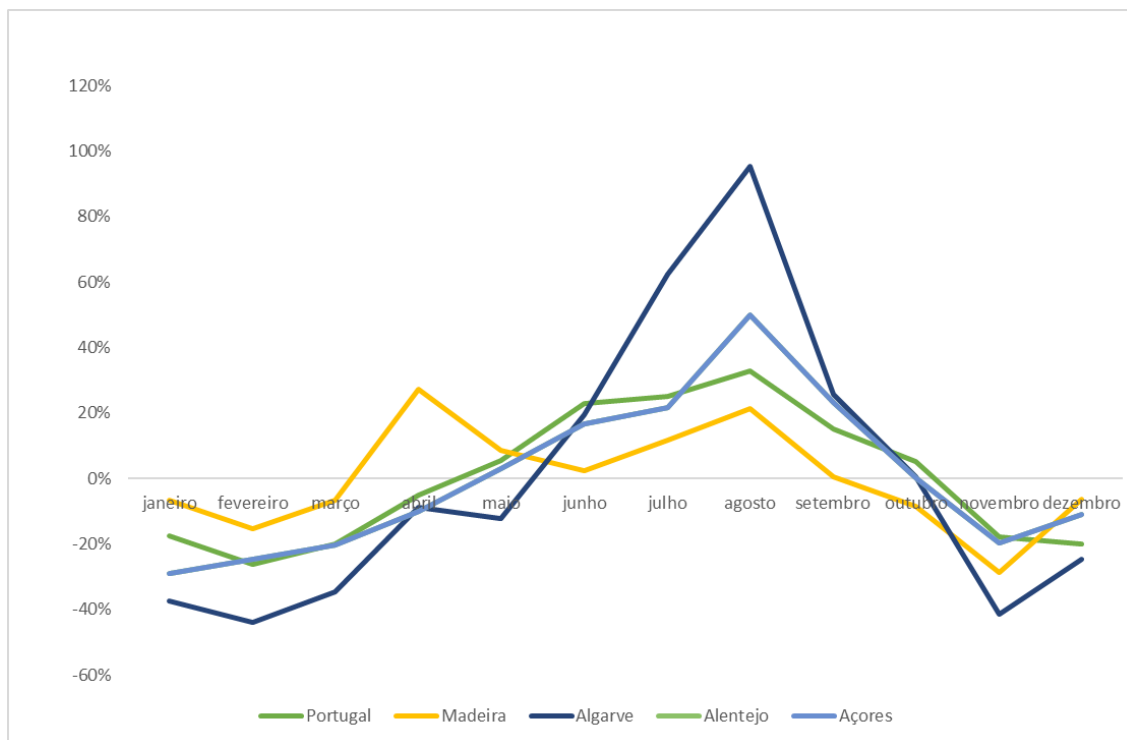


Figura 57- Prémio ou Desconto dos preços dos quartos dos hotéis de cinco estrelas portugueses em relação ao preço médio, por região, ao longo do ano 2019.
 Fonte: Elaboração própria.

4.7.5. Análise de Porter

O modelo das 5 forças de Porter (1979) é um modelo de análise competitiva que consiste em considerar 5 fatores de competitividade, forças, que permitem aferir a intensidade competitiva de uma indústria (conjunto de empresas que competem diretamente pelos mesmos clientes), segmentos de mercado de uma indústria ou, a posição competitiva de uma empresa na indústria onde está inserida, procurando avaliar que impacto as forças do ambiente externo possam ter na rentabilidade da indústria em estudo, neste caso, a indústria dos hotéis-casino.

De acordo com Michael Porter (1979), a rentabilidade de uma indústria resulta da relação e intensidade de um conjunto de forças, que afetam as empresas dessa mesma indústria. Estas forças resultam da estrutura e das características específicas da indústria, ou seja, a estrutura da indústria (microambiente externo) determina a performance das empresas dessa indústria (Porter M., 1979), ignorando-se a contribuição dos recursos e capacidades individuais (ambiente interno) de cada empresa para a sua performance.

Na sua aplicação como uma ferramenta de caracterização de uma indústria, primeiro deverá estar bem definida a extensão do mercado a analisar e de seguida identificadas todas as forças que interagem nessa indústria. As 5 forças de Porter, ou seja, os 5 factores de competitividade, são 1)

rivalidade entre concorrentes, 2) poder negocial dos fornecedores, 3) poder negocial dos clientes, 4) ameaça de entrada de novos concorrentes e 5) ameaça de entrada de produtos/serviços substitutos (Porter M. , 1979).

✓ Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre concorrentes é potenciada por factores como baixo crescimento da indústria, fragmentação, baixo grau de diferenciação do produto ou barreiras à saída (Porter M. , 1979). Geralmente um contexto de grande rivalidade esmaga as margens e deteriora a rentabilidade da indústria. Outros factores são que, quanto maiores os custos fixos e quanto mais competidores na indústria com igual poder competitivo, maior a pressão competitiva.

Número de concorrentes e grau de equilíbrio: A indústria dos hotéis-casino em Portugal é composta apenas por 5 hotéis, sendo 4 deles pertencentes ao segmento de 5 estrelas e, portanto, competindo entre si. O crescimento desta indústria é nulo, dado a monopolização dos Casinos pelo Estado. Este número reduzido de concorrentes, ao estarem geograficamente distantes, diminui a rivalidade e a intensidade competitiva, efeito que, adicionado aos custos do hotel com as contrapartidas do Estado para a manutenção das concessões dos seus casinos, leva a um aumento dos preços praticados.

Taxa de crescimento da indústria (número de concorrentes): o crescimento desta indústria é nulo, dado a monopolização dos Casinos pelo Estado (DRE, 1927) e a falta de espaço para construção de hotéis contíguos aos casinos existentes.

Taxa de crescimento de mercado em termos de procura: genericamente os hotéis de 5 estrelas têm mais procura, com taxas de ocupação mais elevadas de ano para ano e, os preços são mais elevados, com o número de hotéis-casino estagnado. Isto deve-se não só ao efeito da subida dos preços como também à preferência dos visitantes por alojamentos de categoria superior. O aumento das dormidas, das taxas de ocupação e a diminuição da sazonalidade, explicitam o aumento da procura por hotéis e uma consequente menor rivalidade (Porter M. , 1979).

Nível de custos fixos: A actividade hoteleira é conhecida por ser de mão-de-obra intensiva, o que implica custos operacionais elevados. Só os encargos com os recursos humanos representam cerca de 40% do volume das receitas, já com a prática de recorrer a subcontratação (outsourcing) para minimizar os custos fixos, tornando parte variável (Quintas, 2013). Assim, os custos fixos são elevados na indústria hoteleira e ainda maiores na indústria dos hotéis-casino, devido aos

custos fixos (contrapartidas contratuais) com a concessão do casino, o que contribui para a rivalidade entre unidades.

Custo de Mudança para os clientes: o custo de mudança é moderado, dado o reduzido número de competidores por um lado e, a elevada distância geográfica de cada hotel, por outro.

✓ Ameaça de entrada de novos concorrentes:

A entrada de novos concorrentes depende essencialmente da existência de barreiras à entrada como economias de escala e outras desvantagens ao nível dos custos, custos de mudança, diferenciação do produto (por exemplo através de marcas), imagem de marca, necessidade de capital, acesso a canais de distribuição, know-how específico, curva da experiência, questões regulatórias ou capacidade retaliatória dos integrantes da indústria (Porter M. , 1979).

Economias de escala: Os hotéis-casino em Portugal, pelo seu reduzido e controlado número e cada qual pertencer a marcas e donos diferentes, não conseguem usufruir de economias de escala que permitiram fazer um maior controlo de custos e dos processos administrativos dos negócios hoteleiros com o casino. A inexistência de economias de escala nesta indústria limitada dificulta a entrada no mercado uma vez que não confere vantagens competitivas.

Vantagens da Curva de Aprendizagem: Os 4 hotéis-casino de 5 estrelas têm mais de 10 anos de actividade e operação, o que lhes permite ter alguma maturidade na indústria e consolidar as suas marcas. Esta experiência e conhecimentos das marcas já consolidadas representaria uma ameaça à entrada no mercado de marcas sem know-how prévio.

Reputação: O posicionamento internacional dos hotéis-casino portugueses em estudo é bom, devido à marca hoteleira a que cada um pertence, ainda que em escala bastante reduzida. Nesse sentido a notoriedade das grandes marcas constituiria um fator de ameaça à entrada de novos competidores no mercado.

Diferenciação do produto: A indústria dos hotéis-casino portuguesa, caracteriza-se por hotéis de prestigiadas marcas com a oferta de casino (mercado regulado pelo Estado) nas suas instalações e as mais variedades ofertas de amenidades características de um hotel do segmento de 5 estrelas. Considera-se estes sejam factores diferenciadores e factores de ameaça a novas entradas. A maioria dos hóspedes desloca-se a estes hotéis pelo posicionamento de luxo (cinco estrelas), também pela marca a que pertencem e alguns pelo conceito. São clientes que se identificam com o conceito de luxo, mas que também procuram viver uma experiência de luxo e entretenimento, que estes hotéis proporcionam de uma forma muito única.

Necessidade de montante de capital inicial: é muito elevado, dados os custos da concessão de um casino.

Elevado número de barreiras à saída: nomeadamente a nível do elevado custo em termos de infraestruturas e de recursos humanos, bem como à reconversão do espaço Casino. Estes são factos que podem refletir-se em barreiras à entrada uma vez que a dificuldade à saída pode causar receio à entrada.

Acesso aos canais de distribuição: O desenvolvimento da internet à escala global facilitou o acesso a canais de distribuição, quer em termos de redes sociais, plataformas online (OTA) e quer na criação de sites oficiais para as marcas, constituindo um fator com pouca influência para a entrada de mercado.

✓ Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos

Produto substituto é tudo o que satisfaça as mesmas necessidades do produto apresentado. O grau de ameaça depende da relação custo/ benefício do produto substituto do ponto de vista do mercado (quanto maior a relação, maior o impacto para a indústria e rentabilidade da empresa), da vontade dos clientes de substituir (resultado da relação anterior e lealdade a marcas da indústria) e dos custos de mudança para o cliente. Estes produtos constituem genericamente uma forma de concorrência indirecta, podendo limitar o potencial de um negócio de gerar lucros. Este efeito será tanto maior quanto maior for o diferencial de performance ou preço que estes produtos apresentem.

Os substitutos diretos são constituídos pelos hotéis de 5 estrelas nas regiões geográficas de cada um dos 5 hotéis-casino. Podem também ser considerados substitutos, todos os hotéis de segmento 5 estrelas que se localizem junto a um dos 12 casinos portugueses.

Os substitutos indirectos, constituem hotéis de segmentos que não 5 estrelas e todas as outras formas de alojamentos, como o alojamento local, localizados junto a um dos 12 casinos portugueses.

Outras ameaças para a indústria de hotéis-casino, num contexto mais alargado, são os sites de jogos de casino online e casinos sem instalações de hotel. Dada a elevada quantidade de produtos substitutos, o grau de ameaça seria elevado, no entanto tendo em conta a especificidade da indústria e as suas características isso atenua este efeito.

✓ Poder de negociação dos fornecedores:

Resume o grau de pressão exercida dos fornecedores sobre a indústria e a forma como esta pressão condiciona a atividade da indústria. É determinante para a rentabilidade da indústria, uma vez que desta relação de forças resulta o custo dos meios de produção e os preços praticados. Quanto maior a concentração a montante ou a jusante, maior a pressão sobre as margens da indústria. Outros factores determinantes para esta relação de forças são os custos de mudança de fornecedor, a importância do produto que esse fornecedor fornece, a diferenciação do produto e a ameaça de integração vertical.

Número de fornecedores e grau de dependência: é moderada, pois, à excepção dos fornecedores especializados e certificados em equipamentos de casino, em que a dependência é elevada, na indústria de hotéis-casino existe genericamente um baixo grau de dependência aos fornecedores, dado as principais matérias-primas utilizadas na operação, como alimentos e bebidas, serem distribuídas por muitos fornecedores.

Existência de produtos substitutos: É moderada, pois embora exista uma elevada variedade de produtos substitutos para a operação hoteleira do dia-a-dia, existem poucos produtos substitutos para a operação do casino.

Grau de importância dos compradores para a indústria fornecedora: É baixa. Uma vez que esta indústria é muito pequena, as quantidades de compras são em menor número que por exemplo na indústria hoteleira; o mesmo para os fornecedores especializados em casinos.

Custos de Mudança: Os custos de mudança são moderados, dado a existência de muitos fornecedores de hotéis, mas poucos de casino.

✓ Poder de negociação de clientes:

Avalia-se em que grau os clientes exercem pressão sobre as empresas da indústria e o modo com afetam a sua rentabilidade. Os determinantes do poder de negociação dos clientes são essencialmente o volume de compras de cada cliente, a concentração do negócio em determinados clientes, inexistência de diferenciação, custo de mudança reduzido, disponibilização de informações ao cliente (preços, procura, etc.) e a existência de produtos substitutos.

A indústria de hotéis-casino destina-se a um segmento de mercado com público-alvo com interesses em jogo e diversão com alojamento, tudo num só lugar. Considerando a reduzida dimensão atual desta indústria em Portugal (só há 4 hotéis casino em Portugal, 3 dos quais são de 5 estrelas), os clientes de hotéis-casino têm pouca escolha. No entanto, tendo em conta a

quantidade de produtos substitutos existentes, pode-se dizer que os clientes têm um poder de negociação relativamente alto.

O grau de standardização na indústria é baixo, dada a personalização e nível de serviço de excelência característico da indústria dos hotéis-casino, direcionada a um público específico, com associações fortes e distintas das existentes no mercado, que se preocupou em criar uma identidade e standards próprios, factores estes que diminuem o poder negocial do cliente.

Os custos de mudança para clientes: Quer se considere o nível de preços ou a nível geral, é moderado. A média de preços praticada na indústria é semelhante, mas com as instalações geograficamente distantes e os hotéis-casino têm programas de fidelização e lealdade da marca e/ou casino.

Rentabilidade/ rendimento do cliente: esta indústria foca-se no grupo da sociedade de pessoas bem formadas, com estudos, informadas, pessoas de classe média e alta e multigeracional. São clientes com rendimentos mais elevados e que gostam do risco, não tendo muita sensibilidade ao preço. Este é um segmento de mercado de nicho, estável, mas que no futuro poderá ser comprometido por novos interesses dos clientes das gerações mais novas, como a preferência por casinos online, que os leva a não preferir um hotel-casino quando viajam, ou a diminuição do rendimento disponível.

A importância do produto, é elevada, pois pela sua relevância e adequabilidade do conceito ao mercado possui um grande grau de atratividade para o cliente, tornando por isso o poder negocial do cliente menor.

✓ Conclusão

A indústria dos hotéis-casino demonstra ser algo atrativa, sobretudo pelo facto da rivalidade entre empresas ser baixa e a ameaça de entrada de novos concorrentes ser reduzida, apesar da moderada pressão sobre as margens devida à moderada ameaça de produtos substitutos. Sobretudo, o facto de o Estado deter o monopólio dos Casinos físicos, com múltiplos custos com questões legais, contrapartidas e penalizações por saída antecipada (elevados custos de mudança), cria grandes barreiras à entrada de novos concorrentes nesta indústria, o que faz com que a indústria não cresça facilmente em número de competidores e permita aos atuais concorrentes manterem as suas margens estáveis, senão aumentá-las, caso aumente a procura.

Capítulo 5 – Metodologia

A metodologia de investigação utilizada para fazer a análise da oferta de casino em unidades hoteleiras de cinco estrelas seguiu o método científico, com o modelo de investigação proposto por Raymond Quivy e LucVan Campenhoudt (2005).

De forma a definir o problema a tratar, a se definir os objectivos e para se formular a pergunta de partida, numa primeira fase foi feita uma revisão da literatura, que contou com fontes primárias (entrevistas) e secundárias de informação. Depois de se definir o problema e de estabelecidos os objectivos e a pergunta a que se pretende responder, foi conduzido um estudo qualitativo, contruindo-se para o efeito um questionário estruturado (observação indirecta). Este questionário foi aplicado a três pessoas relevantes no mercado dos hotéis-casino em Portugal, em formato de entrevista. As respostas às questões foram recolhidas e analisadas, em conjunto com as análises dos relatórios e contas dos três hotéis-casino. Em conjunto, permitiram dar resposta à pergunta de partida.

5.1. Recolha de informação

O presente estudo incide sobre todo o universo dos hotéis-casino do segmento 5 estrelas em território português. Não foi incluído neste estudo o universo total de hotéis-casino portugueses, dado que esse universo total, 4 hotéis-casino, incluiria 1 hotel de segmento 4 estrelas, o qual foi excluído do estudo, por pertencer a outro segmento diferente de mercado que não o luxo.

A análise dos relatórios e contas dos quatro hotéis-casino (que, aquando do reporte anual da IES ficam armazenados na central de balanços do Banco de Portugal e são disponibilizados por empresas de investigação económica e financeira e por vezes pela própria empresa), bem como os seus indicadores específicos, foram restringidos ao período de exercício dos últimos 3 anos pré-pandemia, 2017 a 2019, de forma a excluir da análise o efeito da crise económica que se atravessa.

5.2. Modelo de análise

O modelo de investigação proposto por Raymond Quivy e LucVan Campenhoudt (2005), pressupões 3 momentos, representados na figura 58: rotura (a azul), construção (vermelho) e verificação (verde).

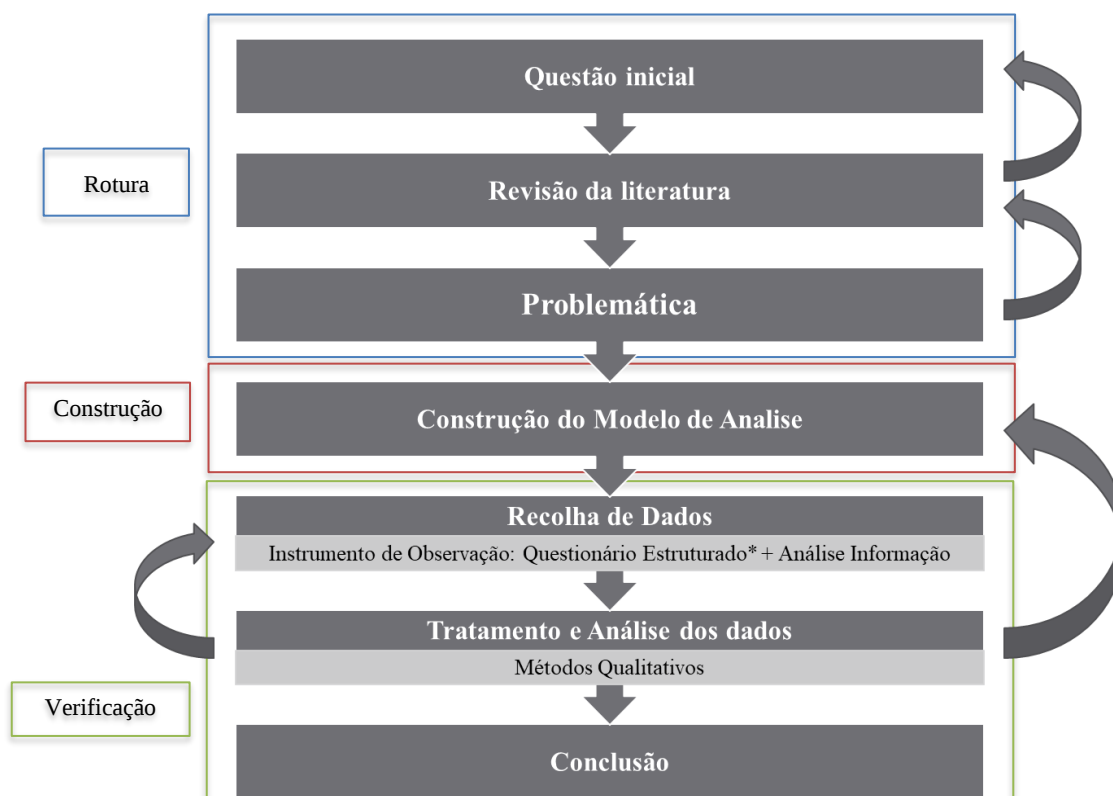


Figura 58 - A esquematização das etapas do método científico a aplicar no estudo.

*Objecto de estudo – toda a população (3 Hotéis-Casino de 5 estrelas em Portugal)

Fonte: Adaptado de Quivy and Campenhoudt, 1998.

5.2.1. Relação entre os conceitos

Os três principais conceitos que estão na base deste trabalho de investigação são os conceitos de rentabilidade, receitas e investimento, centrados nos hotéis-casino.

Da revisão da literatura percebe-se que este tipo de produto hoteleiro tem implicações ao nível da rentabilidade, seja por via do nível de preços praticado, seja por via do custo do nível de serviço incremental (casino) oferecido, seja por via do investimento requerido para oferta de casino (concessão de zona de jogo).

Contextualizando esta relação, é expectável que o impacto da oferta de casino nos hotéis de cinco estrelas enquanto unidade geradora de receitas, contribua para o aumento de receitas, bem como para a rentabilidade do produto hoteleiro. No entanto, os custos com o investimento na oferta deste produto poderão influenciar negativamente a rentabilidade.

O modelo de análise de investigação abaixo proposto procura ilustrar de forma simplificada a relação entre os conceitos e suas principais dimensões no quadro desta proposta de investigação:

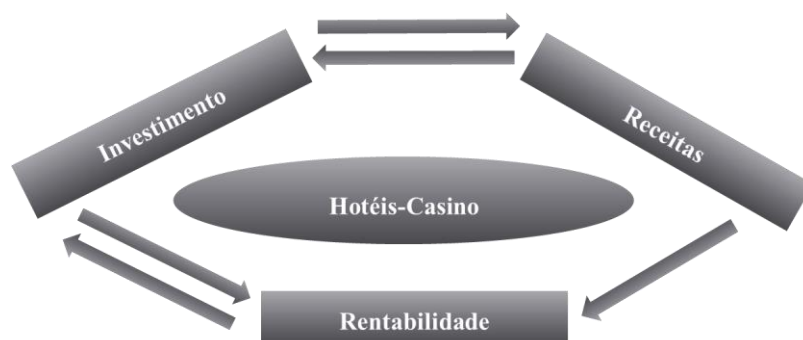


Figura 59- Modelo de Investigação do Impacto da Oferta de Casino nas receitas e rentabilidade dos Hotéis-Casino de Cinco Estrelas em Portugal

Fonte: Elaboração própria.

5.2.2.Hipóteses

Sabendo que os concessionários e imposto sobre o jogo dos 12 casinos portugueses financiam 70% do Turismo de Portugal e partindo do princípio de que os hotéis são actividades rentáveis, os casinos serão fontes geradoras de receitas, directas e indirectas, que contribuem para a rentabilidade dos hotéis.

A investigação que será realizada para responder à pergunta de partida, e às questões da investigação, deverá ainda permitir a validação das seguintes hipóteses, postuladas de forma progressiva:

Hipótese 1: Os hotéis-casino cinco estrelas praticam preços iguais aos dos preços praticados por hotéis de categoria similar, mas com maior grau de diferenciação pela oferta de casino.

Esta primeira hipótese pretende confirmar se a estratégia de diferenciação destes hotéis possibilita, como sugere a literatura, a prática de preços iguais ou inferiores aos de hotéis convencionais. A ausência de um prémio face aos restantes hotéis permitiria considerar que o esforço e custos adicionais requeridos pela oferta casino são premiados nas receitas do casino.

Hipótese 2: Atendendo aos custos e proveitos gerados, um hotel-casino gera uma margem operacional (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA)) superior à média do mercado (hotéis de cinco estrelas).

A segunda hipótese verifica a capacidade de os hotéis-casino converterem receitas em lucros. Mesmo que se verificasse a primeira hipótese (que estes hotéis têm os mesmos preços por quarto que o mercado tem), se os custos adicionais forem superiores aos proveitos incrementais, a estratégia hotéis com casino poderá revelar-se financeiramente desinteressante.

Hipótese 3: A rentabilidade estimada de um hotel-casino justifica o investimento necessário ao estabelecimento do mesmo, considerando a rentabilidade média do mercado (hotéis de cinco estrelas).

A terceira hipótese visa verificar se o retorno proporcionado em média por um hotel-casino é suficiente para remunerar positivamente o capital investido. Mesmo que os hotéis-casino sejam capazes de gerar um lucro maior, tal pode não ser suficiente para remunerar o investimento necessário à instalação do casino no hotel considerando a alternativa investimento em hotel de cinco estrelas.

5.2.3.Dimensões dos conceitos

Conforme referido no ponto 2.2.1, a rentabilidade de um hotel, neste caso, de um hotel-casino, é aferida nas suas três dimensões. Por um lado, a rentabilidade medida através do lucro gerado pela operação em si; por outro, a rentabilidade do capital investido no negócio, a rentabilidade proporcionada aos investidores; e ainda, a rentabilidade numa perspectiva de criação de valor da actividade do hotel-casino para os investidores, ou seja, obterem um retorno superior à alternativa investir num hotel sem casino.

5.2.4.Indicadores

De acordo com o exposto no ponto 2.2.3 e 2.2.4, a rentabilidade de um hotel, ou neste caso, de um hotel-casino, pode ser verificada através de indicadores como a margem EBITDA, a margem GOP, REVPAR, GOPAR, ROA, ROS e o ROE. São indicadores que podem ser analisados em conjunto com indicadores operacionais tais como taxa de ocupação quarto ou ADR.

5.3. Instrumentos de Observação

Como instrumento/ferramenta de observação, além de se recorrer à análise de relatórios e contas dos três hotéis-casino dos últimos três anos pré-pandemia, será elaborado e conduzido um questionário estruturado (entrevista), dirigido a três pessoas proeminentes no mercado dos hotéis de cinco estrelas que oferecem casino em Portugal, questionário produzido a partir de um suporte teórico bibliográfico (livros, artigos científicos), documental (revistas, relatórios, fontes estatísticas, etc.) e dos indicadores calculados da análise dos relatórios e contas dos três hotéis.

5.3.1. Análise de Relatórios e Contas

Para a aferição das receitas e rentabilidade dos três hotéis-casino cinco estrelas em estudo, foram analisados os relatórios relativos ao período de exercício dos últimos 3 anos pré-pandemia, 2017 a 2019, de forma a excluir da análise o efeito da crise económica que se atravessa com a pandemia de covid-19. Os indicadores obtidos através desta análise serão uma base para a construção do questionário dirigido aos três hotéis, juntamente com a informação bibliográfica recolhida para este estudo.

5.3.2. Questionário Estruturado

O questionário, com duração de 1 hora, foi aplicado a 3 pessoas proeminentes no mundo dos Hotéis-Casino portugueses: Dr. Carlos Costa, Dr. Atílio Forte e Dra. Joana Soeiro. Este questionário foi aplicado através de uma entrevista telefónica (no caso da Dra. Joana Soeiro) e videochamada via aplicação Zoom (no caso do Dr. Carlos Costa e do Dr. Atílio Forte). O mesmo foi composto por 13 questões breves, construídas de acordo com a informação secundária recolhida, de forma a obter respostas mais concretas (não conseguidas obter através das fontes secundárias) que levem à validação das hipóteses e a responder à questão de partida deste estudo (ver anexo XXIX). Estes dados serão combinados com os dados retirados dos relatórios e contas para se conseguir aceitar ou rejeitar cada uma das três hipóteses do estudo e responder à pergunta de partida.

Capítulo 6 – Principais Resultados

6.1. Indicadores de Rentabilidade

6.1.1. Análise de Relatórios e Contas e seus Indicadores

De forma a contribuir com informação para auxiliar a resposta à pergunta de partida, foi necessário perceber o desempenho financeiro dos 4 hotéis em estudo nos últimos 3 anos disponíveis à data do início do estudo (2017, 2018 e 2019). Para tal, foram calculados e feita a média para os 3 anos dos principais indicadores operacionais e financeiros, os quais foram comparados com os indicadores relativos ao último ano que estava disponível no início do presente estudo do mercado na região em que cada um dos 4 hotéis se localiza (figura 59).

Começando pelo Tróia Design Hotel & Resort, que se localiza em Tróia, região pertencente ao Alentejo, este hotel está em Processo Especial de Revitalização (falência técnica), pelo que os seus indicadores, de forma geral, não são positivos e até são falaciosos, no caso dos indicadores que incluem o capital próprio no rácio. Contudo, é de ressaltar que, embora o capital próprio seja negativo (falência técnica), a margem EBITDA calculada para os anos em análise é positiva e acima da média do mercado da região, indicando que o negócio do hotel tem potencial de gerar valor, apesar de o lucro antes de impostos (EBIT), com as componentes de amortização e depreciação afectas ao negócio, bem como o capital próprio, serem negativos e portanto o negócio não ser rentável.

O caso do Hotel Azor, em Ponta Delgada, Açores, detido por um fundo de *turnover*, apresenta indicadores com desempenhos negativos, apesar de com valores menos negativos quando por exemplo comparados com o Tróia Resort e, sem falência técnica (tem o capital próprio positivo); a sua margem EBITDA é positiva e de valor superior à média do mercado na região, sinal de que o negócio do hotel tem potencial de gerar valor. Contudo, na análise da margem EBIT, já incluindo, portanto, as componentes de amortização e depreciação afectas ao negócio, o negócio não é rentável.

Já o Hotel Algarve Casino, que se localiza em Portimão, Algarve, apresenta uma margem EBITDA semelhante à média do mercado da região, gerando valor igual ao da concorrência, mas uma rentabilidade das vendas e operacional das vendas a um terço do valor da média do mercado. É um negócio rentável, mas bastante menos rentável que a média do mercado na região.

O caso do Pestana Casino Park Hotel & Resort, que se localiza na Madeira, é contrário aos outros 3 hotéis. Apresenta de forma geral uma performance e desempenho bem acima da média

da região, gerando valor com o seu negócio e sendo rentável. Contudo, o GOPAR é abaixo da média da região apenas porque tem um número de quartos que é o dobro da média de quartos da região.

Média Indicadores 2017-2019	Tróia Design Hotel & Resort	Média do Sector Alentejo 2017*	Hotel Azor (Octant Ponta Delgada)	Média do Sector Açores 2017*	Hotel Algarve Casino	Média do Sector Algarve 2017*	Pestana Casino Park Hotel & Resort	Média do Sector Madeira 2017*
Liquidez Geral (Activo/Passivo)	0,70	1,13	0,84	1,66	0,84	1,54	0,35	1,65
Autonomia Financeira (Capital Próprio/Activo)	-3,70 ***	0,07	264,10	0,39	64,40	0,34	66,92	0,39
Solvabilidade (Capital Próprio/Passivo)	-3,56 ***	0,07	178,76	0,64	178,76	0,52	203,93	0,64
Endividamento Geral (Passivo/Activo)	103,70	0,93	35,90	0,61	35,90	0,66	33,08	0,61
Debt to Equity (Passivo/Capital próprio)	-31,04 ***	14,09	0,56	1,57	0,56	1,91	0,50	1,56
ROA (Lucro Operacional/Activo)	-0,62%	6,88%	-1,17%	6,54%	3,15%	0,91%	15,07%	5,75%
ROE (Lucro Líquido/ Capital Próprio)	40,87% ***	-39,79%	-5,77%	2,92%	4,12%	9,86%	20,68%	10,05%
Margem EBITDA (EBITDA/Vendas)	18,22%	12,21%**	20,99%	14,54%**	18,21%	17,96%**	39,13%	15,93%**
Rendibilidade Operacional Vendas ou EBIT (Lucro Operacional/Vendas)	-11,66%	12,21%	-9,40%	14,54%	4,28%	17,96%	28,63%	15,93%
Rendibilidade Vendas (Lucro Líquido/Vendas)	-25,63%	-6,51%	-19,73%	3,13%	3,61%	7,81%	26,82%	11,36%
GOPAR (Lucro Operacional/Nº Quartos)	-4 883,36 €	172 103,81 €	-6 255,31 €	96 439,82 €	23 358,87 €	63 723,51 €	26 385,91 €	36 226,52 €

* Empresas do mesmo sector de actividade (Secção I - alojamento, restauração), na mesma região do hotel a que se comparam - último ano disponível para consulta

** Por não se ter valores, considerou-se o Lucro Operacional igual a EBITDA pelo SNC, para simplificar

*** Hotel em Falência técnica

Figura 60- Quadro-resumo dos Indicadores Operacionais e de Actividade dos Relatórios e Contas dos 4 hotéis-casino analisados.

Fonte: Elaboração própria a partir dos Relatórios e Contas 2017 – 2019 dos 4 hotéis e dos Indicadores Patrimoniais das Empresas Não Financeiras em Portugal 2008 – 2017

6.1.2. Análise do Questionário Estruturado

Ao analisar as respostas dos três entrevistados, pessoas proeminentes na indústria dos casinos e hotéis com casino em Portugal, corrobora-se muita informação obtida pelas fontes secundárias presentes neste estudo.

De forma a corroborar que Portugal não é um destino turístico de Jogo, começou-se por questionar qual é o perfil de Portugal enquanto destino turístico de jogo. Continuando o raciocínio, e em linha com a informação recolhida, de que o mercado dos Casinos físicos é monopolizado pelo Estado, perguntou-se como funciona o mercado dos casinos em Portugal.

Para afunilar o pensamento para os hotéis com casinos, a questão seguinte pedia para caracterizar, na perspectiva do entrevistado, o que caracteriza os hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal.

Afunilando ainda mais o pensamento, e para ir na direcção de se corroborarem ou não as hipóteses que levaram à questão de partida, perguntou-se aos entrevistados se consideravam o negócio do jogo em casino físico ser rentável e porquê, bem como o negócio de casino (jogo,

entretenimento, F&B). E ainda, para referirem se o negócio do casino, visto de uma forma genérica, era mais ou menos rentável que o mero jogo em casino físico.

Por forma a continuar no raciocínio que levou à pergunta de partida, perguntou-se a cada entrevistado se considerava o produto casino incluído na oferta hoteleira ser uma mais-valia para a contribuição da rentabilidade de um hotel de 5 estrelas e porquê. E ainda, se considerava o produto casino como sendo um produto de atractividade para um hotel que tenha casino e se, pela sua experiência as pessoas procuram mais o hotel por ter casino, o casino por ter hotel, ou o hotel independentemente do casino ou o casino independentemente do hotel.

Como impacta um casino na rentabilidade de um negócio hoteleiro com oferta casino, ou seja, quais são os factores com maior impacto na rentabilidade de um hotel-casino, pela mera existência de casino foi a pergunta que se seguiu. Esta questão serve para perceber a relação, ou seja, a dinâmica, entre o negócio do casino e o negócio do hotel per si. Nesta linha de pensamento, inquiriu-se cada entrevistado à cerca dos preços praticados na venda dos quartos destes hotéis, o preço médio, se considerariam que estes hotéis-casino cinco estrelas praticavam preços iguais, mais baixos ou mais elevados aos dos preços praticados por hotéis de categoria similar e, se essa relação de preço teria que ver com a oferta casino no hotel.

A pergunta seguinte, incidia sobre a margem operacional deste tipo de hotéis, se considerariam que um hotel-casino gerava uma margem operacional (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA)) superior à média do mercado (hotéis de cinco estrelas). Para fechar o raciocínio e ir de encontro à pergunta de partida, a última questão feita foi se a rentabilidade estimada de um hotel-casino justificava o investimento necessário ao estabelecimento do mesmo, considerando a rentabilidade média deste mercado (hotéis de cinco estrelas).

Todos concordaram em afirmar que Portugal não é um destino turístico de Jogo e que o Jogo está fortemente legislado e detido pelo Estado. Afirmam que o Jogo é, e sempre foi, um negócio rentável, inclusive, o Dr. Atílio Forte e o Dr. Carlos Costa avançam que com a legalização e licenças de Jogo online, que os casinos físicos perderam receitas nos últimos anos e que a figura do hotel casino em bom rigor não existe em Portugal. Já a Dra. Joana Soeiro refere que os casinos podem ser um produto complementar ao hotel e todos concordam que ninguém vai para um hotel por ter casino ou vai ao casino por ter hotel, que são negócios independentes.

Os três entrevistados, quando questionados sobre se consideram o casino ser uma mais-valia para a rentabilidade de um hotel de cinco estrelas, anuem, dizem que não, porque são negócios distintos e não há relação na procura de um e de outro.

Assim, os três entrevistados concluem que a rentabilidade estimada de um hotel-casino é a mesma, quer tivesse o casino ou não tivesse o casino. Desde logo, porque o Jogo em Portugal não é um produto turístico, pois não há a tradição de jogo como o modelo americano ou asiático.

Capítulo 7 – Análise e Discussão de Resultados

7.1. Validação das hipóteses e resposta à pergunta de partida

7.1.1. Validação das Hipóteses

- ✓ Hipótese 1: Os hotéis-casino cinco estrelas praticam preços iguais aos dos preços praticados por hotéis de categoria similar, mas com maior grau de diferenciação pela oferta de casino.

Os hotéis-casino cinco estrelas praticam preços semelhantes aos preços dos hotéis na sua região, aos seus concorrentes diretos. Competem com os outros hotéis da sua localização com a mesma categoria e serviços, podendo o casino ser um serviço a mais que o hotel tem, que o pode distinguir, mas não diferenciar, da concorrência.

- ✓ Hipótese 2: Atendendo aos custos e proveitos gerados, um hotel-casino gera uma margem operacional (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA)) superior à média do mercado (hotéis de cinco estrelas).

Pela análise dos relatórios e contas, pode-se perceber que a margem EBITDA dos 4 hotéis analisados está acima da média dos hotéis da mesma categoria na região. No entanto, este factor poderá estar relacionado com múltiplos factores, como a estratégia corporativa, com os produtos e serviços que vende, com o revenue management, com o marketing que faz, ou seja, com a gestão do hotel em si e não com o produto casino, visto o EBITDA do hotel não incluir o EBITDA do casino (são sempre empresas distintas).

- ✓ Hipótese 3: A rentabilidade estimada de um hotel-casino justifica o investimento necessário ao estabelecimento do mesmo, considerando a rentabilidade média do mercado (hotéis de cinco estrelas).

A rentabilidade estimada de um hotel-casino é a rentabilidade estimada de um hotel sem casino para a mesma categoria de hotel e com as mesmas características, ou seja, como o produto casino constitui efetivamente uma empresa diferente, e a procura do hotel não está relacionada com a procura do casino e vice-versa, não é relacionável. A constituição de um casino entra num âmbito muito próprio, cujo dono do negócio é o Estado e cujo lucro é proveniente do negócio do Jogo em si, não havendo simbiose entre outros serviços e o hotel, pelo contrário, os outros serviços de apoio ao Jogo perdem dinheiro (como o F&B) ou constituem um gasto da empresa (eventos no casino que são custo, como se fossem custos de marketing e publicidade)

7.1.2.Resposta à pergunta de partida

“Qual o impacto da oferta de casino físico nas receitas e rentabilidade dos hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal?”

Com base no presente estudo, pode-se afirmar que não tem impacto.

Além de não existirem dados contabilísticos que consolidem indicadores financeiros dos hotéis com indicadores financeiros dos casinos analisados, também não existem fontes na literatura que indiquem que em Portugal exista alguma simbiose entre o hotel e o seu casino e vice-versa. Assim, além de ao longo da presente investigação não se terem encontrado dados ou informações que apontem para que exista alguma simbiose também não se encontraram dados que indiquem o contrário.

Estudos aprofundados, com acesso a dados de contabilidade de gestão de cada hotel e, por sua vez, de cada um dos seus casinos, teriam de ser levados a cabo, bem como estudos de mercado, de forma a entender a dinâmica das vendas nos hotéis-casino associadas ao casino por ter um hotel ou ao hotel por ter um casino.

Capítulo 8 – Conclusões

Foi possível perceber que os casinos são monopolizados pelo Estado, altamente regulamentados e que a forte carga fiscal sobre as suas receitas contribui em grande medida para o financiamento do Turismo de Portugal e também para o financiamento de construção e manutenção das infraestruturas nas localidades onde estes se localizam com fim ao desenvolvimento turístico dessas mesmas localidades. Acresce que esta legislação é válida para qualquer casino físico existente, independentemente de fazer ou não parte de um hotel e, para a sua existência, tem de existir uma zona de jogo previamente determinada pelo Estado na qual existirá tantos casinos quantos os que o Estado determinar (mas normalmente, uma zona origina um casino), que são sujeitos ao pagamento de um “aluguer” (contrapartidas) de exploração ao Estado por um valor estipulado para o número de anos contratualizado. Ao final desse contrato, é lançado novo concurso público de exploração dessas zonas de jogo.

Com o aumento da procura turística por Portugal nos últimos anos até 2019 (excluindo-se assim o efeito pandemia em 2020), com o aumento do número de chegadas e dormidas em hotelaria genericamente e diminuição da sazonalidade, deu-se um aumento progressivo das taxas de ocupação e criou-se uma dinâmica de aumento dos preços dos quartos e das receitas em hotelaria. Nomeadamente, o mercado dos hotéis de cinco estrelas cresceu acima da média do sector hoteleiro em Portugal e em cada uma das regiões onde se localizam os 4 hotéis-casinos deste estudo.

Com base no presente estudo, pode-se afirmar que a oferta de casino físico nos hotéis de cinco estrelas não tem impacto nas receitas e rentabilidade destes hotéis-casino.

Um modelo de licença para operação de casinos terrestres, uma alteração ao modelo de concessão para mera licença, abriria este mercado a novos competidores, criando um novo e verdadeiro mercado de hotéis-casino, como existe em Las Vegas ou Macau, acrescentando valor ao mercado do turismo português, enquanto destino turístico em geral e, em particular, posicionando Portugal como destino de Jogo. Ao poderem incluir nos seus serviços um casino, os hotéis poderiam usufruir de um aumento de receitas directas do Jogo e indirectas dos serviços do casino, bem como aumentar a estada média dos hóspedes enquanto combatiam a sazonalidade.

8.1. Limitações do Estudo

O presente estudo foi conduzido baseado em fontes de informação secundária e de pesquisa bibliográfica, bem como em três entrevistas conduzidas a pessoas proeminentes no mercado dos

hotéis-casino em Portugal. Por isto, a principal limitação é o número de entrevistas conduzidas e a impossibilidade (dados confidenciais e que as empresas se recusam a divulgar, mesmo que para fins académicos) de obter dados de contabilidade de gestão dos hotéis-casino em estudo.

8.2. Recomendações para trabalhos futuros

Além de entrevistar as 3 pessoas que participaram neste estudo, seria enriquecedor entrevistar também os diretores actuais de cada um dos hotéis em estudo, bem como incluir no estudo o hotel de 4 estrelas com casino.

De futuro, sugere-se um estudo de mercado completo, que inclua também uma análise a todos os hotéis concorrentes dos hotéis com casino em Portugal.

Capítulo 9 – Bibliografia

- American Gaming Association. (12 de Fevereiro de 2015). *Gaming Careers: Gateway to the Middle Class*. Obtido em 01 de Novembro de 2020, de American Gaming Association: <https://www.americangaming.org/new/gaming-careers-gateway-to-the-middle-class/>
- Assaf, G., Cvelbar, L. K., & Pahor, M. (Março de 2013). Performance drivers in the casino industry: Evidence from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 149-154. Obtido em 07 de Novembro de 2021, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000746>
- Baptista, M. I. (2011). *Os Jogos de Fortuna ou Azar no Casino Estoril*. Dissertação de Mestrado em Turismo, especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Estoril. Obtido em 01 de Março de 2021, de <http://hdl.handle.net/10400.26/18710>
- Barsky, J., & Nash, L. (2002). Evoking emotion: Affective keys to hotel loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 39-46. Obtido em 03 de Abril de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/222843320_Evoking_emotion_Affective_keys_to_hotel_loyalty
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (15 de Abril de 2002). Managing the total customer. *MIT Sloan Management Review*, 14(3). Obtido em 31 de Março de 2021, de <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-total-customer-experience/>
- CHT - Casino Hotel de Tróia S.A. (2015 a 2019). *Relatório de Contas - Detalhar*. Infotrust. Obtido em 03 de Março de 2021
- Correia, J. P. (2015). *As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira – o caso dos hotéis em Lisboa*. Dissertação de Mestrado em Turismo, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril. Obtido em 10 de Março de 2021, de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19436/1/2015.04.022_.pdf
- Costa 2, C. (2017 de Agosto de 2017). *Intervenção do Dr. Carlos Costa na apresentação do livro – Fortuna ou Azar – Dupla Improvável*. Obtido em 01 de Março de 2021, de O Jogo em Portugal: <https://ojogoemportugal.pt/intervencao-do-dr-carlos-costa-na-apresentacao-do-livro-fortuna-ou-azar-dupla-improvavel/>
- Costa, C. (04 de Julho de 2018). *As Concessões de Jogo nos Casinos e o Turismo em Portugal – 90 anos de Parceria*. Obtido em 06 de Novembro de 2020, de O jogo em Portugal: <https://ojogoemportugal.pt/as-concessoes-de-jogo-nos-casinos-e-o-turismo-em-portugal-90-anos-de-parceria/>

- Cunha, L. (1997). *Economia e política do turismo*. Lisboa, Portugal: MacGraw-Hill. Obtido em 31 de Março de 2021
- DeFranco, A., & Lattin, T. (2007). *Hospitality financial management*. New Jersey, EUA: John Wiley & Sons, Inc. Obtido em 30 de Abril de 2021
- Direcção Regional de Estatística da Madeira. (2018). *Inquérito ao Turismo Internacional na Região Autónoma da Madeira Ano 2016*. Funchal: Direcção Regional de Estatística da Madeira. Obtido em 15 de Junho de 2021, de <http://www.visitmadeira.pt/Admin/Public/Download.aspx?file=Files%2FFiles%2FVisitMadeira%2FEstudos%2FI-DREM-ITI-Inquerito-ao-Turismo-Internacional-2016.pdf>
- DRE. (3 de dezembro de 1927). *Decreto nº 14:643*. Obtido em 01 de Novembro de 2021, de Decreto nº 14:643: <https://files.dre.pt/1s/1927/12/26700/22782284.pdf>
- Eadington., W. R. (1999). The spread of casinos and their role in tourism development <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.582.> (D. G. Butler, Ed.) *Contemporary Issues in Tourism Development*. Obtido em 10 de Março de 2021, de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.582>
- Esteves, S. Â. (2015). *Jogos de Fortuna ou Azar – Criminalização ou descriminalização? Uma questão “simples” com uma resposta complexa*. Dissertação de Mestrado em Criminologia, Instituto Superior Bissaya Barreto, Coimbra. Obtido em 15 de Fevereiro de 2021, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28929/1/Jogos%20de%20Fortuna%20ou%20Azar.pdf>
- European Casino Association. (2020). *Revenues and employees 2017*. Obtido em 24 de Outubro de 2020, de European Casino Association: <https://www.europecasinoassociation.org/about-us/industry-facts-figures/>
- Faria, A. R., Trigueiros, D., & Ferreira, L. F. (2015). A utilização do Uniform System of Accounts for the lodging industry (USALI) em Portugal: o caso do Algarve. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 13, 1-23. Obtido em 20 de Abril de 2021, de http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n_26/ana_faria_duarte_trigueiros_leonor_fernandes.pdf
- Garret, T. (Janeiro/Fevereiro de 2004). Casino Gaming and Local Employment Trends. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 86(1), pp. 9-22. Obtido em 08 de Fevereiro de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/6958244.pdf>
- Geisler, K. R. (2016). Riverboat casino gambling impacts on employment and income in host and surrounding counties. *The Annals of Regional Science*, 56(1), 101-123. Obtido em 10 de Março de 2021, de <https://doi.org/10.1007/s00168-015-0721-x>

- Godinho, J. (2014). Casino Gaming in Macau: Evolution, Regulation and Challenges. *UNLV Gaming Law Journal*, 5(1), 1-26. Obtido em 10 de Março de 2021, de <https://scholars.law.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1069&context=glj>
- Hall, M., & Hamon, C. (1996). Casinos and Urban Redevelopment in Australia. (Winter, Ed.) *Journal of Travel Research*, 34, 30-36. Obtido em 12 de Março de 2021
- HANYC. (2018). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (11.^a Edição Revista ed.). Michigan: AHLA/HFTP.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (March–April 1994 de 1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174. Obtido em 31 de Março de 2021, de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9149>
- Hicks, M. J. (2014). Do good fences make good neighbors? The cross border impact of casino entrance. (M. Wenz, Ed.) *Growth and Change*, 45(1), 5-20. Obtido em 10 de Março de 2021, de <http://hdl.handle.net/10.1111/grow.12031>
- Hinch, T. a. (2005). Casino Markets: A Study of Tourist and Local Patrons. *Tourism and Hospitality Research*, 6(1), 72–87. Obtido em 01 de Março de 2021, de <https://www.semanticscholar.org/paper/Casino-Markets%3A-A-Study-of-Tourist-and-Local-Hinch-Walker/c27e5b22680e455a92991636b0b1a0f3c094990a>
- Ian, J. (1995). Casinos battle for Asia's high-rollers. *Asia Business*, 31(11), 48-51. Obtido em 20 de Janeiro de 2021
- IBISWorld. (22 de Dezembro de 2020). *Casino Hotels Industry in the US - Market Research Report*. Obtido em 30 de Março de 2021, de IBIS World: <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/casino-hotels-industry/>
- INE. (2019). *Empresas em Portugal - 2017*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística . Obtido em 22 de Julho de 2021, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=358546042&PUBLICACOE_Smodo=2&xlang=pt
- INE. (17 de Dezembro de 2020). *Conta Satélite do Turismo para Portugal 2016-2019*. Obtido em 17 de Dezembro de 2020, de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415630500&DESTAQUESmodo=2
- IPDT. (2017). *Perfil dos Turistas do Porto e Norte de Portugal - Verão IATA 2017*. Porto: Travel BI by Turismo de Portugal. Obtido em 15 de Junho de 2021, de <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt->

- pt/Documents/Comportamento%20do%20Consumidor/perfil-turistas-porto-e-norte-verao-2017.pdf
- ITI- Sociedade de Investimentos Turísticos na Ilha da Madeira. (2015 a 2019). *Relatório de Contas - Detalhar*. Infotrust. Obtido em 03 de Março de 2021, de <https://infotrust.pt/>
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management, from theory to practice*. Varna, Bulgária: Zangador. Obtido em 30 de Abril de 2021, de https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=ZSrJAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=hotel+casino+revenue&ots=4N6rVbxjax&sig=0izLKnAKAJBHRMIh0smpeJcPB_g&redir_esc=y#v=onepage&q=hote%20casino%20revenue&f=true
- Jamye Long, C. J. (2011). Changes Created by the Introduction of Legalized Gaming: A Review of the Tunica County, Mississippi Experience. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(4), 156 - 163. Obtido em 09 de Março de 2021, de <http://m.www.na-businesspress.com/JMPP/LongWeb.pdf>
- Ji, C., & Prenticeb, C. (Janeiro de 2021). Linking transaction-specific satisfaction and customer loyalty – The case of casino resorts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58. Obtido em 03 de Abril de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698920313278>
- Jo, W. M. (2014). Casino tourism. (X. H. Jafari J., Ed.) *Encyclopedia of Tourism*. Obtido em 03 de Março de 2021, de https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-01669-6_25-1
- Kim, J. H., & Kang, K. H. (2018). The effect of promotion on gaming revenue: A study of the US casino industry. *Tourism Management*, 65, 317-326. Obtido em 01 de Novembro de 2020, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026151771730105X>
- Kim, W., Han, J., & Hyun, K. 2.-1. (01 de Maio de 2004). Multi-Stage Synthetic Hotel Pricing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(2), 166-185. Obtido em 31 de Março de 2021, de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1096348004264082>
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T., & al, e. (2009). *Marketing management*. Harlow, England: Prentice Hall. Obtido em 25 de Abril de 2021
- Lam, W. S. (15 de Março de 2015). Determinants of hotel occupancy rate in a Chinese gaming destination. (Elsevier, Ed.) *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 22, 1-9. Obtido em 10 de Março de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677014000229>
- Lo, K. (2007). Emotional design for hotel stay experiences: Research on guest emotions and design opportunities. Em S. Poggenpohl (Ed.), *Proceedings of the 2nd IASDR Conference on Design Research* (p. 18). London: Design Research Society. Obtido em 03 de Abril

- de 2021, de
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38587302/Emotional_design_for_hotel_stay_experiences__Research_on_guest_emotions_and_design_opportunities.pdf?1440672334=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmotional_Design_for_Hotel_Stay_Experien.pdf&
 &
- Lourenço, I. C., Morais, A. I., & Lopes, A. I. (2020). *Fundamentos de Contabilidade Financeira: Teoria e Casos*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Lovat, O. (24 de Março de 2017). *The strategic genius of Steve Wynn*. Obtido em 31 de Março de 2021, de Gambling Insider: <https://www.gamblinginsider.com/in-depth/3039/the-strategic-genius-of-steve-wynn>
- Luo, J., & Lam, C. (2019). *Entertainment tourism* (1ª ed.). Oxford, UK: Routledge. Obtido em 03 de Abril de 2021
- Ma, E., & Lai, I. K. (09 de Fevereiro de 2016). Gambling motivation among tourists in Macau's casino resorts. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(11), 1227-1240. Obtido em 30 de Março de 2021, de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10941665.2016.1140661>
- MacDonald, A., & Eadington, W. (Novembro de 2008). The case for integrated resorts. *Inside Asian Gambling*, 37-43. Obtido em 20 de Março de 2021, de <https://creba.ph/creba-directory/Speech/Mcdonald-Eadington-Integrated-Resorts.pdf>
- Mattila, A. S. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4(4), 268-277. Obtido em 02 de Abril de 2021, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670502004004004>
- Mesquita, J. C. (18 de Setembro de 2019). *O Grande Hotel Casino da Praia da Rocha*. Obtido em 01 de Março de 2021, de O Jogo em Portugal: <https://ojogoemportugal.pt/o-grande-hotel-casino-da-praia-da-rocha/>
- Neves, J. (2011). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Lisboa, Portugal: Texto Editora.
- Observatório do Turismo de Lisboa. (2019). *Inquérito Motivacional 2019 Destino Lisboa*. Observatório . Lisboa: Turismo de Lisboa. Obtido em 15 de Junho de 2019, de <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobre-o-turismo-de-lisboa/d/303-inquerito-motivacional-regiao/showcase>
- Observatório do Turismo do Alentejo. (2013). *Caracterização da Procura Turística - Alentejo*. Portalegre: Entidade Regional de Turismo do Alentejo. Obtido em 15 de Junho de 2021, de

- <http://centrodocumentacao.turismodeportugal.pt/nyron/Library/catalog/winlibimg.aspx?skey=B5B9C41F1626409CBF2C2F7A3EAE0CDD&doc=27805&img=197&save=true>
- Petrillose, M. J., & Brewer, K. P. (2000). An exploration of customer retention factors in Las Vegas casino resort properties. *Gaming Research & Review Journal*, 5(2), 1-13. Obtido em 03 de Abril de 2021, de <https://search.proquest.com/openview/047c99e40b2484885570ff38d75aa586/1?pq-origsite=gscholar&cbl=27074>
- PorData 2. (20 de Março de 2019). *Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por país de residência do hóspede*. Obtido em 21 de Janeiro de 2022, de PorData: <https://www.pordata.pt/Portugal/Dormidas+nos+alojamentos+turísticos+total+e+por+páis+de+residência+do+hóspede-2611>
- PorData. (2018). *Remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por sector de actividade económica*. Obtido em 01 de Novembro de 2020, de PorData: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>
- PorData. (25 de Março de 2020). *PIB (base=2016)*. Obtido em 30 de Dezembro de 2020, de PorData: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PorData 3. (20 de Março de 2020). *Hóspedes nos alojamentos turísticos- total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro*. Obtido em 21 de Janeiro de 2022, de PorData: <https://www.pordata.pt/Portugal/Hóspedes+nos+alojamentos+turísticos+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-2613>
- Porter, M. (Março de 1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. (H. B. Review, Ed.) Boston, EUA. Obtido de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. (Novembro-Dezembro de 1996). HBR's Must-Reads. (P. C. Harvard Business School, Ed.) *What Is Strategy*, pp. 2-22. Obtido em 01 de Março de 2021, de https://www.academia.edu/22069998/Must_Reads_on_Strategy_Harvard
- Porto Editora. (2003-2021). *Rentabilidade* <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/rentabilidade>. (P. Editora, Editor) Obtido em 20 de Janeiro de 2021, de Dicionário infopédia da Língua Portuguesa: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/rentabilidade>
- Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. *Decision Sciences*, 35(3), 551-578. Obtido em 03 de Abril de 2021, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x>
- Quintas, M. (2013). *Organização e Gestão Hoteleira* (Vol. II). Otelur. Obtido em 31 de Março de 2021
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*.

- Ramos, A. R. (2005). *O Termalismo em Portugal: Dos factores de obstrução à revitalização pela dimensão turística*. Dissertação de Doutoramento em Turismo, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro. Obtido em 10 de Março de 2021, de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/4955/1/196979.pdf>
- Rento, A., & Peixoto, J. P. (Junho de 2016). Subsídios de análise da tributação do jogo em Portugal. *Revista da Faculdade de Direito UERJ*(29), 26. Obtido em 09 de Março de 2021, de <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rfduerj/article/download/13192/16727>
- Rephann, T. J. (1997). Casino Gambling as an Economic Development Strategy. *Tourism Economics*, 3(2), 161–183. Obtido em 01 de Março de 2021, de <http://www.equotient.net/papers/casino.pdf>
- Research and Markets. (2018). *Gambling Market - Global Outlook and Forecast 2018-2023*. EUA: Research and Markets. Obtido em 24 de Outubro de 2020, de Research and Markets: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4616550/gambling-market-global-outlook-and-forecast#rela0-4773078>
- Rose, A. (1998). *The regional economic impacts of casino gambling: Assessment of the literature and establishment of a research agenda*. Position paper, National Gambling Impact Study Commission, State College. Obtido em 01 de Março de 2021, de <https://govinfo.library.unt.edu/ngisc/reports/ecoinprpt.pdf>
- Serviço Regional de Estatística dos Açores. (2018). *Inquérito ao Turismo Internacional - Região Autónoma dos Açores 2016*. Ponta Delgada: Serviço Regional de Estatística dos Açores. Obtido em 15 de Junho de 2021, de <https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Media/file.aspx?ida=8467>
- Serviços de Regulação e Inspeção de Jogos. (2020). *Concessionário de Casinos*. Obtido em 24 de Outubro de 2020, de Serviços de Regulação e Inspeção de Jogos: <https://www.srij.turismodeportugal.pt/pt/casinos-e-bingos/concessionarios-de-casinos/>
- Silva, S. M. (2014). *Os Rendimentos do Jogo e o Fisco*. Dissertação de Mestrado em Fiscalidade, Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Faro. Obtido em 10 de Fevereiro de 2021
- Slattery, P. (Junho de 2002). Reported RevPAR: unreliable measure, flaws, interpretations and the remedy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 135-149. Obtido em 30 de Abril de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431901000342>
- Snyder, J. T. (1999). *The Effects of Casino Gaming on Tunica County, Mississippi - A case study 1992-1997*. Mississippi State University. Mississippi: Social Science Research Center.

- Obtido em 01 de Março de 2021, de <https://jamesthomassnyder.files.wordpress.com/2011/11/effects-of-casino-gaming-social-science-research-center.pdf>
- Solverde - Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde S.A. (2015 a 2019). *Relatório de Contas - Detalhar*. Infotrust. Obtido em 03 de Março de 2021, de <https://infotrust.pt/>
- Solverde - Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde S.A. (2017). *Relatório de Gestão e Contas do Grupo Solverde*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2021, de <https://media.gruposolverde.pt/2018/06/solverde-relatorio-contas-2017.pdf>
- Solverde - Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde S.A. (2018). *Relatório de Gestão e Contas do Grupo Solverde*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2021, de <https://media.gruposolverde.pt/2019/10/solverde-relatorio-contas-2018.pdf>
- Solverde - Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde S.A. (2019). *Relatório de Gestão e Contas do Grupo Solverde*. Obtido em 28 de Fevereiro de 2021, de <https://media.gruposolverde.pt/2020/09/RC-SOLVERDE-2019-FINAL.pdf>
- Song, H., Wang, J., & Lyu, S. O. (Março de 2021). Willingness to pay for casino-based integrated resorts: A choice experiment. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19. Obtido em 03 de Abril de 2021, de <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100555>
- Statista 2. (20 de Janeiro de 2021). *Total revenue of the gambling market in the United States from 2004 to 2018*. (S. Lock, Editor) Obtido em 01 de Março de 2021, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/271583/casino-gaming-market-in-the-us/>
- Statista. (17 de Março de 2021). *Key industry data on the casinos and online gambling sector worldwide in 2020*. Obtido em 23 de Março de 2021, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1177376/global-casinos-online-gambling-industry/>
- Statista 3. (16 de Dezembro de 2020). *Gross revenue from gaming and gambling in Macao 2009-2019*. (L. L. Thomala, Editor) Obtido em 23 de Março de 2021, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/253755/gross-revenue-from-gaming-and-gambling-in-macao/>
- Statista 4. (23 de Setembro de 2020). *Regions with the most gaming properties worldwide 2020*. (S. Lock, Editor) Obtido em 01 de Março de 2021, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1130707/number-of-gambling-locations-worldwide-by-region/>
- Statista 5. (06 de Outubro de 2019). *Top casinos globally 2019, by hotel rooms*. Obtido em 23 de Março de 2021, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1062574/top-casinos-hotel-room-count/>

- Statista 5. (16 de Dezembro de 2020). *Number of casinos in Macao from 2009 to 2019*. (L. L. Thomala, Editor) Obtido em 23 de Março de 2021, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/253763/number-of-casinos-in-macao/>
- Talón-Ballester, P., Nieto-García, & González-Serrano, L. (Abril de 2022). The wheel of dynamic pricing: Towards open pricing and one to one pricing in hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 102. Obtido em 2022 de Abril de 2022, de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103184>
- Townes, J. (2019). *The Economic Impacts of Casino Gaming in Mississippi: Local, Regional, National and International Considerations*. Dissertação de Doutoramento, University of Southern Mississippi, Social Science and Global Studies. Obtido em 08 de Março de 2021, de <https://aquila.usm.edu/dissertations/1714>
- TravelBi by Turismo de Portugal 2. (20 de Março de 2020). *Dormidas*. Obtido em 01 de Janeiro de 2022, de Travel Bi: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/dormidas/>
- TravelBi by Turismo de Portugal. (20 de Março de 2020). *Proveitos*. Obtido em 20 de Janeiro de 2022, de TravelBi: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/proveitos>
- TravelBi by Turismo de Portugal 3. (20 de Março de 2020). *Hóspedes*. Obtido em 20 de Janeiro de 2022, de TravelBi: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/hospedes>
- TravelBi by Turismo de Portugal 4. (20 de Março de 2020). *Taxas de Ocupação*. Obtido em 20 de Janeiro de 2022, de TravelBi: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/taxas-de-ocupacao-quartocama>
- TravelBi by Turismo de Portugal 5. (20 de Março de 2020). *Taxa de Sazonalidade*. Obtido em 20 de Janeiro de 2022, de TravelBi: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/sustentabilidade/taxa-de-sazonalidade>
- TravelBi by Turismo de Portugal 6. (20 de Março de 2021). *Oferta no Alojamento Turístico*. Obtido em 21 de Março de 2022, de TravelBi: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/oferta-no-alojamento-turistico>
- TravelBi by Turismo de Portugal 7. (20 de Março de 2021). *Revpar*. Obtido em 22 de Março de 2022, de TravelBi: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/revpar>
- Turismo de Portugal 2. (11 de Janeiro de 2020). *Empreendimentos Turísticos - Oferta*. Obtido em 31 de Outubro de 2020, de TravelBI: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/rnet-registo-nacional-de-empreendimentos-turisticos.aspx>
- Turismo de Portugal. (2017). *Emprego e remunerações*. Obtido em 01 de Novembro de 2020, de Travel BI: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/emprego-e-remuneracoes.aspx>

- Turismo do Algarve. (2016). *Relatório Final - O perfil do turista que visita o Algarve*. Faro: Universidade do Algarve. Obtido em 15 de Junho de 2021, de https://issuu.com/turismo_algarve/docs/perfil_do_turista_2016_relatorio-fi
- Vaquinhas, I. (2010). Alfredo da Silva e o “Grande Casino Peninsular da Figueira da Foz: aspectos económicos (1930-1937). (S. A. EDIUAL, Ed.) *Actas do Colóquio Internacional A Industrialização em Portugal no século XX. O caso do Barreiro.*, 18. Obtido em 10 de Outubro de 2020, de <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/81336>
- Walker, D. &. (10 de Julho de 2007). Do Casinos Cause Economic Growth? *American Journal of Economics and Sociology*, 66(3), 593-607. Obtido em 10 de Março de 2021, de <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.2007.00528.x>
- Wan, Y. (2012). The social, economic and environmental impacts of casino gaming in Macao: the community leader perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 20 (5) (2012), pp. 737-755, 20 (5), 737-755. Obtido em 20 de Março de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517714002441#bib97>
- WengSi, C. L.-c. (2010). Hotel Occupancy Rate in a Gambling Destination: A Longitudinal Study of the Macao Hotel Industry 2004–2007. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 34-43. Obtido em 12 de Março de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677000000619>
- Wenz, M. (Março de 2014). Valuing Casinos as a Local Amenity. *Growth and Change*, 45(1), 136-158. Obtido em 23 de Março de 2021, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/grow.12036>
- Wong, I. A., & Dioko, L. (. (Junho de 2013). Understanding the mediated moderating role of customer expectations in the customer satisfaction model: The case of casinos. *Tourism Management*, 188-199. Obtido em 03 de Abril de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517712001902#bib70>
- Wong, I. A., & Rosenbaum, M. S. (21 de Outubro de 2010). Beyond Hardcore Gambling: Understanding Why Mainland Chinese Visit Casinos in Macau. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(1), 32-51. Obtido em 03 de Abril de 2021, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348010380600>
- Wong, I., & Fong, V. (2010). Examining casino service quality in the Asian Las Vegas: An alternative approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (8), 842-865. Obtido em 21 de Março de 2021, de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19368623.2010.514553>
- World Tourism Organization. (Agosto de 2019). *International Tourism Highlights*. Madrid: UNWTO. Obtido em 16 de Janeiro de 2021, de <https://doi.org/10.18111/9789284421152>

- Wu, S.-T., & Chen, Y.-S. (Junho de 2015). The social, economic, and environmental impacts of casino gambling on the residents of Macau and Singapore. *Tourism Management*, 48, 285-298. Obtido em 20 de Março de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517714002441#bib68>
- Zhang, J., Dewald, B., & Neirynck, B. C. (28 de Maio de 2009). Experiential Values for Casino Hotels in Macao. *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, 10(2), 75-92. Obtido em 31 de Março de 2021, de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15280080902946285>
- Zhang, S. H. (Setembro de 2017). Does Casino Development Have a Positive Effect on Economic Growth? (W. Blackwell, Ed.) *Growth and Change*, 48(3), 409-434. Obtido em 01 de Março de 2021, de <http://hdl.handle.net/10.1111/grow.12182>
- Zheng, T., Farrish, J., Lee, M.-L., & Yu, H. (30 de Setembro de 2013). Is the gaming industry still recession-proof? A time series with intervention analysis of gaming volume in Iowa. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(7), 1135-1152. Obtido em 01 de Janeiro de 2021, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-10-2012-0187/full/html>

Capítulo 10 – Anexos

9.1. Anexo I – Decreto nº 14:643

2278

I SÉRIE — NÚMERO 207

bem como a ajudas de custo quando tenham de deslocar-se de Lisboa por motivo de serviço ou para acompanhar o Ministro, sendo para esse efeito equiparados, respectivamente, a chefes de repartição e a primeiros oficiais.

§ 1.º O chefe de gabinete e os secretários ou ajudantes têm direito, além do vencimento que resulta deste artigo, a uma gratificação mensal, isenta de qualquer desconto, que será para aquele de 500\$ e para estes de 300\$.

§ 2.º Os chefes de gabinete e secretários com serventia vitalícia em localidade fora de Lisboa têm direito às gratificações mensais de 1.000\$ e 800\$.

§ 3.º Os ajudantes do campo e os oficiais às ordens do Presidente da República têm direito à gratificação mensal de 300\$.

Art. 2.º Os magistrados e funcionários do Estado quando nomeados chefe de gabinete, secretários ou ajudantes de Ministro têm direito aos vencimentos do seu cargo nos termos do decreto n.º 5:381, de 3 de Abril de 1919, se não optarem pelos vencimentos resultantes da equiparação estabelecida no artigo 1.º

§ único. No caso de haver opção, far-se há a necessária transferência de verba.

Art. 3.º Aos chefes de gabinete e secretários de Ministros serão abonadas as despesas de transporte.

Art. 4.º Qualquer aumento de despesa que venha a resultar deste decreto será satisfeito em cada Ministério com os saldos que mensalmente se verifiquem em qualquer verba, abrindo-se os respectivos créditos quando não haja saldos.

Art. 5.º Para o efeito de vencimento, ajudas de custo e despesas de transporte, cada Ministro terá um chefe de gabinete e dois secretários ou ajudantes.

Art. 6.º Os efeitos deste decreto contam-se desde 1 de Julho do corrente ano e a partir da sua vigência ficam substituídos os decretos n.ºs 13:161 e 13:463, de 22 de Janeiro e 26 de Março de 1927.

§ único. O disposto neste artigo não invalida os abonos feitos, até a data do presente decreto, em virtude da execução dos mencionados diplomas, quando hajam sido superiores aos agora fixados, não sendo porém, em caso algum, permitida a acumulação destes com aqueles.

Art. 7.º Fica revogada a legislação em contrário.

Determina-se portanto a todas as autoridades a quem o conhecimento e execução do presente decreto com força de lei pertencer o cumpriam e façam cumprir e guardar tam inteiramente como nele se contém.

Os Ministros de todas as Repartições o façam imprimir, publicar e correr. Dado nos Paços do Governo da República, em 3 de Dezembro de 1927. — ANTONIO OSCAR DE FRAGOSO CARMONA — José Vicente de Freitas — Manuel Rodrigues Júnior — Abílio Augusto Valdez de Pousos e Sousa — Agnelo Portela — António Maria de Bettencourt Rodrigues — Artur Ivens Ferraz — José Alfredo Mendes de Magalhães — Feliaberto Alves Pedrosa.

MINISTÉRIO DO INTERIOR

Secretaria Geral

Decreto n.º 14:643

Não é necessário revolver toda a legislação portuguesa para se ficar firme na convicção de que foi sempre baldado o esforço no sentido de reprimir em Portugal o jogo de fortuna ou azar.

Houve sempre uma proibição legal expressa, a par do jogo campando nas praias, nas termas e até nas cidades, como Lisboa e Porto.

Afigurou-se aos poderes constituídos a necessidade de regulamentar o jogo, como sendo o meio de reduzir ao mínimo os abusos que se estavam cometendo e várias tentativas se esboçaram nesse sentido. O jogo era um facto contra o qual nada podiam já as disposições repressivas. Mas os interesses políticos dos Governos partidários mostraram-se sempre um óbice invencível às tentativas esboçadas e ia a final cair-se nos mesmos abusos.

Inaugurado o Governo da Ditadura Militar, de novo a tentativa surgiu, mas agora em condições de se converter em realidade, porque a Ditadura, não carecendo de uma clientela eleitoral, não tinha que sucumbir aos interesses molestados com a regulamentação do jogo.

Com a regulamentação que se preparou o Estado procura tirar o máximo de receita do jogo, deixando bem claras e patentes quais as pessoas que poderão jogar e quais as condições em que tal será permitido.

E fica ao Governo a certeza de que estão mais acatados os interesses das famílias e cortadas mais cercas as tam apregoadas nefastas consequências do jogo com a regulamentação que vai seguir-se do que com o jogo proibido pela forma como de há muito tempo o vinha sendo.

Assim:

Usando da faculdade que me confere o n.º 2.º do artigo 2.º do decreto n.º 12:740, de 26 de Novembro de 1926, sob proposta dos Ministros de todas as Repartições:

Hei por bem decretar, para valer como lei, o seguinte:

Jogos de fortuna ou azar, forma, lugares e época da sua exploração

Artigo 1.º Os jogos cujos resultados são inteiramente contingentes, não dependendo a perda ou o ganho da pericia, destreza, inteligência ou cálculo do jogador, denominam-se *jogos de fortuna ou azar*.

Art. 2.º Nas zonas estabelecidas no artigo 3.º e nos termos do presente decreto são permitidos casinos de jogo, nos quais poderão funcionar apenas os jogos de fortuna ou azar seguintes:

Roleta com trinta e seis números e um zero.

Banca francesa com dados transparentes.

Trinta e quarenta.

Bacarâ bancado.

Petits chevaux e suas variedades.

Bacarâ *chemin de fer*.

Écarté.

§ único. Com excepção do *Monte* e precedendo parecer do Conselho de Administração de Jogos, poderá o Ministro do Interior autorizar outras formas de jogo de fortuna ou azar naqueles casinos que vierem a estabelecer-se nos termos do presente diploma.

Art. 3.º Para os efeitos da concessão do exercício de jogos de fortuna ou azar haverá zonas de jogo permanente e zonas de jogo temporário.

§ 1.º As zonas de jogo permanente são duas: uma abrangendo os Estoris e outra a Ilha da Madeira.

§ 2.º As zonas de jogo temporário serão seis:

A primeira em Santa Luzia, Viana do Castelo.

A segunda em Espinho.

A terceira na Curia.

A quarta na Figueira da Foz.

A quinta em Sintra.

A sexta no concelho de Portimão, Praia da Rocha.

§ 3.º Em nenhuma das actuais cidades do País, a não ser Funchal e Figueira da Foz, será permitido o jogo.

§ 4.º No concelho de Cascais só será permitido o jogo

de fortuna ou azar em casino ou casinos construídos a oeste de S. João do Estoril.

§ 5.º Nas zonas de jogo temporário este terá seu início em 1 de Maio para terminar em 31 de Outubro de cada ano.

Art. 4.º O jogo de fortuna ou azar será explorado em cada zona por uma empresa única e distinta, à qual será concedido o exclusivo nessa zona.

§ único. Nas zonas de jogo permanente poderá, se apparecerem concorrentes, haver duas concessões distintas, delimitando-se neste caso a área dentro da qual poderão ser construídos os respectivos casinos de jogo, hotéis, parques e tudo mais que fôr imposto às empresas.

Art. 5.º Fora dos casinos de jogo das empresas a quem fôr concedido o monopólio da exploração, o exercício de qualquer modalidade de jogo de fortuna ou azar é absolutamente defeso, cabendo a sua repressão a toda e qualquer entidade policial do País e às próprias empresas com o exclusivo do jogo regulamentado, nos termos do presente decreto e seus regulamentos.

§ único. É mantida nas suas actuaes condições e continua sob regime especial a lotaria da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

Processo de concessão do exclusivo do jogo em cada zona

Art. 6.º O exclusivo do jogo em cada uma das zonas estabelecidas no artigo 3.º e seus parágrafos só poderá ser concedido, por meio de concurso, a empresa constituída sob a forma de sociedade anónima de responsabilidade limitada, tendo no País a sua sede social.

Art. 7.º O concurso será aberto perante o Conselho de Administração de Jogos, devendo os concorrentes apresentar as suas propostas em carta fechada no prazo de noventa dias, a contar da publicação do respectivo anúncio no *Diário do Governo*.

Art. 8.º Nenhuma proposta será admitida se dela não constarem os seguintes elementos:

1.º Declaração de compromisso de constituir uma sociedade nos termos dos artigos 18.º a 24.º, com todas as obrigações estabelecidas no presente decreto e seus regulamentos, devendo o respectivo instrumento definitivo estar aprovado no prazo máximo de trinta dias, a contar da adjudicação definitiva, pela entidade competente;

2.º Declaração de se conformar com todos os impostos e taxas estabelecidos nos artigos 44.º a 51.º;

3.º Um projecto de obras com o respectivo caderno de encargos demonstrativos de que o concorrente se conformará com o tipo de construção, dimensões e condições de luxo do casino de jogo e hotel e que o seu custo não será inferior ao estabelecido no artigo 27.º para as zonas permanentes e no artigo 29.º para as zonas temporárias;

4.º Documento comprovativo de que o concorrente caucionou as suas afirmações, com 10 por cento de capital a que se refere o artigo 18.º por meio de depósito em dinheiro, títulos de dívida externa portuguesa, ou interna — títulos ouro — na Caixa Geral de Depósitos, à ordem do Estado, ou por meio de caução bancária devidamente aprovada pelo Ministro do Interior, sob informação do Conselho de Administração de Jogos;

5.º Declaração de compromisso de ter realizado 25 por cento do capital estatuído no artigo 18.º à data da assinatura do contrato e mais 25 por cento nos sessenta dias seguintes à adjudicação definitiva da concessão e de entregar nos primeiros trinta dias depois da mesma adjudicação os 10 por cento do número total de acções a que se refere o n.º 6.º do artigo 20.º, completamente liberadas;

6.º Declaração do prazo dentro do qual terá concluída

a construção do casino de jogo e hotel ou adaptação completa do casino ou parte dele, quando tal casino exista já, prazos que não poderão ir além dos marcados no artigo 30.º, devendo neste caso declarar ainda:

a) Que se compromete às obras e quaisquer modificações que forem indicadas pelo Ministro do Interior, sob informação do Conselho de Administração de Jogos e no prazo por aquele indicado;

b) Que aceita o valor que fôr pelo mesmo atribuído às construções que vierem a ser aproveitadas;

c) Que ficam de sua conta as despesas a realizar pelo Conselho, na vistoria a que se refere o § único deste artigo.

7.º Declaração da importância que ofereço pela concessão na respectiva zona, em cada quinquénio, pagável anualmente em duas prestações, durante o prazo da mesma concessão e pela forma estabelecida nos parágrafos do artigo 45.º

§ único. O Conselho de Administração de Jogos, precedendo vistoria, informará o Ministro do Interior sobre o aproveitamento de quaisquer casinos ou construções existentes nas zonas em que é estabelecido o jogo, quando a empresa concessionária nessa zona assim o requerer, e o mesmo Ministro autorizará, quando tais casinos ou construções sejam julgados nas condições de aproveitamento.

Art. 9.º No primeiro dia útil seguinte ao encerramento do prazo, o Conselho de Administração de Jogos procederá à abertura das propostas e classificá-las há, dando em seguida ao Ministro do Interior todas as informações que este julgar necessárias.

§ único. O Ministro do Interior apresentará em Conselho de Ministros o processo para este fazer a adjudicação a quem de direito.

Art. 10.º Antes de resolver sobre a adjudicação, o Conselho de Ministros pode decidir que haja licitação verbal entre os concorrentes de todas ou de algumas zonas quanto à quantia que oferecerem na declaração a que se refere o n.º 7.º do artigo 8.º

§ único. Neste caso o Ministro do Interior mandará proceder a essa licitação perante o Conselho de Administração de Jogos e, encerrada esta, irá do novo o processo ao Ministro do Interior, que o levará a Conselho de Ministros, para deliberar sobre a adjudicação.

Art. 11.º O Conselho de Ministros reserva-se o direito de adjudicar ou não pela verba máxima oferecida o exclusivo da concessão.

§ único. São motivos de preferência em igualdade da soma das rendas oferecidas por todos os quinquénios:

a) O facto de o concorrente dispor do casino, mas para isso deverá este ter sido já aprovado nos termos do § único do artigo 8.º;

b) O menor prazo para a construção.

Art. 12.º O concorrente que já tiver casino de jogo e hotel ou um ou outro devidamente aprovados nos termos do § único do artigo 8.º poderá logo a seguir ao encerramento da licitação verbal, que neste caso será obrigatória, declarar que aceita a concessão pela maior verba oferecida, e será elle, no caso de haver adjudicação, o preferido.

Art. 13.º Se ao mesmo concorrente couber a adjudicação de mais do que uma zona, terá este de optar por uma, nos três dias seguintes, passando a outra ao concorrente imediato se oferecer a mesma renda e se o Conselho de Ministros assim o entender.

§ único. Neste caso pode o Conselho de Ministros deliberar o que vai estabelecido no artigo seguinte.

Art. 14.º Quando para qualquer zona não haja concorrente, o Conselho de Ministros pode deliberar logo a sua exclusão, ou abrir novo concurso pelo prazo de quinze dias a contar da publicação do respectivo anúncio no *Diário do Governo*, mas se este ficar de novo deserto, ou apparecer concorrente cuja oferta seja julgada

insuficiente pelo mesmo Conselho, será essa zona excluída por todo o período da concessão.

§ único. Sempre que a mais vantajosa proposta seja julgada insuficiente quanto à oferta da verba a pagar anualmente, o Conselho de Ministros poderá deliberar a exclusão da respectiva zona.

Art. 15.º O prazo da concessão é de trinta anos contados da adjudicação da primeira zona que o fôr.

Art. 16.º A sociedade à qual fôr adjudicada qualquer concessão obriga-se a explorar o jogo já no próximo ano de 1928, obtendo para o efeito casino tanto quanto possível aproximado dos casinos descritos nos artigos 25.º a 30.º deste decreto.

Art. 17.º Todos os actos necessários para dar forma à adjudicação serão praticados pelo Ministro do Interior, que poderá delegar no presidente do Conselho de Administração de Jogos.

**Sociedades concessionárias
do exclusivo da exploração do jogo de fortuna ou azar.
Seus direitos e obrigações**

Art. 18.º O exclusivo da exploração de jogo de fortuna ou azar só poderá ser concedido a sociedades nos termos do artigo 6.º, com o capital mínimo de:

1:000 contos — ouro, para as zonas permanentes.
250 contos — ouro, para as zonas temporárias.

Art. 19.º Estas sociedades reger-se hão em tudo pelas leis portuguesas, devendo o seu conselho de administração — direcção e conselho fiscal — ser exclusivamente constituído por portugueses originários. Tanto a direcção como o conselho fiscal terão a constituição que fôr determinada nos regulamentos deste decreto, podendo o Ministro do Interior recusar alguns ou todos os membros deles, se assim o julgar conveniente.

§ único. Todo o pessoal empregado pelas sociedades concessionárias do exclusivo do jogo de fortuna ou azar, na repressão dêle, fora dos casinos em que é permitido, nos termos deste decreto, será igualmente português.

Outro tanto sucederá com nove décimas partes de cada categoria de empregados pelas mesmas sociedades, além dos da repressão do jogo.

Art. 20.º As sociedades concessionárias do exclusivo da exploração do jogo de fortuna ou azar, em cada zona, serão obrigadas:

1.º A adquirir os terrenos necessários para construção e instalação dos casinos de jogo, com o respectivo hotel, quando se tratar de zona permanente, tudo nos termos dos artigos 25.º a 30.º;

2.º A proceder a essa construção e instalação no prazo estabelecido no artigo 30.º;

3.º A cumprir integralmente os projectos e cadernos de encargos dos casinos de jogo e hotéis, cujo original ficará arquivado na Secretaria do Jogo;

4.º A aceitar e facilitar a fiscalização de qualquer dos membros do mesmo Conselho de Administração de Jogos ou de qualquer delegado do Ministro do Interior;

5.º A pagar mensalmente uma cota parte das despesas, proporcional ao seu capital, a fazer com o Conselho de Administração de Jogos, Secretaria do Jogo e qualquer fiscalização a estabelecer pelo Ministério do Interior, incluindo as despesas feitas antes da adjudicação das concessões e ainda com a manutenção de *club dancing* de luxo em Lisboa.

6.º A entregar 10 por cento do capital estabelecido no artigo 18.º, em acções completamente liberadas e sem qualquer desembolso para elle, ao Estado, que ficará por esta forma interessado nos lucros da sociedade e com todos os direitos de accionista detentor dessa cota parte de acções;

7.º A pagar o imposto sobre o jogo nas épocas pró-

prias e pela forma estabelecida nos artigos 44.º a 51.º deste decreto e nos regulamentos respectivos;

8.º A manter uma fiscalização privativa destinada a reprimir o jogo de azar fora dos casinos em que é permitido, podendo para esse fim proceder por acôrdo tomado com todas as sociedades concessionárias, mas sempre de harmonia com a fiscalização do Estado;

9.º A entregar ao Estado no fim do prazo da concessão os casinos com todo o seu mobiliário e utensilagem, tudo em perfeito estado de conservação e devidamente reparado;

10.º A caucionar o cumprimento das suas obrigações pela forma que vai estabelecida no artigo 8.º, n.º 4.º;

11.º A garantir ao cabo de vinte anos, por meio de caução a estabelecer, que os casinos e respectivo mobiliário e utensilagem serão entregues em perfeito estado de conservação e devidamente reparados;

12.º A ter patente nos salões de jogo os estatutos da sociedade e junto de cada banca, escrito em caracteres bem legíveis, o máximo a pagar por cada golpe ou parada máxima;

13.º A manter junto dos salões de jogo dois compartimentos inteiramente independentes, um para venda de fichas e outro para pagamento delas;

14.º A promover a vinda de excursões de turismo a Portugal e a desenvolver lá fora uma propaganda intensiva das nossas belezas naturais, monumentos e principais estâncias climatéricas, hidrológicas e de repouso;

15.º A cumprir escrupulosamente todas as obrigações resultantes do presente decreto e respectivos regulamentos, especialmente no que respeita aos preceitos referentes à fiscalização e admissão de pessoas a quem não é permitido jogar.

§ único. Na gerência das empresas concessionárias do jogo, nas zonas permanentes, poderá haver um representante do Estado, pago por elas e nomeado pelo Ministro do Interior.

Art. 21.º A aquisição dos terrenos ou edificios feita pelas sociedades concessionárias e destinada à construção dos casinos de jogo e hotéis fica isenta do pagamento da contribuição de registo. Os terrenos ou edificios referidos neste artigo não dão lugar ao pagamento da contribuição predial rústica e urbana, durante o período da concessão.

Art. 22.º Terminada a concessão, as sociedades que estiverem exercendo a indústria do jogo de fortuna ou azar têm preferência na adjudicação da nova concessão e no arrendamento dos casinos de jogo, desde que ofereçam vantagens iguais às do concorrente que as oferecer melhores.

Art. 23.º Durante o período da concessão é defeso ao Estado alterar zonas, criar outras, impor obrigações diferentes das que são estabelecidas neste decreto e resultarem dos regulamentos indispensáveis para a sua execução, devendo manter-se inalterável o somatório das obrigações e direitos com que fôr concedido o exclusivo.

§ único. O disposto neste artigo não inibe o Estado, pelos órgãos competentes, de melhorar os serviços de fiscalização e de usar de todos os meios mais idóneos para defender os interesses que representa, e de criar uma zona de jogo nos Açores se assim o julgar conveniente.

Art. 24.º Às sociedades a quem fôr adjudicado o exclusivo do jogo em cada zona é concedido o direito de expropriar os terrenos e prédios indispensáveis à realização dos seus fins e ao cumprimento das suas obrigações taxativamente estabelecidas no presente decreto, ao abrigo das disposições em vigor.

§ único. A importação de quaisquer mobiliários, utensilagem e artigos de cozinha que não puderem ser adquiridos no País, com a brevidade e nas condições em que o podem ser no estrangeiro, será isenta de direitos alfandegários.

Casinos de jogo

Art. 25.º Em cada zona de jogo permanente haverá um ou mais casinos de jogo. Nas zonas temporárias haverá apenas um casino de jogo.

Art. 26.º Os casinos de jogo das zonas permanentes são estabelecimentos modelares e sumptuosos, satisfazendo a todos os requisitos de luxo, comodidade e conforto exigidos pela vida moderna, com rico mobiliário e utensilagem, obedecendo tanto quanto possível aos tipos arquitectónicos e a motivos decorativos nacionais e devendo constar de:

1.º Salões destinados a jogo de fortuna ou azar, dispostos de modo a não poderem ser vistos de qualquer outra dependência do casino ou do exterior e com entradas e saídas inteiramente independentes;

2.º Grande hall, salões de dança, de restaurantes, de jogos de vaza, de leitura, de fumo, de exposição e conferências, teatro e cinema, tudo com as instalações acessórias indispensáveis e necessárias para garantir o bom funcionamento geral do casino;

3.º Um parque com campos de jogos atléticos e desportivos e jardins, tudo convenientemente vedado por meio de gradeamento artístico;

4.º Uma esplanada sobre o mar, com as possíveis condições de grandeza, comodidade e conforto modernos.

5.º Um estabelecimento de banhos de mar quando na zona haja praia susceptível de nela ser construído tal estabelecimento em condições confortáveis.

§ único. Em cada zona de jogo permanente, anexo aos casinos ou tanto quanto possível próximo deles, haverá um hotel, tipo *Palace*, com um mínimo de trezentos quartos, ou dois, um com duzentos e outro com cem (mínimo), 50 por cento dos quais terão casa de banho, ricamente mobiliado e apetrechado, comportando todos os requisitos de luxo, comodidade e conforto e com todas as instalações que assegurem o seu bom funcionamento industrial. Dentro do edificio do hotel haverá salões de restaurante, de dança, de leitura, de correspondência, de jogos de vaza, e de recepção, próprios, tudo com instalações eléctricas, telefónica, frigorífica e de aquecimento.

Art. 27.º O casino de jogo das zonas permanentes e os respectivos hotéis devem ter um valor nunca inferior a 400 contos-ouro para aquele e a 400 contos-ouro para este.

Art. 28.º O casino de jogo de cada zona temporária é também um estabelecimento modelar, embora de proporções inferiores aos das zonas permanentes, satisfazendo a todos os requisitos de luxo, comodidade e conforto, bem provido de mobiliário e utensilagem, obedecendo na arquitectura e decoração aos tipos e motivos nacionais e devendo constar de:

1.º Salões destinados a jogos de fortuna ou azar, dispostos de modo a não serem vistos de qualquer outra dependência do casino ou do exterior, com saídas e entradas rigorosamente independentes;

2.º Hall, salões de dança, de restaurantes, de jogos de vaza, de leitura, de exposições e conferências, teatro e cinema, tudo com instalações necessárias e indispensáveis para assegurar o bom funcionamento geral do casino;

3.º Um parque ou jardim, com campos desportivos, tudo convenientemente vedado com gradeamentos artísticos.

§ 1.º Quando a zona temporária seja estabelecida em praia em que já existam parques ou jardins públicos e campos de jogos, o respectivo casino de jogo constará, em lugar deles, de uma esplanada que deite sobre o mar e que reúna as condições e conforto indispensáveis.

§ 2.º Se no local da zona temporária houver também já esplanada pública, nas condições do parágrafo anterior, deverá o casino com os elementos que o constituem nos termos deste artigo e seus n.ºs 1.º e 2.º ser mais

rico e luxuoso, de modo a gastar-se nêle a importância que custariam o parque ou jardim e campo de jogos.

§ 3.º As sociedades concessionárias do jogo nas zonas temporárias ficam obrigadas a construir ou obter hotel com o mínimo de cem quartos condizente com o respectivo casino e tanto quanto possível próximo dele.

Art. 29.º O casino de jogo nas zonas temporárias deverá ter o valor de 100 contos-ouro. O hotel a que alude o § 3.º do artigo antecedente não poderá representar importância inferior a 100 contos-ouro.

Art. 30.º Os casinos de jogo das zonas permanentes com os respectivos hotéis e os casinos de jogo das zonas temporárias e hotéis estarão prontos no prazo máximo, respectivamente, de cinco e três anos.

Condicionalmento do exercício do jogo de fortuna ou azar. Fiscalizações — Penalidades

Art. 31.º Os salões destinados ao jogo só poderão estar abertos desde as catorze às quatro horas, encerrando-se sempre até esta hora, sob pena de multa que pode ir até 20.000\$.

Art. 32.º É inteiramente vedada a entrada nas salas de jogo:

1.º Aos menores de ambos os sexos e aos que vivem sob tutela ou curatela;

2.º Aos estudantes de quaisquer estabelecimentos de ensino do Estado, bem como dos particulares que tiverem essa condição nos termos de admissão;

3.º Aos funcionários do Ministério das Finanças e aos tesoureiros, pagadores de quaisquer outros Ministérios, excepto quando ali entrarem em serviço;

4.º Aos funcionários e agentes de qualquer polícia do País, excepto quando em serviço;

5.º Aos militares de terra e mar e do exército colonial que não estiverem na reserva, reformados ou não se encontrem licenciados, de licença limitada ou registada;

6.º Aos magistrados judiciais e do Ministério Público e aos oficiais de justiça não aposentados ou substituídos;

7.º Aos indivíduos que pela natureza das funções que desempenham na sua vida pública ou particular ou por qualquer outro motivo possam ter à sua disposição dinheiro alheio, e em especial aos empregados bancários, guarda-livros, tesoureiros, pagadores ou cobradores de qualquer espécie;

8.º Aos empregados do comércio em geral, quando os respectivos patrões estipulem essa condição de admissão dos seus serventuários;

9.º Aos que não provarem ter um rendimento anual que em regulamento especial será determinado.

Art. 33.º Podem estar nas salas de jogo, mas não podem jogar, os funcionários do Estado que exercerem funções de fiscalização, os membros do Conselho de Administração de Jogos e da Repartição do Jogo e os empregados dependentes das sociedades concessionárias do jogo.

Art. 34.º A entrada nos casinos de jogo far-se há sempre por meio de cartões devidamente registados em livros próprios, e os de entrada nos salões de jogo terão cor diferente da dos que dão ingresso nas restantes dependências, e tanto uns como outros serão sempre assinados por dois dos directores da sociedade.

§ 1.º Os bilhetes ou cartões que dão ingresso nos salões de jogo serão passados depois de o seu pretendente ser abonado por pessoa de reconhecida idoneidade e que garanta que ele não está incluído em algum dos números do artigo 32.º e serão destacados de um livro em que fique um talão com os mesmos dizeres e assinaturas.

§ 2.º Os estrangeiros que provarem com a apresentação do seu passaporte que estão de passagem no País

poderão entrar nos salões de jogo, independentemente do cartão respectivo, mas, apesar disso, o seu nome será sempre inscrito num livro especial.

§ 3.º Os bilhetes de entrada nos salões de jogo serão cassados ou anulados logo que o seu possuidor haja passado a situação que o iniba dessa entrada, nos termos do artigo 32.º

Art. 35.º O exacto cumprimento dos preceitos do presente decreto e dos regulamentos necessários à sua boa execução pertence a três ordens de fiscalização que mutuamente se completam:

1.º Aos agentes de polícia em quem o Ministro do Interior, sob proposta do Conselho de Administração de Jogos, delegue, ou a qualquer funcionário superior da polícia de segurança pública, quando fardado, independentemente de delegação;

2.º A um pequeno número de agentes especiais do Ministério do Interior, nomeados por prazos limitados, embora renováveis para cada caso, pelo respectivo Ministro, sob proposta do Conselho de Administração de Jogos, encarregados de vigiar se os empregados nas mesas pagam mal, se se limitam à parada máxima e tudo mais que possa interessar ao Estado;

3.º A funcionários do Ministério das Finanças a quem compete mais especialmente a fiscalização na parte tributária, de modo a acautelar os interesses fiscais do Estado e a conseguir a cobrança integral das receitas criadas.

Art. 36.º Para os efeitos das fiscalizações a que alude o artigo anterior e seus três números, as sociedades que explorem o jogo de fortuna e azar fornecerão ao Conselho de Administração de Jogos os bilhetes que lhe forem requisitados com um nome qualquer que será previamente indicado e que dará entrada nas dependências do casino. Tais bilhetes serão ao portador, nenhuma diferença farão dos bilhetes vulgares e serão substituídos por outros, sempre que o Conselho de Administração de Jogos o julgar oportuno.

§ único. Os directores do casino que estiverem de serviço, logo que entre qualquer portador dos bilhetes a que alude este artigo, dar-lhe hão tantas facilidades quantas as necessárias para o cumprimento integral da sua missão.

Art. 37.º Em todos os casinos de jogo haverá um livro numerado e rubricado pelo presidente do Conselho de Administração de Jogos com termo de abertura e encerramento e servirá para nele ser lançada a nota, em forma de participação, de toda e qualquer irregularidade, falta ou transgressão encontradas, por qualquer agente da fiscalização.

§ único. A participação será assinada por qualquer agente da fiscalização que se encontrar no recinto do jogo ou estiver de serviço e por duas testemunhas e servirá de base ao procedimento a haver por parte do Conselho de Administração de Jogos ou dos tribunais competentes, segundo as leis em vigor.

Art. 38.º Nenhuma prisão ou alteração pode ter lugar nos salões de jogo, salvo nos casos em que é permitida a prisão em flagrante delicto.

§ único. Todo aquele que estiver na sala de jogo indevidamente, ou que pelo seu estado não deva manter-se lá, será ordeiramente convidado a retirar-se para um salão próximo, de onde sairá depois.

Art. 39.º Todas as sociedades concessionárias do exclusivo do jogo terão os livros precisos para o lançamento das receitas e prejuízos, sempre com assistência e fiscalização dos funcionários para esse fim destinados. Todos esses livros terão termo de abertura e encerramento e serão rubricados pelo presidente do Conselho de Administração de Jogos.

Art. 40.º Pelas transgressões dos preceitos do presente decreto e dos regulamentos que tiverem de ser ex-

pedidos para boa execução dele poderão ser cominadas multas até 1.000.000\$, podendo chegar-se, na terceira reincidência, à perda da concessão.

Art. 41.º Pelas transgressões do presente decreto poderá ser imposta pena correccional de um a três anos, além de multa, e expulsão do País na segunda reincidência, conforme será declarado no respectivo regulamento.

Art. 42.º A repressão do jogo ilícito, que, nos termos do presente decreto, é o jogo de fortuna ou azar quando exercitado fora dos casinos de jogo legalmente autorizados, continua a cargo da Direcção Geral de Segurança Pública.

§ único. Para uma eficaz repressão do jogo será publicada uma lei especial com severas penas correccionais e pecuniárias, que deverá entrar em vigor coevamente com o início do exercício do jogo regulamentado.

Art. 43.º O destino das multas a aplicar será determinado nos regulamentos a expedir para execução do presente decreto.

Imposto sobre o jogo. Sua consignação

Art. 44.º O exercício da indústria do jogo de fortuna ou azar nos casinos legalmente autorizados não está sujeito a quaisquer contribuições ou impostos estabelecidos ou a estabelecer quer para o Estado, quer para os corpos ou corporações administrativas, ficando apenas obrigado ao pagamento do imposto sobre o jogo nos termos e condições dos artigos seguintes.

Art. 45.º O exclusivo do exercício do jogo de fortuna ou azar será concedido nos termos dos artigos 6.º a 17.º mediante o pagamento de uma verba anual fixa, por períodos quinquenais.

§ 1.º A verba por que fôr feita a concessão será paga em duas prestações iguais, nas seguintes datas:

1.º Nas zonas permanentes: em 1 de Julho, a de Julho a Dezembro, e em 2 de Janeiro, a de Janeiro a Junho;

2.º Nas zonas temporárias: em 1 de Julho, a de Maio, Junho e Julho, e em 1 de Setembro, a de Agosto, Setembro e Outubro.

§ 2.º Se o jogo nas zonas permanentes não abrir no começo do semestre, o pagamento da verba a que alude este artigo respeitante à parte do semestre corrente será feito no dia da abertura dos respectivos casinos.

Art. 46.º Sobre os jogos bancados — roleta, banca francesa, trinta e quarenta, bacará bancado e *petits chevaux* — incidirá um imposto formado de duas partes, constando a primeira de 1 por cento do capital em giro na banca, e a segunda de 10 por cento no primeiro quinquênio, 12,5 por cento no segundo, 15 por cento no terceiro, 20 por cento no quarto e 25 por cento nos dois restantes, sobre os lucros brutos das mesmas bancas, apurados mensalmente.

§ 1.º Entende-se por capital em giro na banca a soma da importância com que esta se inicia, com as importâncias com que fôr reforçada.

§ 2.º São lucros ou prejuízos brutos das bancas a diferença entre o capital em giro nas mesmas e as importâncias apuradas no fim de cada dia de jogo.

§ 3.º Nenhuma banca poderá ser constituída com menos de 50.000\$ nos casinos de jogo das zonas permanentes e com quantia inferior a 25.000\$ nos das zonas temporárias. Quando o máximo a pagar por cada golpe fôr superior respectivamente a 5.000\$ e 2.500\$, o mínimo do capital de cada banca será de dez vezes a parada máxima estabelecida.

Art. 47.º Sobre os jogos não bancados, ou sejam o bacará *chemin de fer* e o *écarté*, incidirá um imposto único de 25 por cento sobre a receita cobrada dos pontos — *cagnotte*.

Art. 48.º Sobre o preço dos bilhetes de entrada nas

salas do casino de jogo incidirá também um imposto único da taxa de 25 por cento.

§ único. Para o pagamento deste imposto poderão as sociedades concessionárias do exclusivo do jogo de fortuna ou azar em cada zona avencer-se.

Art. 49.º Nos últimos quinze anos do prazo da concessão apurar-se há anualmente o lucro bruto de todas as bancas e o produto total da *cagnotte*, tudo em conformidade dos apuramentos feitos mensalmente, e sobre o total, depois de deduzidos os prejuízos que tenham sido verificados mensalmente em qualquer ou quaisquer das bancas e ainda o montante pago ao Estado pelo imposto cobrado nos termos dos artigos 46.º e 47.º, incidirá um novo imposto, que será de 10 por cento na parte de saldo que for superior a 500 contos-ouro e inferior a 1:000 contos-ouro, de 20 por cento na parte que for de 1:000 a 2:000 contos-ouro, e de 50 por cento na parte que ultrapasse esta última quantia.

Art. 50.º As receitas do jogo provenientes deste decreto será dada a seguinte consignação:

a) 20 por cento para a assistência pública sob todas as suas formas e modalidades, sendo 2 por cento destinados ao Instituto de Socorros a Náufragos;

b) 10 por cento para as câmaras municipais do concelho da zona respectiva;

c) 10 por cento para as câmaras municipais das regiões de turismo do País como tais classificadas oficialmente, excluindo porém as citadas na alínea b) deste artigo;

d) 30 por cento para dotação especial das estradas que mais directamente dão acesso aos centros e regiões do turismo;

e) 30 por cento para receita geral do Estado.

Art. 51.º Os impostos sobre o jogo ficam a cargo da Direcção Geral das Contribuições e Impostos e do Ministério das Finanças e à sua liquidação, cobrança e respectivo contencioso fiscal são applicáveis quanto possível os preceitos estabelecidos na legislação vigente para as demais contribuições e impostos, devendo pela mesma Direcção Geral ser expedidos, sob parecer do Conselho de Administração de Jogos, os regulamentos e instruções necessários, assinados pelos Ministros do Interior e Finanças.

Organismos de administração, inspecção e fiscalização do jogo. Constituição e atribuições.

Art. 52.º O Conselho de Ministros deliberará sobre a adjudicação definitiva do exclusivo do jogo de fortuna ou azar e sobre se alguma zona deverá ser excluída, nos casos taxativamente indicados no presente decreto e seus regulamentos.

Art. 53.º O Conselho de Administração dos Jogos, que funcionará no Ministério do Interior, junto da Secretaria do Jogo, e será nomeado livremente pelo Ministro do Interior, terá um presidente e dois vogais, um dos quais será um engenheiro architecto e o outro fará parte do Gabinete do Ministro do Interior, este substituindo-se quando mudar o titular desta pasta.

§ único. Para cabal desempenho da sua missão o Conselho de Administração de Jogos poderá, quando o julgue necessário, consultar quaisquer entidades oficiais.

Art. 54.º Compete ao Conselho de Administração de Jogos:

1.º Dar parecer sobre todos os assuntos referentes ao jogo regulamentado nos termos do presente decreto;

2.º Vistoriar as obras, construção e reparação dos casinos, quer directamente, quer por delegados seus;

3.º Informar o Ministro do Interior sobre todos os assuntos ao jogo respeitantes, nos termos deste decreto e seus regulamentos;

4.º Distribuir as receitas do jogo com consignação especial;

5.º Representar, por qualquer dos seus membros, o Estado nas assembleas das sociedades concessionárias de jogo;

6.º Exercer todas as demais atribuições a expedir para a sua execução e preparar estes regulamentos;

7.º Exercer todas as funções de inspecção do jogo, directamente ou por delegados seus nomeados pelo Ministro do Interior.

Art. 55.º Compete ao presidente do Conselho de Administração de Jogos:

1.º Executar todas as deliberações do Conselho;

2.º Servir de intermediário entre o Conselho e o Ministro do Interior;

3.º Dirigir a Secretaria do Jogo a instalar junto da Secretaria Geral do Ministério do Interior;

4.º Exercer todas as demais atribuições que lhe forem conferidas pelo presente decreto e seus regulamentos.

Art. 56.º A Secretaria do Jogo terá os funcionários estritamente indispensáveis para o desempenho dos serviços, nomeados pelo Ministro do Interior.

Art. 57.º Compete à Secretaria do Jogo:

1.º Dar expediente a todos os assuntos referentes ao jogo regulamentado;

2.º Obter informações sobre as transgressões do presente decreto e seus regulamentos;

3.º Redigir os precisos elementos para uma profícua fiscalização e assegurar a defesa dos interesses do Estado;

4.º Preparar os processos que surgirem das partições a que alude o artigo 37.º, proceder ao seu registo e enviá-los ao tribunal competente para o julgamento;

5.º Promover a publicação dos regulamentos necessários à execução do presente decreto;

6.º Coligir instruções para as entidades encarregadas da fiscalização do jogo, nos termos do artigo 35.º;

7.º Praticar todos os actos necessários ao bom e cabal desempenho das funções do Conselho de Administração de Jogos;

8.º Exercer todas as atribuições que forem da competência do presidente do mesmo Conselho.

Art. 58.º Os funcionários especialmente encarregados da fiscalização do jogo ficarão sujeitos a um regulamento disciplinar especial a elaborar, em que serão cominadas severas penas, que serão applicadas pelo Ministro do Interior, sob proposta do respectivo conselho disciplinar.

Art. 59.º Os vencimentos, tabelas de abonos e direitos dos funcionários que prestem serviço no jogo regulamentado, nos termos deste decreto, serão estabelecidos em regulamento.

Art. 60.º Os regulamentos necessários à execução do presente decreto, não especificados no artigo 51.º, serão assinados pelo Ministro do Interior.

Art. 61.º As dúvidas que surgirem na interpretação do presente decreto e respectivos regulamentos serão resolvidas pelo Ministro do Interior ou Finanças, precedendo parecer da Procuradoria Geral da República, e, quando o Ministro deliberar de harmonia com o mesmo parecer, não haverá recurso algum dessa resolução.

Art. 62.º As pequenas lotarias, tómbolas e rifas ficam sujeitas a um regime especial a estabelecer.

Art. 63.º Fica revogada a legislação em contrário e em especial os artigos 264.º a 269.º do Código Penal e artigos 1541.º e 1542.º do Código Civil nas zonas em que for autorizado o jogo de fortuna ou azar, nos termos do presente decreto, ficando autorizados os Ministros referidos nos artigos 51.º e 60.º a expedir os regulamentos necessários para a execução do presente decreto.

Determina-se portanto a todas as autoridades a quem o conhecimento e execução do presente decreto com força de lei pertencer o cumpram e façam cumprir e guardar tam inteiramente como nêle se contém.

Os Ministros de todas as Repartições o façam imprimir, publicar e correr. Dado nos Paços do Governo da República, em 3 de Dezembro de 1927. — **ANTÓNIO ÓSCAR DE FRAGOSO CARMONA** — *José Vicente de Freitas* — *Manuel Rodrigues Júnior* — *Abílio Augusto Valdes de Passos e Sousa* — *Agnelo Portela* — *António Maria de Bettencourt Rodrigues* — *Artur Ivens Ferraz* — *José Alfredo Mendes de Magalhães* — *Felisberto Alves Pedrosa*.

Direcção Geral de Administração Política e Civil

Decreto n.º 14:644

Tendo a Comissão Venatória Regional do Norte concordado com a Comissão Venatória dos concelhos de Arcos de Valdevez e Marco de Canaveses para que a caça indigena (perdiz, lebre e coelho), na presente época venatória, tenha o seu encerramento no dia 31 de Dezembro próximo, em virtude da grande escassez destas espécies nos referidos concelhos;

Usando da faculdade que me confere o n.º 2.º do artigo 2.º do decreto n.º 12:740, de 26 de Novembro de 1926, sob proposta do Ministro do Interior:

Hei por bem decretar, tendo em vista o que dispõe o artigo 25.º da lei de 7 de Julho de 1913, que o encerramento do período venatório nos já mencionados concelhos tenha lugar na data indicada.

O Ministro do Interior assim o tenha entendido e faça executar. Paços do Governo da República, 29 de Novembro de 1927. — **ANTÓNIO ÓSCAR DE FRAGOSO CARMONA** — *José Vicente de Freitas*.

Direcção Geral de Saúde

Repartição de Saúde

Portaria n.º 5:098

Considerando que é de absoluta necessidade responsabilizar as corporações administrativas pela prestação de contas dos subsídios postos à sua disposição para obras de salubridade local: manda o Governo da República Portuguesa, pelo Ministro do Interior, promover acção judicial contra as aludidas corporações que dêem aos referidos subsídios aplicação diversa daquela para que foram concedidos e que deixem, oportunamente, de enviar directamente à Direcção Geral de Saúde os documentos justificativos da despesa efectuada, bem como o pedido de reposição do saldo que porventura ficar disponível.

Paços do Governo da República, 30 de Novembro de 1927. — O Ministro do Interior, *José Vicente de Freitas*.

3.ª Repartição da Direcção Geral da Contabilidade Pública

Decreto n.º 14:645

Tornando-se necessário proceder com urgência às reparações de que carecem as casas onde se encontram instaladas as esquadras e as demais dependências da policia do Porto, assim como à aquisição de novo mobiliário e do material indispensável para o bom funciona-

mento dos serviços que à mesma policia estão cometidos e ainda ao beneficiamento quer do mobiliário quer do material que a citada corporação já possui;

Considerando que pelo comandante da policia do Porto, para satisfação das despesas com tais melhoramentos, foi pedida a verba de 300.000\$, quantia que, visto o fim a que é destinada, não deve ficar sujeita a duodécimos, o que se daria, dificultando então a rápida realização das obras e a aquisição do mobiliário e material, se a aludida quantia fôsse reforçar a verba de material e despesas diversas atribuída à policia do Porto no orçamento da despesa ordinária do Ministério do Interior do corrente ano económico, dando-se-lhe ao mesmo tempo a natureza de um encargo permanente, que não deve ser;

Considerando portanto que é um novo capítulo da despesa extraordinária que a referida quantia deverá constituir, depois de feita a anulação de igual soma na verba destinada aos vencimentos do pessoal subalterno da policia de segurança pública do Porto, onde há sobras que a comportam;

Usando da faculdade que me confere o n.º 2.º do artigo 2.º do decreto n.º 12:740, de 26 de Novembro de 1926, sob proposta dos Ministros de todas as Repartições:

Hei por bem decretar, para valer como lei, o seguinte:

Artigo 1.º E aberto no Ministério das Finanças a favor do do Interior um crédito especial da quantia de 300.000\$, que constituirá um novo capítulo da despesa extraordinária do citado Ministério do Interior para o ano económico de 1927-1928, com o n.º 17.º, sob a rubrica: «Para obras de reparação das casas das esquadras e das demais dependências da policia do Porto e aquisição de mobiliário e material para a mesma policia».

Art. 2.º É anulada no capítulo 4.º, «Segurança pública», artigo 20.º, «Vencimentos do pessoal do quadro da policia de segurança pública do Porto», do orçamento da despesa ordinária do Ministério do Interior para o ano económico de 1927-1928 a quantia de 300.000\$.

Art. 3.º Fica revogada a legislação em contrário.

Determina-se portanto a todas as autoridades a quem o conhecimento e execução do presente decreto com força de lei pertencer o cumpram e façam cumprir e guardar tam inteiramente como nêle se contém.

Os Ministros de todas as Repartições o façam imprimir, publicar e correr. Dado nos Paços do Governo da República, em 28 de Novembro de 1927. — **ANTÓNIO ÓSCAR DE FRAGOSO CARMONA** — *José Vicente de Freitas* — *Manuel Rodrigues Júnior* — *João José Sinel de Cordes* — *Abílio Augusto Valdes de Passos e Sousa* — *Agnelo Portela* — *António Maria de Bettencourt Rodrigues* — *Artur Ivens Ferraz* — *José Alfredo Mendes de Magalhães* — *Felisberto Alves Pedrosa*.

MINISTÉRIO DO COMÉRCIO E COMUNICAÇÕES

Decreto n.º 14:646

Tendo-se reconhecido que nas verbas pagas pela navegação estrangeira demandando o porto de Lisboa a verba relativa a passageiros embarcados é verdadeiramente exorbitante, chegando agora a ser nove vezes mais do que o mesmo navio deveria pagar por igual número de passageiros em 1914;

Considerando que tal encargo é o principal motivo, se não o único, que impede um maior movimento de passageiros em trânsito pelos portos nacionais;

Considerando que tal imposto não tem razão de exis-

9.2. Anexo II – Summary Operating Statement (for Owners) do USALI

OPERATING REVENUE	
Rooms	
Food and Beverage	
Other Operated Departments	
Miscellaneous Income	
TOTAL OPERATING REVENUE	
DEPARTMENTAL EXPENSES	
Rooms	
Food and Beverage	
Other Operated Departments	
TOTAL DEPARTMENTAL EXPENSES	
TOTAL DEPARTMENTAL PROFIT	
UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES	
Administrative and General	
Information and Telecommunications Systems	
Sales and Marketing	
Property Operation and Maintenance	
Utilities	
TOTAL UNDISTRIBUTED EXPENSES	
GROSS OPERATING PROFIT	Lucro Operacional
MANAGEMENT FEES	
INCOME BEFORE NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES	
NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES	GOP Líquido de Fees
Income	
Rent	
Property and Other Taxes	
Insurance	
Other	
TOTAL NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES	
EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION	
INTEREST, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION	EBITDA
Interest	
Depreciation	
Amortization	
TOTAL INTEREST, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION	
INCOME BEFORE INCOME TAXES	RAI
Income Taxes	
NET INCOME	Resultado Líquido

9.3. Anexo III – Proveitos Totais dos Estabelecimentos Hoteleiros e dos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas

PROVEITOS TOTAIS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
2 607 086 166,00 €	2 897 738 312,00 €	3 418 254 420,00 €	3 673 681 045,00 €	3 914 180 358,00 €	3 475 963 533,75 €
Variação	11,15%	17,96%	7,47%	6,55%	10,78%
PROVEITOS TOTAIS DOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
					Média
667 317 273,00 €	773 949 842,00 €	903 532 793,00 €	959 394 941,00 €	1 039 987 535,00 €	919 216 277,75 €
Variação	15,98%	16,74%	6,18%	8,40%	11,83%

9.4. Anexo IV – Proveitos de Aposento dos Estabelecimentos Hoteleiros e dos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas

PROVEITOS DE APOSENTO DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
1 759 496 863,00 €	2 094 516 172,00 €	2 510 536 593,00 €	2 715 772 833,00 €	2 889 299 907,00 €	2 552 531 376,25 €
Variação	19,04%	19,86%	8,17%	6,39%	13,37%
PROVEITOS DE APOSENTO DOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
					Média
421 931 236,00 €	492 710 883,00 €	581 201 490,00 €	625 441 563,00 €	675 432 758,00 €	593 696 673,50 €
Variação	16,78%	17,96%	7,61%	7,99%	12,58%

9.5. Anexo V – Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros e nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas

DORMIDAS NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
47807500	52848265	57434563	58352068	69599223	59558530
Variação	10,54%	8,68%	1,60%	19,27%	10,02%
DORMIDAS NOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
					Média
6374682	6984976	7468976	7543283	8035085	7508080
Variação	9,57%	6,93%	0,99%	6,52%	6,00%

9.6. Anexo VI – Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros e nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas

HÓSPEDES NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
16838539	18620922	20564095	21298897	22542478	20756598
Variação	10,59%	10,44%	3,57%	5,84%	7,61%
HÓSPEDES NOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
					Média
2212631	2363934	2510784	2558072	2816421	2562303
Variação	6,84%	6,21%	1,88%	10,10%	6,26%

9.7. Anexo VII – Taxa de Ocupação Cama nos Estabelecimentos Hoteleiros e nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas

TAXAS DE OCUPAÇÃO CAMA NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
48,4%	50,7%	53,0%	52,0%	52,2%	51,3%
Variação	4,79%	4,45%	-1,83%	0,40%	1,95%
TAXAS DE OCUPAÇÃO CAMA NOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
					Média
55,8%	57,1%	57,3%	54,7%	54,6%	56%
Variação	2,37%	0,35%	-4,57%	-0,27%	-0,53%

9.8. Anexo VIII – Taxa de Ocupação Cama nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas por Região ao longo de 2019

	TAXA DE OCUPAÇÃO CAMA AO LONGO DO ANO 2019 POR REGIÃO												
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Acumulado
Alentejo 5*	29,2%	25,4%	43,0%	60,9%	54,6%	59,0%	61,1%	76,4%	64,4%	57,8%	37,5%	38,2%	52,4%
Algarve 5*	22,6%	32,0%	37,4%	58,7%	64,9%	79,7%	79,9%	94,6%	81,8%	56,1%	32,6%	27,9%	55,1%
Açores 5*	21,6%	27,1%	41,2%	54,5%	57,3%	64,6%	72,6%	76,8%	63,8%	50,0%	33,0%	26,3%	48,9%
Madeira 5*	51,1%	58,6%	62,1%	47,5%	53,3%	68,5%	70,1%	79,7%	72,5%	62,4%	63,7%	53,3%	62,2%

9.9. Anexo IX– Taxa de Ocupação Cama nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas por Região

TAXAS DE OCUPAÇÃO CAMA NOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES						
	2015	2016	2017	2018	2019	Média
Portugal	55,8%	57,1%	57,3%	54,7%	54,6%	56%
Madeira	69,7%	72,8%	74,0%	64,4%	62,2%	69%
Açores	45,0%	48,9%	52,5%	47,3%	42,7%	47%
Algarve	54,1%	55,4%	53,6%	52,6%	55,1%	54%
Alentejo	33,0%	35,0%	40,4%	40,1%	42,7%	38%

9.10. Anexo X – Taxa de Ocupação Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros e nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas

TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES						
2015	2016	2017	2018	2019		Média
60,4%	63,3%	66,5%	64,8%	65,0%		64,0%
Variação	4,82%	4,99%	-2,56%	0,37%		1,90%
TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO NOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES						Média
65,3%	66,7%	67,1%	65,0%	65,5%		65,9%
Variação	2,18%	0,48%	-3,06%	0,81%		0,11%

9.11. Anexo XI – Taxa de Ocupação Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas por Região ao longo de 2019

	TAXA DE OCUPAÇÃO QUARTO AO LONGO DO ANO 2019 POR REGIÃO												
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Acumulado
Alentejo 5*	32,7%	29,2%	40,1%	61,2%	60,0%	58,7%	56,3%	69,3%	67,4%	61,9%	43,1%	36,6%	67,2%
Algarve 5*	29,9%	40,0%	44,6%	62,0%	71,7%	81,1%	83,3%	90,3%	86,4%	64,7%	40,0%	29,8%	59,7%
Açores 5*	30,6%	38,0%	54,2%	67,2%	71,6%	80,3%	86,0%	86,7%	81,6%	65,9%	45,6%	35,5%	61,7%
Madeira 5*	63,0%	69,9%	74,5%	59,9%	68,9%	80,5%	74,9%	83,1%	84,9%	70,3%	69,4%	58,5%	71,7%

9.12. Anexo XII – Taxa de Ocupação Quarto Estabelecimentos Hoteleiros de 5 Estrelas por Região

	TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
	2015	2016	2017	2018	2019	Média
Portugal	65,3%	66,7%	67,1%	65,0%	65,5%	65,9%
Madeira	77,6%	81,8%	81,9%	77,2%	71,7%	78,0%
Açores	54,3%	59,4%	63,9%	61,3%	62,5%	60%
Algarve	58,0%	59,4%	57,5%	56,4%	59,7%	58,2%
Alentejo	44,8%	46,7%	52,0%	52,2%	55,6%	50,3%

9.13. Anexo XIII – Taxa de Sazonalidade nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses

TAXA DE SAZONALIDADE NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
38,9%	37,9%	37,0%	36,7%	36,3%	37,0%
Variação	-2,57%	-2,37%	-0,81%	-1,09%	-1,71%
TAXA DE SAZONALIDADE NOS HOTÉIS 5 ESTRELAS PORTUGUESES					Média
37,8%	37,2%	36,2%	35,6%	35,8%	36,2%
Variação	-1,81%	-2,55%	-1,79%	0,56%	-1,40%

9.14. Anexo XIV – Taxa de Sazonalidade Regional nos Estabelecimentos Hoteleiros de 5 estrelas portugueses

	TAXA DE SAZONALIDADE REGIONAL NOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
	2015	2016	2017	2018	2019	Média
Alentejo 5*	39,3%	40,5%	37,9%	37,1%	33,8%	37,7%
	Variação	3,0%	-6,4%	-2,0%	-8,8%	-3,5%
Algarve 5*	48,8%	45,7%	44,1%	43,6%	43,6%	45,2%
	Variação	-6,2%	-3,6%	-1,1%	0,0%	-2,7%
Açores 5*		48,4%	37,7%	37,6%	40,0%	40,9%
	Variação		-22,2%	-0,3%	6,4%	-5,4%
Madeira 5*			34,0%	32,6%	33,2%	33,3%
	Variação			-3,9%	1,8%	-1,0%
Portugal 5*	37,8%	37,2%	36,2%	35,6%	35,8%	36,5%
	Variação	-1,8%	-2,5%	-1,8%	0,6%	-1,4%
Portugal Média	38,9%	37,9%	37,0%	36,7%	36,3%	37,0%
	Variação	-2,57%	-2,37%	-0,81%	-1,09%	-1,7%

9.15. Anexo XV – Proveniência dos Turista nos Estabelecimentos Hoteleiros segundo registo de dormidas

	TOP 4 DORMIDAS TOTAIS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES POR MERCADO					
	2015	2016	2017	2018	2019	Média
Total	53074176	59122640	65385210	67662103	70158964	63080618,6
Portugal	16158369	17351738	18595681	19889676	21107132	18620519,2
	Variação	6,88%	6,69%	6,51%	5,77%	6,46%
% do Total	30,44%	29,35%	28,44%	29,40%	30,08%	29,32%
Reino Unido	8610160	9581623	9846089	9329749	9367272	9346978,6
	Variação	10,14%	2,69%	-5,53%	0,40%	1,92%
% do Total	16,22%	16,21%	15,06%	13,79%	13,35%	14,60%
Alemanha	5219113	5806872	6452415	6450168	5919635	5969640,6
	Variação	10,12%	10,00%	-0,03%	-8,96%	2,78%
% do Total	9,83%	9,82%	9,87%	9,53%	8,44%	9,42%
Espanha	3939607	4324491	4614151	4881685	5250340	4602054,8
	Variação	8,90%	6,28%	5,48%	7,02%	6,92%
% do Total	7,42%	7,31%	7,06%	7,21%	7,48%	7,27%

9.16. Anexo XVI – Proveniência dos Turista nos Estabelecimentos Hoteleiros segundo registo de número de hóspedes

	TOP 4 HÓSPEDES NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES POR MERCADO					
	2015	2016	2017	2018	2019	Média
Total	19 161 180	21 252 625	23 953 765	25 249 904	27 142 416	23 351 978
Portugal	8 092 533	8 691 184	9 364 334	9 941 747	10 732 302	9364420
	Variação	6,89%	7,19%	5,81%	7,37%	6,81%
% do Total	42,23%	40,89%	39,09%	39,37%	39,54%	39,73%
Reino Unido	1 796 545	1 999 398	2 099 008	2 042 867	2 145 902	2016744
	Variação	10,15%	4,75%	-2,75%	4,80%	4,24%
% do Total	9,38%	9,41%	8,76%	8,09%	7,91%	8,54%
Espanha	1 660 594	1 821 387	1 970 850	2 069 645	2 285 829	1961661
	Variação	8,83%	7,58%	4,77%	9,46%	7,66%
% do Total	8,67%	8,57%	8,23%	8,20%	8,42%	8,35%
França	1 270 607	1 503 290	1 600 199	1 641 912	1 623 207	1527843
	Variação	15,48%	6,06%	2,54%	-1,15%	5,73%
% do Total	6,63%	7,07%	6,68%	6,50%	5,98%	6,56%

9.17. Anexo XVII – Preço Médio por Quarto nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses

PREÇO MÉDIO QUARTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
58,14 €	63,53 €	70,26 €	74,20 €	75,94 €	68,41 €
Variação	9,26%	10,59%	5,61%	2,35%	6,95%
PREÇO MÉDIO QUARTO NOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					Média
116,94 €	126,92 €	142,69 €	153,31 €	153,53 €	138,68 €
Variação	8,54%	12,42%	7,44%	0,15%	7,14%

9.18. Anexo XVIII – Revpar Estabelecimentos Hoteleiros portugueses

REVPAR NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
35,13 €	40,24 €	46,72 €	48,08 €	49,39 €	46,10 €
Variação	14,52%	16,11%	2,91%	2,73%	9,07%
REVPAR NOS HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
					Média
76,38 €	84,71 €	95,69 €	99,67 €	100,63 €	95,18 €
Variação	10,91%	12,97%	4,16%	0,96%	7,25%

9.19. Anexo XIX – Quartos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses

QUARTOS EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
137 293	142 411	147 373	152 779	156 975	147366
Variação	3,73%	3,48%	3,67%	2,75%	3,41%
QUARTOS EM HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
					Média
16066	16758	17534	18113	19429	17959
Variação	4,31%	4,63%	3,30%	7,27%	4,88%

9.20. Anexo XX – Camas Estabelecimentos Hoteleiros portugueses

CAMAS EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
312 562	325 022	336 192	344 997	352 614	334277,4
Variação	3,99%	3,44%	2,62%	2,21%	3,06%
CAMAS EM HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
					Média
33074	34965	37451	37998	40976	37847,5
Variação	5,72%	7,11%	1,46%	7,84%	5,53%

9.21. Anexo XXI – Estabelecimentos Hoteleiros portugueses

NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
2 889	2 974	3 177	3 334	3 518	3178
Variação	2,94%	6,83%	4,94%	5,52%	5,06%
NÚMERO DE HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
					Média
101	109	114	121	131	119
Variação	7,92%	4,59%	6,14%	8,26%	6,73%

9.22. Anexo XXII – Número Médio de Quartos nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses

MÉDIA DE QUARTOS POR ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
48	48	46	46	45	46
Variação	0,76%	-3,13%	-1,21%	-2,63%	-1,55%
MÉDIA DE QUARTOS POR HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
159	154	154	150	148	151
Variação	-3,35%	0,04%	-2,67%	-0,92%	-1,73%

9.23. Anexo XXIII – Número Médio de Camas nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses

MÉDIA DE CAMAS POR ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
108	109	106	103	100	105
Variação	1,01%	-3,17%	-2,21%	-3,14%	-1,88%
MÉDIA DE CAMAS POR HOTÉIS DE 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
2015	2016	2017	2018	2019	Média
327	321	329	314	313	319
Variação	-2,04%	2,41%	-4,41%	-0,39%	-1,11%

9.24. Anexo XXIV – Distribuição do número de Quartos por tipologia, nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses

	QUARTOS EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
	2015	2016	2017	2018	2019	Média
5*	11,7%	11,8%	11,9%	11,9%	12,4%	11,9%
4*	28,9%	30,1%	30,5%	30,6%	30,7%	30,2%
3*	16,7%	16,3%	16,4%	16,4%	16,5%	16,5%
Outros	42,7%	41,8%	41,2%	41,1%	40,5%	41,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

9.25. Anexo XXV – Distribuição do número de Camas por tipologia, nos Estabelecimentos Hoteleiros portugueses

	CAMAS EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS PORTUGUESES					
	2015	2016	2017	2018	2019	Média
5*	10,6%	10,8%	11,1%	11,0%	11,6%	11,0%
4*	26,8%	28,2%	28,4%	28,8%	28,8%	28,2%
3*	15,8%	15,2%	15,4%	15,3%	15,5%	15,4%
Outros	46,8%	45,7%	45,0%	44,9%	44,0%	45,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

9.26. Anexo XXVI – Média de Quartos por Região dos hotéis 5 estrelas em análise

	2 019		
	Nº Quartos da Região	Nº Estabelecimentos 5 estrelas	Média de Quartos Regional 2019
Pestana Casino Park Hotel & Resort	3451	17	203
Hotel Algarve Casino	5701	29	197
Hotel Azor (Octant Ponta Delgada)	670	5	134
Tróia Design Hotel & Resort	364	6	61

9.27. Anexo XXVII – Preço Médio dos Quartos por Região dos hotéis 5 estrelas em análise

	PREÇO MÉDIO QUARTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS 5 ESTRELAS PORTUGUESES					
	2015	2016	2017	2018	2019	Média
Portugal	116,94 €	126,92 €	142,69 €	153,31 €	153,53 €	138,68 €
Variação		8,54%	12,42%	7,44%	0,15%	7,14%
Madeira		94,03 €	92,77 €	99,72 €	96,26 €	95,69 €
Variação			-1,34%	7,49%	-3,46%	0,90%
Açores	73,23 €	58,60 €	80,57 €	95,60 €	92,86 €	95,69 €
Variação		-19,98%	37,50%	18,66%	-2,87%	0,90%
Algarve	138,49 €	151,77 €	171,82 €	175,74 €	166,40 €	160,84 €
Variação		9,59%	13,21%	2,29%	-5,32%	4,94%
Alentejo	88,68 €	100,45 €	115,06 €	133,38 €	135,76 €	114,67 €
Variação		13,27%	14,55%	15,92%	1,78%	11,38%

9.28. Anexo XXVIII – Preço Médio dos Quartos por Região dos hotéis 5 estrelas ao longo de 2019

	PREÇO MÉDIO QUARTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS 5 ESTRELAS PORTUGUESES											
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
Portugal	120,73 €	107,91 €	116,88 €	138,73 €	154,45 €	179,87 €	183,09 €	194,30 €	168,33 €	153,75 €	120,10 €	117,06 €
Variação	-17%	-26%	-20%	-5%	6%	23%	25%	33%	15%	5%	-18%	-20%
Madeira	89,13 €	80,67 €	89,11 €	121,35 €	103,42 €	97,67 €	106,49 €	115,71 €	95,95 €	87,34 €	67,86 €	89,39 €
Variação	-7%	-15%	-7%	27%	8%	2%	12%	21%	1%	-8%	-29%	-6%
Açores	98,87 €	104,89 €	110,91 €	125,27 €	143,71 €	162,75 €	169,37 €	209,12 €	171,88 €	139,82 €	111,99 €	124,13 €
Variação	-29%	-25%	-20%	-10%	3%	17%	22%	50%	23%	0%	-20%	-11%
Algarve	83,60 €	74,98 €	87,41 €	121,69 €	117,25 €	159,84 €	217,06 €	261,00 €	168,19 €	134,43 €	78,26 €	100,76 €
Variação	-37%	-44%	-35%	-9%	-12%	20%	62%	95%	26%	1%	-41%	-25%
Alentejo	98,87 €	104,89 €	110,91 €	125,27 €	143,71 €	162,75 €	169,37 €	209,12 €	171,88 €	139,82 €	111,99 €	124,13 €
Variação	-29%	-25%	-20%	-10%	3%	17%	22%	50%	23%	0%	-20%	-11%

9.29. Anexo XXIX – Listagem de Concorrentes

	Tróia Design Hotel & Resort	Hotel Azor (Octant P. Delgada)	Hotel Algarve Casino	Pestana Casino Park Hotel & Resort
Concorrentes Locais	Sublime Comporta Country House Retreat	Hotel Verde Mar & SPA	Bela Vista Hotel & Spa - Relais & Chateaux	Pestana Royal All Inclusive Ocean & Spa Resort
	The Editory By The Sea Troia Comporta Hotel	SENSI Azores Nature and SPA	Longevity Health & Wellness Hotel - Adults Only	Pestana Carlton Madeira Ocean Resort Hotel
	Quinta Da Comporta - Wellness Boutique Resort	Pedras do Mar Resort & Spa	Monte Santo Resort	Pestana Grand Ocean Resort Hotel
	Aqualuz Troia Mar & Rio Hotel by The Editory	Santa Barbara Eco-Beach Resort	Tivoli Carvoeiro	The Cliff Bay - PortoBay
	Pestana Troia Eco-Resort & Residences	Pestana Bahia Praia Nature & Beach Resort	Pestana Alvor Praia Premium Beach & Golf Resort	The Vine Hotel
	Troia Residence by The Editory - Apartamentos Marina	VIP Executive Azores Hotel	Vale d'Oliveiras Quinta Resort & Spa	Enotel Lido - All Inclusive
	Troia Residence by The Editory - Apartamentos Praia	Terra Nostra Garden Hotel		Les Suites at Cliff Bay PortoBay
				Reid's Palace, A Belmond Hotel, Madeira Savoy Palace - The Leading Hotels of the World - Savoy Signature

9.30. Anexo XXX – Questionário

O meu nome é Melissa Pires (contactos em rodapé) e desde já agradeço a contribuição para o meu estudo!

Este questionário apresenta várias questões, no âmbito da minha tese, para obtenção de grau de mestre em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), cujo objectivo é estudar os impactos da oferta de casino físico nas receitas e rentabilidade dos hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal.

O seguinte questionário implica respostas de acordo com a experiência no mercado, com informações que possam ser divulgadas e que sejam o mais fiéis possível à realidade.

- 1) Qual é o perfil de Portugal enquanto destino turístico de jogo?
- 2) Como funciona o mercado dos casinos em Portugal?
- 3) O que para si caracteriza os hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal?
- 4) Considera o negócio do jogo em casino físico ser rentável? Porquê?
- 5) Considera o negócio de casino (jogo, entretenimento, F&B) ser um negócio rentável?

- 6) Mais ou menos que o mero jogo em casino físico?
- 7) Considera o produto casino incluído na oferta hoteleira ser uma mais-valia para a contribuição da rentabilidade de um hotel de 5 estrelas? Porquê?
- 8) Considera o produto casino como sendo um produto de atractividade para um hotel que tenha casino? As pessoas procuram mais o hotel por ter casino, o casino por ter hotel, ou o hotel independentemente do casino ou o casino independentemente do hotel?
- 9) Como impacta um casino na rentabilidade de um negócio hoteleiro com oferta casino ou seja, quais são os factores com maior impacto na rentabilidade de um hotel-casino, pela mera existência de casino?
- 10) Considera que os hotéis-casino cinco estrelas praticam preços iguais, mais baixos ou mais elevados aos dos preços praticados por hotéis de categoria similar?
- 11) Considera que os hotéis-casino praticam preços mais baixos/iguais/mais elevados (ver a que se aplica) devido à oferta casino, para levar as pessoas a gastar mais no casino/não tem relação com o casino/por pagarem um prémio sob a possibilidade de terem a oferta casino no hotel?
- 12) Considera que um hotel-casino gera uma margem operacional (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA)) superior à média do mercado (hotéis de cinco estrelas)?
- 13) Considera que a rentabilidade estimada de um hotel-casino justifica o investimento necessário ao estabelecimento do mesmo, considerando a rentabilidade média do mercado (hotéis de cinco estrelas)?

9.31. Anexo XXXI– Entrevista com Dr. Atílio Forte

Biografia: Foi professor na Escola de Hotelaria do Estoril, foi director do casino Estoril e foi presidente e fundador da Confederação do Turismo Português.

- 14) Qual é o perfil de Portugal enquanto destino turístico de jogo?

O Jogo foi legalizado em Portugal em 1927. Não, Portugal não é um destino de Jogo. O jogo tem de ser entendido como um conceito meramente lúdico, e mais nada. O turismo português nasce um pouco do termalismo e da ligação ao jogo. Mas a dada altura, até aos contratos de

concessão na década de 80, até lá, os casinos eram salas de jogo com serviços anexos. Quando veio Stanley Ho para Portugal, um grande empresário da área do jogo em Macau, uma das coisas que fez foi meter uma equipa de gestão, na Estoril Sol, como o Dr. Mário Assis Ferreira e eu. O Dr. Mário, apercebendo-se de que os casinos em Portugal não eram mais do que salas de jogo com serviços anexos, transformou, ou criou um conceito, transformando os casinos em autênticos *shopping centers* de lazer (há 2 modelos no Mundo – o modelo que procura esbater mais os efeitos dos jogo, com actividades de entretenimento como factor apelativo para o jogo -onde as receitas principais são de tudo menos de jogo, e o modelo asiático, com o jogo a valer por si só), transformando esses serviços anexos em verdadeira oferta turística do ponto de vista gastronómico, cultural e turísticos. Este modelo foi aplicado no Estoril e replicado em outros do grupo e replicado em todos os outros portugueses e em vigor ainda actualmente. A ideia é transformar os casinos num grande centro comercial com várias âncoras que todas elas funcionam como meios de atracção de diferentes tipologias de consumidor - as pessoas não vão ao casino só para jogar. Retirou-se a carga negativa do jogo tinha e de tudo o que gira à sua volta como não sendo bom, transformando isso em novas formas de promover o nosso país, não só nas zonas onde tem sediado os casinos físicos, mas também a nível internacional.

O modelo português, mesmo dentro da europa, é um modelo muito específico. Os hotéis-casino nunca tiveram uma ligação directa, ao contrário do que se passava em Las Vegas ou do que se passa em Macau (na ásia o foco é o jogo, o resto são serviços anexos). Na ásia há incentivos aos jogadores que apostam forte, os *Junkets*, que antes de jogar transfere uma determinada quantia, e paga antecipadamente, e aí os casinos oferecem tudo e mais alguma coisa (jatos privados, hotéis, serviços, etc), porque este jogador garante no mínimo uma determinada quantia de apostas. Há até pessoas que são agentes que a única coisa que fazem é angariar este tipo de pessoas para levar para o casino. Em Portugal não se passa nada disto porque o nosso volume de jogo não tem dimensão para isso. Os hotéis de 5 estrelas ligados aos casinos, não há uma ligação directa. Ao casino, nem é saudável do ponto de vista da receita. No fundo, mesmo no tempo do termalismo, o jogo sempre foi a componente lúdica para passar o fim de tarde. Ninguém vai procurar um hotel porque tem um casino, nem um casino porque tem um hotel e promover jogo é considerado crime, ninguém pode promover, a não ser os casinos online. Os casinos trazem grande artistas e nomes internacionais, publicitam o espetáculo, porque é a forma de trazer pessoas indirectamente para jogar no casino, se criaram galerias de arte, se fizeram boas ofertas gastronómicas. O jogo em si não é uma âncora de atracção muito grande hoje em dia.

15) Como funciona o mercado dos casinos em Portugal?

Há só 6 pessoas em Portugal que sabem o que dizem em Portugal, quando o tema é jogo, pois tem a ver com questões fiscais e políticas.

O detentor dos direitos do jogo é o Estado. Quem controla o Jogo é o Estado. Apenas dá à concessão dos casinos e é o Estado que abre e fecha as caixas do casino, com a direcção geral do Jogo sempre presente nos casinos. Os casinos são quem financia o turismo em Portugal – financia 77,5% do orçamento do turismo de Portugal (só pode ser usado pelo turismo de Portugal e gasto em promoção turística, em formação e qualificação dos profissionais e apoio às iniciativas para a actividade turística), mais 20% vão para autarquias que têm casinos físicos sediados nos seus concelhos (câmaras obrigadas a usarem o dinheiro em benefícios da melhoria dos espaços públicos e infraestruturas ligados ao turismo) e 2,5% vão para a promoção cultural. Portanto o turismo está muito protegido e quem paga a conta é o jogo, e os concessionários fazem-no com muito agrado.

Os casinos físicos são obrigados por lei a terem uma taxa de retenção (o que fica para o casino), por lei são obrigados de devolver 80% daquilo que é jogado. Aliás, as taxas de retenção andam até sempre na casa do 1 dígito, de forma a serem mais competitivos e atractivos.

Os casinos não pagam IRC, mas pagam imposto especial de jogo, que incide sobre a receita bruta do jogo. Se uma concessão gerar de receitas 1 milhão de euros brutos, paga 500 mil de imposto, directo. Ainda está obrigado a cláusulas como dedicar 3% de receita a acções de promoção turística e cultural e ainda, tem de pagar contrapartidas iniciais (investimento inicial), pagas à cabeça, que vão amortizar ao longo do período de concessão. Os casinos ainda têm de pagar a TSU, os impostos normais, etc.

Embora seja um negócio atractivo, que dá lucro, é um negócio difícil, pois tem um grande problema, que é o fluxo de caixa – tem sempre dinheiro, tesouraria, o que torna mais fácil fazer um erro de gestão, de gastar dinheiro. Se os casinos físicos proliferassem no país era impossível ter a oferta cultural e de espetáculos que há neles, pois isso ia diluir a procura e reduzir a capacidade financeira dos operadores, além dos problemas sociais que o jogo traz.

16) O que para si caracteriza os hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal?

Os hotéis com casino são hotéis. Os casinos, são casinos. O consumidor vê-os de forma independente e a própria gestão é feita de forma independente.

17) Considera o negócio do jogo em casino físico ser rentável? Porquê?

Sim. A esmagadora maioria das receitas do casino é proveniente do jogo. É um negócio atractivo e dá lucro.

18) Considera o negócio de casino (jogo, entretenimento, F&B) ser um negócio rentável?

Sim. De ressaltar que as pessoas vão ao casino também para usufruir dos serviços âncora, mais do que o jogo em si.

19) Mais ou menos que o mero jogo em casino físico?

Há áreas do F&B e etc que não são directamente rentáveis, mas que o acabam por o ser dentro da operação integrada do casino. Por exemplo, os espetáculos são custos do casino decorrentes da obrigatoriedade contratual de promover a cultura (pelo menos, 2,5% da receita do jogo) e que servem como atracção ao casino.

20) Considera o produto casino incluído na oferta hoteleira ser uma mais-valia para a contribuição da rentabilidade de um hotel de 5 estrelas? Porquê?

Não é, e não tem relação, porque não é o casino que traz a pessoa ao hotel, a pessoa procura o hotel independentemente de ter o casino ou não. Claro que pode haver exceções, mas são exceções.

21) Considera o produto casino como sendo um produto de atractividade para um hotel que tenha casino? As pessoas procuram mais o hotel por ter casino, o casino por ter hotel, ou o hotel independentemente do casino ou o casino independentemente do hotel?

Não há relação, as pessoas procuram o hotel independentemente do casino e vice-versa.

22) Como impacta um casino na rentabilidade de um negócio hoteleiro com oferta casino, ou seja, quais são os factores com maior impacto na rentabilidade de um hotel-casino, pela mera existência de casino?

Não impacta nem positiva nem negativamente, pois não há relação, pois as pessoas não vão para o hotel por o casino e vice-versa.

23) Considera que os hotéis-casino cinco estrelas praticam preços iguais, mais baixos ou mais elevados aos dos preços praticados por hotéis de categoria similar?

Não há relação. Diremos que não há diferença no preço nos quartos por um hotel ter um casino em relação aos concorrentes que não têm.

24) Considera que os hotéis-casino praticam preços mais baixos/iguais/mais elevados (ver a que se aplica) devido à oferta casino, para levar as pessoas a gastar mais no casino/não tem relação com o casino/por pagarem um prémio sob a possibilidade de terem a oferta casino no hotel?

Não há relação. Diremos que não há diferença no preço nos quartos por um hotel ter um casino em relação aos concorrentes que não têm.

25) Considera que um hotel-casino gera uma margem operacional (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA)) superior à média do mercado (hotéis de cinco estrelas)?

Nem maior nem menor. Provavelmente mais baixa, imaginando o seguinte: o casino tem um espetáculo e os artistas precisam de passar a noite; por eles estarem a ocupar os quartos, até oferecidos, estes não puderam ser vendidos e há quebra de receita, ou o restaurante está parcialmente ocupado por eles e atende menos clientes que pagariam mais.

26) Considera que a rentabilidade estimada de um hotel-casino justifica o investimento necessário ao estabelecimento do mesmo, considerando a rentabilidade média do mercado (hotéis de cinco estrelas)?

Para ter um hotel casino, primeiro tem de ter a concessão do casino. No entanto, não há associação directa, pois não há a tradição de jogo como o modelo americano ou asiático. Poderá haver algumas sinergias nos termos da exploração e operação, do ponto de vista turístico- se hotel tem restaurantes, e serve pequenos-almoços, o pessoal do F&B pode trabalhar também para o serviço do casino – pode haver aqui algumas sinergias de gestão, otimizações de recursos, o que pode levar a poupanças, mas se vai influenciar muito a rentabilidade no fim do dia, é uma incógnita, até porque os serviços são vistos de forma autónoma pelo consumidor.

9.32. Anexo XXXII– Entrevista com Dr. Carlos Costa

Biografia: Foi professor na Escolar de Hotelaria do Estoril e director do Casino de Lisboa.

1) Qual é o perfil de Portugal enquanto destino turístico de jogo?

Portugal não é destino turístico de Jogo. Jogo em Casinos físicos não é um produto turístico. Objetivamente Portugal não é destino turístico de Jogo. Estados Unidos e Macau, e algures na Ásia e África do Sul, serão destinos turísticos de Jogo.

2) Como funciona o mercado dos casinos em Portugal?

O mercado dos casinos em Portugal é um mercado atípico. É completamente diferente dos demais mercados. Este mercado difere no seguinte: é um mercado fortemente regulado pelo Estado. Quem tem o exclusivo do Jogo, a concessão, a titularidade do Jogo, em Portugal, é o Estado, que autoriza que determinadas empresas, determinados operadores, explorem os casinos/tomem conta deles, em determinadas regiões e em regime de exclusividade. Exclusividade significa que à volta de cada casino é definida uma circunferência de quilómetros, um raio de acção em que não pode haver outra concessão de Jogo, outro casino, por Lei. Os casinos que existem em Portugal são os que estão definidos por Lei, que são 12, que funcionam como concessões, áreas ou zonas de Jogo. A oferta de Jogo, aquilo que os casinos proporcionam, está limitada por lei, do ponto de vista geográfico só há jogo em determinadas regiões e não há noutras e esse jogo que existe é um jogo exclusivo porque mais nenhuma outra empresa destas lá pode estar.

Os casinos sempre existiram em Portugal, ilegais. Era proibido, mas toda a gente jogava. Até que em 1927 o governo que saiu da revolução para a ditadura, aprova uma lei que é a primeira lei do jogo, em que o Estado passa a tomar conta do Jogo e o Jogo passa a ser legal, as empresas de Jogo passam a serem legais. Esta Lei determina as zonas de jogo, onde pode haver exploração dos jogos de fortuna ou azar (casinos). Escolhem-se as zonas de estâncias de férias, as zonas de vilegiatura, para zonas de Jogo, pois havia uma relação entre férias, vilegiatura e Jogo: Estoril (que abrange Lisboa), Figueira da Foz, Espinho, Póvoa, Viana do Castelo, as três zonas do Algarve, Tróia e Funchal. Ao dia de hoje temos nestas zonas, mais Chaves e Ponta Delgada e já não existe Viana do Castelo.

Assim, o mercado dos casinos em Portugal é um mercado fechado, com exclusividade, não havendo uma verdadeira concorrência, porque a Lei assim o define.

3) O que para si caracteriza os hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal?

Dos 12 casino que temos em Portugal, em bom rigor só 4 casinos é que estão associados a hotéis. Os outros nem têm esses hotéis nem o conceito existe. Os maiores não têm esse conceito, desde logo o maior Lisboa, depois o Estoril, Espinho, Póvoa e Figueira (70 a 80% do mercado). A figura do hotel casino em bom rigor não existe em Portugal, ou melhor, existe, mas não são relevantes e não corresponde ao conceito que todos temos nos temos no nosso imaginário da realidade de Las Vegas ou Macau – nestes hotéis-casino, entra-se no hotel-casino, quando se chega à recepção já passou por centenas de *slot machines*, faz-se check-in no meio das máquinas, vai-se para o quarto, desce-se de novo à recepção e já se está de novo no meio do casino – onde o casino se mistura com o hotel. Em Portugal, não é comparável nem com Macau nem com Las Vegas – o hotel é um edifício e o casino é outro, onde há um corredor, ou uma ligação, que liga um ao outro (Ponta Delgada, Chaves, Portimão e Tróia).

4) Considera o negócio do jogo em casino físico ser rentável? Porquê?

Sim, é rentável, mas pouco rentável actualmente. Já foi muito mais, já foi muito rentável quando se jogava mais. A partir do momento em que surgiu a raspadinha, o Euro milhões e essencialmente os jogos de casinos online, a partir daí o negócio dos casinos físicos deixou de ser tão interessante. Aliás, há casinos que até têm prejuízos.

5) Considera o negócio de casino (jogo, entretenimento, F&B) ser um negócio rentável?

Os negócios de entretenimento e F&B são assumidamente deficitários. Estes são instrumentos de marketing para captar jogo, para atrair jogadores, para aumentar a permanência dentro do casino, para que deles invistam mais, para que estejam lá mais tempo. Sobretudo o F&B, porque é pensado para serem oferecidas refeições aos jogadores, as ofertas. Um jogador que entre no casino às 6 da tarde, precisa de jantar e, para não se perder o jogador para que ele se mantenha a apostar, oferece-se o jantar muitas vezes.

O entretenimento é para efeitos de notoriedade e de imagem. O casino tem tanto melhor imagem e notoriedade quanto a qualidade dos espetáculos que lá organiza. Quanto melhor e de mais qualidade for o entretenimento que oferece, horas de visibilidade, jet set, fotografia, com o objectivo de criar uma boa imagem, uma imagem interessante, agradável e simpática, uma boa imagem em torno dos casinos (e isto é um investimento que os casinos fazem), mais vai contrariar a imagem negativa e estereotipada que existe dos casinos, do Jogo, da perdição dos problemas de gente que perde fortunas, problemas familiares, a adição. O investimento no entretenimento tem também este objectivo e daí ele não ser rentável, pois é um custo – dispara-se para um lado para atingir o outro.

6) Mais ou menos que o mero jogo em casino físico?

O Jogo é rentável. Os outros negócios não.

7) Considera o produto casino incluído na oferta hoteleira ser uma mais-valia para a contribuição da rentabilidade de um hotel de 5 estrelas? Porquê?

Tenho dúvidas que o seja e, se o for, é marginal. Talvez dois ou três jogadores fiquem no hotel depois de sair do casino. Quem lá vai jogar não fica no hotel, volta para casa. Um ou outro grande jogador, talvez o hotel ofereça a estadia no hotel para o jogador no dia seguinte lá continuar a jogar. Portanto, não é uma mais-valia porque não temos em Portugal este conceito de hotel-casino com há em Las Vegas ou Macau. Casino e hotel funcionam de forma autónoma e é com se não funcionassem no mesmo espaço e sendo dois negócios distintos e autónomos.

8) Considera o produto casino como sendo um produto de atractividade para um hotel que tenha casino? As pessoas procuram mais o hotel por ter casino, o casino por ter hotel, ou o hotel independentemente do casino ou o casino independentemente do hotel?

É indiferente. Em Portugal ninguém escolhe um hotel por ter casino ou um casino por ter hotel. Em Las Vegas ou Macau sim, em Portugal não.

9) Como impacta um casino na rentabilidade de um negócio hoteleiro com oferta casino, ou seja, quais são os factores com maior impacto na rentabilidade de um hotel-casino, pela mera existência de casino?

São dois negócios completamente autónomos- têm diretores diferentes, centros de custos diferentes, estruturas de custos diferentes, em que nada impacta uns nos outros. São negócios autónomos e em que um não impacta no outro. Os casinos são negócios que não se misturam, até pela questão fiscal. Além de que não posso ter funcionários do hotel a trabalhar no casino e vice-versa, pois a entidade que regula os jogos é uma entidade distinta e as pessoas que trabalham nos casinos até têm de ter carteira profissional. Nos casinos estão sempre presentes inspetores de jogo que fiscalizam e controlam o negócio todo do Jogo através do sistema informático, bem como os seus trabalhadores.

10) Considera que os hotéis-casino cinco estrelas praticam preços iguais, mais baixos ou mais elevados aos dos preços praticados por hotéis de categoria similar?

Ter ou não ter casino é indiferente – não há relação em Portugal.

- 11) Considera que os hotéis-casino praticam preços mais baixos/iguais/mais elevados (ver a que se aplica) devido à oferta casino, para levar as pessoas a gastar mais no casino/não tem relação com o casino/por pagarem um prémio sob a possibilidade de terem a oferta casino no hotel?

Ter ou não ter casino é indiferente – não há relação em Portugal.

- 12) Considera que um hotel-casino gera uma margem operacional (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA)) superior à média do mercado (hotéis de cinco estrelas)?

Não, nem superior nem inferior, é igual, desde logo porque não há hotel casino. Há o hotel que tem o seu EBITA e o casino que tem o seu EBITA, porque as entidades não podem ser juntas – pois uma paga IRC e outra Imposto de Jogo e nem sequer podem ser misturadas.

- 13) Considera que a rentabilidade estimada de um hotel-casino justifica o investimento necessário ao estabelecimento do mesmo, considerando a rentabilidade média do mercado (hotéis de cinco estrelas)?

A rentabilidade é a mesma, se tivesse o casino ou não tivesse o casino. Desde logo, porque o jogo não é um produto turístico.

9.33. Anexo XXXIII– Entrevista com Dra. Joana Soeiro

Biografia: Foi professora na Escola de Hotelaria do Estoril e diretora do Hotel Pestana Carlton no Funchal.

- 1) Qual é o perfil de Portugal enquanto destino turístico de jogo?

Portugal não é destino turístico de Jogo. As pessoas procuram os hotéis, pelo menos no caso do Pestana Carlton para férias ou *corporate*, mas não o casino. Essencialmente quem procura o casino são as pessoas locais.

- 2) Como funciona o mercado dos casinos em Portugal?

O mercado dos casinos em Portugal é um mercado fortemente regulado pelo Estado. O Estado é o dono do Jogo e apenas concede a possibilidade, em zonas definidas na Lei, de determinadas empresas explorarem o negócio sob um controlo permanente do Estado e com um regime fiscal diferenciado dos restantes negócios.

3) O que para si caracteriza os hotéis-casino de cinco estrelas em Portugal?

Os casinos podem ser um produto complementar ao hotel, mas ninguém vai para um hotel por ter casino ou vai ao casino por ter hotel; são negócios independentes.

4) Considera o negócio do jogo em casino físico ser rentável? Porquê?

Sim, o Jogo por si só, é rentável.

5) Considera o negócio de casino (jogo, entretenimento, F&B) ser um negócio rentável?

Sim.

6) Mais ou menos que o mero jogo em casino físico?

O Jogo é rentável. Os outros negócios numa óptica de hotel são, numa óptica de casino não, portanto, o Jogo é mais rentável.

7) Considera o produto casino incluído na oferta hoteleira ser uma mais-valia para a contribuição da rentabilidade de um hotel de 5 estrelas? Porquê?

Não, porque são negócios distintos e não há relação na procura de um e de outro.

8) Considera o produto casino como sendo um produto de atractividade para um hotel que tenha casino? As pessoas procuram mais o hotel por ter casino, o casino por ter hotel, ou o hotel independentemente do casino ou o casino independentemente do hotel?

Os espetáculos e F&B do casino podem ser factor de atractividade, mas as pessoas não procuram um hotel por isso, ou um casino por ter hotel. É indiferente.

9) Como impacta um casino na rentabilidade de um negócio hoteleiro com oferta casino, ou seja, quais são os factores com maior impacto na rentabilidade de um hotel-casino, pela mera existência de casino?

Os casinos podem ser um produto complementar, por ter espetáculos e gerarem receitas de F&B, mas não pelo Jogo em si, até porque o jogo não pode ser publicitado por Lei. Ou seja, estes serviços (sem ser o Jogo) podem ser um bom “add value” para o hotel, uma estrutura de capitalização, mas as receitas do jogo não têm correlação com as receitas do hotel. Por exemplo, o casino de Tróia vive dos espetáculos e o jogo é mais procurado pelos locais (e mesmo os espetáculos) e não por quem se aloja no hotel. Claro que esta é a informação que tenho, não são dados científicos.

- 10) Considera que os hotéis-casino cinco estrelas praticam preços iguais, mais baixos ou mais elevados aos dos preços praticados por hotéis de categoria similar?

Praticam preços iguais.

- 11) Considera que os hotéis-casino praticam preços mais baixos/iguais/mais elevados (ver a que se aplica) devido à oferta casino, para levar as pessoas a gastar mais no casino/não tem relação com o casino/por pagarem um prémio sob a possibilidade de terem a oferta casino no hotel?

Os preços não têm relação com o casino, portanto, iguais.

- 12) Considera que um hotel-casino gera uma margem operacional (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA)) superior à média do mercado (hotéis de cinco estrelas)?

Não, nem superior nem inferior, é igual.

- 13) Considera que a rentabilidade estimada de um hotel-casino justifica o investimento necessário ao estabelecimento do mesmo, considerando a rentabilidade média do mercado (hotéis de cinco estrelas)?

A rentabilidade é a mesma, se tivesse o casino ou não tivesse o casino. As pessoas não procuram o hotel por ter casino.

9.34. Anexo XXXIV – Balanço e Demonstração Resultados Pestana Casino Park Hotel & Resort

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZAS - Pestana Casino Park Hotel & Resort				
	2019	2018	2017	Variação (%)
RENDIMENTOS E GASTOS				
Vendas e serviços prestados	33 506 941,00 €	34 656 449,00 €	36 551 174,00 €	-3,32
Subsídios à exploração	-	-	-	-
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	32 133,00 €	28 500,00 €	-	12,75
Variação nos inventários da produção	-	-	-	-
Trabalhos para a própria entidade	-	-	-	-
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	3 305 422,00 €	3 537 356,00 €	3 878 238,00 €	-6,56
Fornecimentos e serviços externos	10 526 098,00 €	12 461 554,00 €	12 348 198,00 €	-15,53
Gastos como pessoal	5 243 197,00 €	5 610 448,00 €	5 904 177,00 €	-6,55
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	-	-	-	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	57 583,00 €	13,00 €	46 902,00 €	-443 046,15
Provisões (aumentos/reduções)	-	-	-	-
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	-	-	-	-
Outras imparidades (perdas/reversões) / Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	-	-	-	-
Aumentos/reduções de justo valor	-	-	-	-
Outros rendimentos e ganhos	306 273,00 €	329 942,00 €	460 627,00 €	-7,17
Outros gastos e perdas	715 741,00 €	543 885,00 €	762 671,00 €	31,60
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	13 997 306,00 €	12 861 661,00 €	14 071 615,00 €	8,83
Gastos/reversões de depreciação e amortização	4 424 516,00 €	3 312 879,00 €	3 192 411,00 €	-33,56
Imparidade de investimentos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	-	-	-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	9 572 790,00 €	9 548 782,00 €	10 879 204,00 €	0,25
Juros e rendimentos similares obtidos	37 995,00 €	40 228,00 €	71 470,00 €	-5,55
Juros e gastos similares suportados	559 990,00 €	613 951,00 €	700 911,00 €	-8,79
Resultado antes de impostos	9 050 795,00 €	8 975 059,00 €	10 249 763,00 €	0,84
Imposto sobre o rendimento do período	74 020,00 €	8 754,00 €	89 922,00 €	745,56
Resultado líquido do período	8 976 775,00 €	8 966 305,00 €	10 159 841,00 €	0,12
Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período	-	-	-	-

Balanço SNC - Pestana Casino Park Hotel & Resort				
	2019	2018	2017	Variação (%)
ACTIVO				
Activo não corrente				
Activos fixos tangíveis	60 592 151,00 €	59 572 881,00 €	61 826 026,00 €	1,71
Propriedades de investimento	-	-	-	-
Goodwill	-	-	-	-
Activos intangíveis	2 734,00 €	2 131 215,00 €	2 560 484,00 €	-99,87
Activos biológicos	-	-	-	-
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	-	-	-	-
Participações financeiras - outros métodos	-	-	-	-
Accionistas/sócios	-	-	-	-
Outros activos financeiros	-	-	4 499,00 €	-
Activos por impostos diferidos	236 283,00 €	-	-	-
Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	-	-	-	-
Total	60 831 168,00 €	61 704 096,00 €	64 391 009,00 €	-1,41
Activo Corrente				
Inventários	140 931,00 €	136 823,00 €	151 822,00 €	3,00
Activos biológicos	-	-	-	-
Clientes	886 752,00 €	943 282,00 €	1 123 662,00 €	-5,99
Adiantamentos a fornecedores	-	-	-	-
Estado e outros entes públicos	2 348 574,00 €	65 922,00 €	-	3 462,66
Accionistas/sócios	-	-	-	-
Outras contas a receber	565 007,00 €	2 297 156,00 €	1 757 708,00 €	-75,40
Diferimentos	-	-	-	-
Activos financeiros detidos para negociação	-	-	-	-
Outros activos financeiros	-	-	-	-
Activos não correntes detidos para venda	-	-	-	-
Outros activos correntes	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	640 129,00 €	332 069,00 €	579 363,00 €	92,77
Total	4 581 393,00 €	3 775 252,00 €	3 612 555,00 €	21,35
TOTAL DO ACTIVO	65 412 561,00 €	65 479 348,00 €	68 003 564,00 €	-0,10
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
CAPITAL PRÓPRIO				
Capital realizado	8 000 000,00 €	8 000 000,00 €	8 000 000,00 €	0,00
Acções (quotas) próprias	-	-	-	-
Outros instrumentos de capital próprio	-	-	-	-
Prémios de emissão	1 687 753,00 €	1 687 753,00 €	1 687 753,00 €	0,00
Reservas legais	1 600 000,00 €	1 600 000,00 €	1 600 000,00 €	0,00
Outras reservas	-133 203,00 €	-217 378,00 €	-289 820,00 €	-38,72
Resultados transitados	25 826 745,00 €	22 944 066,00 €	22 944 065,00 €	12,56
Ajustamentos em activos financeiros	-	-	-	-
Excedentes de revalorização	-	-	-	-
Outras variações de capital próprio	-	-	-	-
Total	36 981 295,00 €	34 014 441,00 €	33 941 998,00 €	8,72
Resultado líquido do período	8 976 775,00 €	8 966 305,00 €	10 159 841,00 €	0,12
Dividendos antecipados	-	-	-	-
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	45 958 070,00 €	42 980 746,00 €	44 101 839,00 €	6,93
Passivo				
Passivo não corrente				
Provisões	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	7 098 384,00 €	7 249 533,00 €	10 683 168,00 €	-2,08
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	-	-	-	-
Passivos por impostos diferidos	-	-	-	-
Outras contas a pagar	174 335,00 €	2 875 078,00 €	3 131 759,00 €	-93,94
Total	7 272 719,00 €	10 124 611,00 €	13 814 927,00 €	-28,17
Passivo Corrente				
Fornecedores	2 077 431,00 €	2 449 918,00 €	2 963 143,00 €	-15,20
Adiantamentos de clientes	30 697,00 €	-	-	-
Estado e outros entes públicos	266 789,00 €	-	-	-
Accionistas/sócios	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	4 732 024,00 €	3 645 486,00 €	3 878 230,00 €	29,81
Outras contas a pagar	2 484 988,00 €	6 076 884,00 €	3 070 854,00 €	-59,11
Diferimentos	2 589 843,00 €	201 703,00 €	174 571,00 €	1 183,99
Passivos financeiros detidos para negociação	-	-	-	-
Outros passivos financeiros	-	-	-	-
Passivos não correntes detidos para venda	-	-	-	-
Outros passivos correntes	-	-	-	-
Total	12 181 772,00 €	12 373 991,00 €	10 086 798,00 €	-1,55
TOTAL DO PASSIVO	19 454 491,00 €	22 498 602,00 €	23 901 725,00 €	-13,53
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	65 412 561,00 €	65 479 348,00 €	68 003 564,00 €	-0,10

9.35. XXXV – Balanço e Demonstração Resultados Tróia Design Hotel

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZAS - Hotel Algarve Casino				
	2019	2018	2017	Variação (%)
RENDIMENTOS E GASTOS				
Vendas e serviços prestados	119 766 062,00 €	114 968 949,00 €	108 136 260,00 €	4,17
Subsídios à exploração	7 916,00 €	23 620,00 €	49 409,00 €	-66,49
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	- 8 068,00 €	10 050,00 €	681,00 €	-180,28
Variação nos inventários da produção	-	-	-	-
Trabalhos para a própria entidade	-	-	-	-
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	4 955 788,00 €	5 037 801,00 €	5 055 221,00 €	-1,63
Fornecimentos e serviços externos	24 272 982,00 €	19 634 464,00 €	18 487 659,00 €	23,62
Gastos como pessoal	24 443 656,00 €	22 761 234,00 €	21 730 216,00 €	7,39
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	-	-	-	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	- 414 417,00 €	- 139 619,00 €	- 236 048,00 €	196,82
Provisões (aumentos/reduções)	- 9 382,00 €	145 863,00 €	- 303 814,00 €	-106,43
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	-	-	-	-
Outras imparidades (perdas/reversões) / Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	-	-	-	-
Aumentos/reduções de justo valor	2 876,00 €	- 7 003,00 €	90,00 €	-141,07
Outros rendimentos e ganhos	2 804 905,00 €	3 685 486,00 €	3 302 912,00 €	-23,89
Outros gastos e perdas	49 997 270,00 €	48 572 533,00 €	46 465 687,00 €	2,93
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	19 327 794,00 €	22 668 826,00 €	20 290 431,00 €	-14,74
Gastos/reversões de depreciação e amortização	16 611 497,00 €	15 622 945,00 €	15 476 672,00 €	6,33
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	-	-	-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2 716 297,00 €	7 045 881,00 €	4 813 759,00 €	-61,45
Juros e rendimentos similares obtidos	156 538,00 €	50 802,00 €	57,00 €	208,13
Juros e gastos similares suportados	762 239,00 €	713 939,00 €	1 007 178,00 €	6,77
Resultado antes de impostos	2 110 596,00 €	6 382 744,00 €	3 806 638,00 €	-66,93
Imposto sobre o rendimento do período	-	-	-	-
Resultado líquido do período	2 110 596,00 €	6 382 744,00 €	3 806 638,00 €	-66,93
Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período	-	-	-	-

Balanco SNC - Tróia Design Hotel & Resort				
	2019	2018	2017	Variação (%)
ACTIVO				
Activo não corrente				
Activos fixos tangíveis	81 949 134,20 €	83 977 252,12 €	85 597 138,84 €	-2,42
Propriedades de investimento	-	-	-	-
Goodwill	-	-	-	-
Activos intangíveis	101 187,04 €	53 499,75 €	53 499,75 €	89,14
Activos biológicos	-	-	-	-
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	-	-	-	-
Participações financeiras - outros métodos	-	-	-	-
Accionistas/sócios	-	-	72 839 685,58 €	-
Outros activos financeiros	73 382 670,61 €	74 922 162,33 €	11 895,39 €	-2,05
Activos por impostos diferidos	-	-	-	-
Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	-	-	-	-
Total	155 432 991,85 €	158 952 914,20 €	158 502 219,56 €	-2,21
Activo Corrente				
Inventários	120 219,57 €	103 134,14 €	110 051,05 €	16,57
Activos biológicos	-	-	-	-
Clientes	121 440,48 €	198 075,64 €	351 284,32 €	-38,69
Adiantamentos a fornecedores	-	-	-	-
Estado e outros entes públicos	345 306,52 €	332 900,52 €	221 244,79 €	3,73
Accionistas/sócios	332 729,82 €	554 032,78 €	555 291,25 €	-39,94
Outras contas a receber	2 026 175,65 €	410 933,68 €	18 091,41 €	393,07
Diferimentos	54 548,19 €	68 150,71 €	78 653,47 €	-19,96
Activos financeiros detidos para negociação	-	-	-	-
Outros activos financeiros	-	-	-	-
Activos não correntes detidos para venda	-	-	-	-
Outros activos correntes	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	1 450 393,25 €	359 733,85 €	463 834,35 €	303,19
Total	4 450 813,48 €	2 026 961,32 €	1 798 450,64 €	119,58
TOTAL DO ACTIVO	159 883 805,33 €	160 979 875,52 €	160 300 670,20 €	-0,68
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
CAPITAL PRÓPRIO				
Capital realizado	11 281 000,00 €	11 281 000,00 €	11 281 000,00 €	0,00
Ações (quotas) próprias	-	-	-	-
Outros instrumentos de capital próprio	12 740 000,00 €	12 740 000,00 €	12 740 000,00 €	0,00
Prémios de emissão	-	-	-	-
Reservas legais	149 641,99 €	149 641,99 €	149 641,99 €	0,00
Outras reservas	104 596,22 €	104 596,22 €	104 596,22 €	0,00
Resultados transitados	-30 149 516,32 €	-28 017 938,85 €	-25 904 457,29 €	7,61
Ajustamentos em activos financeiros	-	-	-	-
Excedentes de revalorização	31 439,14 €	31 439,14 €	31 439,14 €	0,00
Outras variações de capital próprio	-	-	-	-
Total	-5 842 838,97 €	-3 711 261,50 €	-1 597 779,94 €	57,44
Resultado líquido do período	-2 408 102,65 €	-2 131 577,47 €	-2 113 481,55 €	12,97
Dividendos antecipados	-	-	-	-
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-8 250 941,62 €	-5 842 838,97 €	-3 711 261,49 €	41,21
Passivo				
Passivo não corrente				
Provisões	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	158 838 030,33 €	157 623 174,32 €	150 254 595,89 €	0,77
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	-	-	-	-
Passivos por impostos diferidos	5 717 298,81 €	5 720 430,95 €	5 726 695,21 €	-0,05
Outras contas a pagar	-	-	1 637 240,85 €	-
Total	164 555 329,14 €	163 343 605,27 €	157 618 531,95 €	0,74
Passivo Corrente				
Fornecedores	558 739,73 €	519 228,40 €	644 281,07 €	7,61
Adiantamentos de clientes	267 433,74 €	143 562,36 €	79 962,87 €	86,28
Estado e outros entes públicos	59 964,75 €	75 790,97 €	61 041,59 €	-20,88
Accionistas/sócios	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	7 304,16 €	7 304,16 €	2 805 822,04 €	0,00
Outras contas a pagar	2 685 975,43 €	2 733 223,33 €	2 206 932,36 €	-1,73
Diferimentos	-	-	595 359,81 €	-
Passivos financeiros detidos para negociação	-	-	-	-
Outros passivos financeiros	-	-	-	-
Passivos não correntes detidos para venda	-	-	-	-
Outros passivos correntes	-	-	-	-
Total	3 579 417,81 €	3 479 109,22 €	6 393 399,74 €	2,88
TOTAL DO PASSIVO	168 134 746,95 €	166 822 714,49 €	164 011 931,69 €	0,79
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	159 883 805,33 €	160 979 875,52 €	160 300 670,20 €	-0,68

9.36. XXXVI – Balanço e Demonstração Resultados Hotel Algarve Casino

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZAS - Hotel Algarve Casino				
	2019	2018	2017	Variação (%)
RENDIMENTOS E GASTOS				
Vendas e serviços prestados	119 766 062,00 €	114 968 949,00 €	108 136 260,00 €	4,17
Subsídios à exploração	7 916,00 €	23 620,00 €	49 409,00 €	-66,49
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	- 8 068,00 €	10 050,00 €	681,00 €	-180,28
Variação nos inventários da produção	-	-	-	-
Trabalhos para a própria entidade	-	-	-	-
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	4 955 788,00 €	5 037 801,00 €	5 055 221,00 €	-1,63
Fornecimentos e serviços externos	24 272 982,00 €	19 634 464,00 €	18 487 659,00 €	23,62
Gastos como pessoal	24 443 656,00 €	22 761 234,00 €	21 730 216,00 €	7,39
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	-	-	-	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	- 414 417,00 €	- 139 619,00 €	- 236 048,00 €	196,82
Provisões (aumentos/reduções)	- 9 382,00 €	145 863,00 €	- 303 814,00 €	-106,43
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	-	-	-	-
Outras imparidades (perdas/reversões) / Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	-	-	-	-
Aumentos/reduções de justo valor	2 876,00 €	- 7 003,00 €	90,00 €	-141,07
Outros rendimentos e ganhos	2 804 905,00 €	3 685 486,00 €	3 302 912,00 €	-23,89
Outros gastos e perdas	49 997 270,00 €	48 572 533,00 €	46 465 687,00 €	2,93
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	19 327 794,00 €	22 668 826,00 €	20 290 431,00 €	-14,74
Gastos/reversões de depreciação e amortização	16 611 497,00 €	15 622 945,00 €	15 476 672,00 €	6,33
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	-	-	-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	2 716 297,00 €	7 045 881,00 €	4 813 759,00 €	-61,45
Juros e rendimentos similares obtidos	156 538,00 €	50 802,00 €	57,00 €	208,13
Juros e gastos similares suportados	762 239,00 €	713 939,00 €	1 007 178,00 €	6,77
Resultado antes de impostos	2 110 596,00 €	6 382 744,00 €	3 806 638,00 €	-66,93
Imposto sobre o rendimento do período	-	-	-	-
Resultado líquido do período	2 110 596,00 €	6 382 744,00 €	3 806 638,00 €	-66,93
Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período	-	-	-	-

Balço SNC - Hotel Algarve Casino				
	2019	2018	2017	Varição (%)
ACTIVO				
Activo não corrente				
Activos fixos tangíveis	81 552 775,00 €	87 325 049,00 €	91 439 203,00 €	-6,61
Propriedades de investimento	1 111,00 €	6 546,00 €	6 546,00 €	-83,03
Goodwill	-	-	-	-
Activos intangíveis	22 502 498,00 €	27 651 598,00 €	32 911 454,00 €	-18,62
Activos biológicos	-	-	-	-
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	11 065,00 €	19 132,00 €	9 082,00 €	-42,16
Participações financeiras - outros métodos	309 947,00 €	309 947,00 €	315 197,00 €	0,00
Accionistas/sócios	-	-	-	-
Outros activos financeiros	71 394,00 €	46 548,00 €	35 424,00 €	53,38
Activos por impostos diferidos	-	-	-	-
Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	-	-	-	-
Total	104 448 790,00 €	115 358 820,00 €	124 716 906,00 €	-9,46
Activo Corrente				
Inventários	875 118,00 €	881 250,00 €	844 907,00 €	-0,70
Activos biológicos	-	-	-	-
Cientes	554 275,00 €	494 960,00 €	709 598,00 €	11,98
Adiantamentos a fornecedores	197 992,00 €	151 394,00 €	118 262,00 €	30,78
Estado e outros entes públicos	2 360 873,00 €	2 375 334,00 €	2 370 879,00 €	-0,61
Accionistas/sócios	-	-	-	-
Outras contas a receber	39 926 518,00 €	26 731 338,00 €	11 800 492,00 €	49,36
Diferimentos	328 276,00 €	513 666,00 €	480 818,00 €	-36,09
Activos financeiros detidos para negociação	-	-	-	-
Outros activos financeiros	-	-	-	-
Activos não correntes detidos para venda	-	-	-	-
Outros activos correntes	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	11 298 707,00 €	9 576 784,00 €	7 994 287,00 €	17,98
Total	55 541 759,00 €	40 724 726,00 €	24 319 243,00 €	36,38
TOTAL DO ACTIVO	159 990 549,00 €	156 083 546,00 €	149 036 149,00 €	2,50
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
CAPITAL PRÓPRIO				
Capital realizado	30 000 000,00 €	30 000 000,00 €	30 000 000,00 €	0,00
Ações (quotas) próprias	-3 221 839,00 €	-3 221 839,00 €	-3 221 839,00 €	0,00
Outros instrumentos de capital próprio	-	-	-	-
Prémios de emissão	-	-	-	-
Reservas legais	5 313 545,00 €	5 313 545,00 €	5 313 544,00 €	0,00
Outras reservas	62 105 188,00 €	62 105 188,00 €	62 105 188,00 €	0,00
Resultados transitados	-14 444 315,00 €	-18 803 872,00 €	-22 609 829,00 €	-23,18
Ajustamentos emactivos financeiros	85 149,00 €	85 149,00 €	84 469,00 €	0,00
Excedentes de revalorização	9 460 927,00 €	9 460 927,00 €	9 460 927,00 €	0,00
Outras variações de capital próprio	8 875 306,00 €	10 253 152,00 €	11 240 625,00 €	-13,44
Total	98 173 961,00 €	95 192 250,00 €	92 373 085,00 €	3,13
Resultado líquido do período	2 110 596,00 €	6 382 744,00 €	3 806 638,00 €	-66,93
Dividendos antecipados	-	-	-	-
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	100 284 557,00 €	101 574 994,00 €	96 179 723,00 €	-1,27
Passivo				
Passivo não corrente				
Provisões	1 532 145,00 €	1 541 526,00 €	1 395 662,00 €	-0,61
Financiamentos obtidos	625 000,00 €	1 875 000,00 €	4 125 000,00 €	-66,67
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	-	-	-	-
Passivos por impostos diferidos	-	-	-	-
Outras contas a pagar	4 731 052,00 €	6 250 438,00 €	4 558 157,00 €	-24,31
Total	6 888 197,00 €	9 666 964,00 €	10 078 819,00 €	-28,74
Passivo Corrente				
Fornecedores	1 953 028,00 €	2 186 351,00 €	2 053 885,00 €	-10,67
Adiantamentos de clientes	187 701,00 €	77 623,00 €	60 029,00 €	141,81
Estado e outros entes públicos	16 384 689,00 €	14 593 607,00 €	14 312 092,00 €	12,27
Accionistas/sócios	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	30 464 549,00 €	23 782 198,00 €	22 600 139,00 €	28,10
Outras contas a pagar	3 803 664,00 €	4 136 447,00 €	3 720 771,00 €	-8,05
Diferimentos	24 164,00 €	65 362,00 €	30 691,00 €	-63,03
Passivos financeiros detidos para negociação	-	-	-	-
Outros passivos financeiros	-	-	-	-
Passivos não correntes detidos para venda	-	-	-	-
Outros passivos correntes	-	-	-	-
Total	52 817 795,00 €	44 841 588,00 €	42 777 607,00 €	17,79
TOTAL DO PASSIVO	59 705 992,00 €	54 508 552,00 €	52 856 426,00 €	9,54
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	159 990 549,00 €	156 083 546,00 €	149 036 149,00 €	2,50

9.37. XXXVII – Balanço e Demonstração Resultados Hotel Casino Azor

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZAS - Hotel Casino Azor				
	2019	2018	2017	Variação (%)
RENDIMENTOS E GASTOS				
Vendas e serviços prestados	9 039 243,17 €	8 328 077,71 €	7 334 586,17 €	8,54
Subsídios à exploração	1 800,00 €	20 897,85 €	1 526,13 €	-91,39
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e	-	-	-	-
Variação nos inventários da produção	-	-	-	-
Trabalhos para a própria entidade	7 239,88 €	-	-	-
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	1 010 598,76 €	899 092,35 €	830 691,79 €	12,40
Fornecimentos e serviços externos	2 238 977,90 €	2 194 502,72 €	2 067 164,04 €	2,03
Gastos com o pessoal	3 720 357,05 €	3 399 661,82 €	3 180 733,89 €	9,43
Imparidade de inventários	-	-	-	-
Imparidade de dívidas a receber	-	526,00 €	694,99 €	-
Provisões (aumentos/reduções)	-	-	-	-
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis	-	-	-	-
Outras imparidades (perdas/reversões) / Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas	-	-	-	-
Aumentos/reduções de justo valor	-	-	-	-
Outros rendimentos e ganhos	954 918,17 €	761 255,41 €	1 289 964,36 €	25,44
Outros gastos e perdas	121 042,20 €	172 503,39 €	317 593,35 €	-29,83
Resultado antes de depreciações, gastos de	2 912 225,31 €	2 443 944,69 €	2 229 198,60 €	19,16
Gastos/reversões de depreciação e	3 628 284,91 €	3 553 145,71 €	2 890 432,16 €	2,11
Imparidade de investimentos depreciables/amortizáveis	-	-235 375,67 €	57 091,55 €	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e	-716 059,60 €	-873 825,35 €	-718 325,11 €	-18,05
Juros e rendimentos similares obtidos	-	-	-	-
Juros e gastos similares suportados	732 899,01 €	905 276,97 €	1 000 491,95 €	-19,04
Resultado antes de impostos	-1 448 958,61 €	-1 779 102,32 €	-1 718 817,06 €	-18,56
Imposto sobre o rendimento do período	-156 157,40 €	8 729,96 €	40,62 €	-1 888,75
Resultado líquido do período	-1 292 801,21 €	-1 787 832,28 €	-1 718 857,68 €	-27,69
Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período	-	-	-	-

Balanço SNC - Hotel Casino Azor				
	2019	2018	2017	Variação (%)
ACTIVO				
Activo não corrente				
Activos fixos tangíveis	60 196 324,96 €	58 481 685,24 €	58 447 913,57 €	2,93
Propriedades de investimento	1 185 999,81 €	1 185 999,81 €	1 185 999,81 €	0,00
Goodwill	-	-	-	-
Activos intangíveis	633,81 €	1 056,27 €	-	-40,00
Activos biológicos	-	-	-	-
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	-	-	-	-
Participações financeiras - outros	61 406,64 €	-	28 857,80 €	-
Accionistas/sócios	-	-	-	-
Outros activos financeiros	-	44 558,75 €	-	-
Activos por impostos diferidos	94 276,00 €	94 276,00 €	94 276,00 €	0,00
Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e	-	-	-	-
Total	61 538 641,22 €	59 807 576,07 €	59 757 047,18 €	2,89
Activo Corrente				
Inventários	65 785,01 €	56 661,29 €	52 802,34 €	16,10
Activos biológicos	-	-	-	-
Clientes	428 934,45 €	504 400,53 €	404 727,46 €	-14,96
Adiantamentos a fornecedores	-	135 634,37 €	97 945,01 €	-
Estado e outros entes públicos	34 843,97 €	80 679,02 €	175 077,41 €	-56,81
Accionistas/sócios	-	-	-	-
Outras contas a receber	3 979 387,54 €	3 563 690,52 €	4 493 993,30 €	11,66
Diferimentos	57 736,57 €	41 517,65 €	49 470,43 €	39,07
Activos financeiros detidos para	-	-	-	-
Outros activos financeiros	-	-	-	-
Activos não correntes detidos para venda	-	-	-	-
Outros activos correntes	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	545 552,83 €	382 554,02 €	276 188,01 €	42,61
Total	5 112 240,37 €	4 765 137,40 €	5 550 203,96 €	7,28
TOTAL DO ACTIVO	66 650 881,59 €	64 572 713,47 €	65 307 251,14 €	3,22
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
CAPITAL PRÓPRIO				
Capital realizado	8 740 000,00 €	8 740 000,00 €	8 740 000,00 €	0,00
Acções (quotas) próprias	-	-	-	-
Outros instrumentos de capital próprio	9 100 000,00 €	9 100 000,00 €	9 100 000,00 €	0,00
Prémios de emissão	-	-	-	-
Reservas legais	-	-	-	-
Outras reservas	-	-	-	-
Resultados transitados	-8 705 187,99 €	-7 623 625,76 €	-6 488 588,53 €	14,19
Ajustamentos em activos financeiros	-	-	-	-
Excedentes de revalorização	16 029 459,32 €	13 342 788,61 €	11 742 924,45 €	20,14
Outras variações de capital próprio	4 982 592,64 €	5 426 525,44 €	6 113 535,38 €	-8,18
Total	30 146 863,97 €	28 985 688,29 €	29 207 871,30 €	4,01
Resultado líquido do período	-1 292 801,21 €	-1 787 832,28 €	-1 718 857,68 €	-27,69
Dividendos antecipados	-	-	-	-
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	28 854 062,76 €	27 197 856,01 €	27 489 013,62 €	6,09
Passivo				
Passivo não corrente				
Provisões	1 374 122,08 €	1 374 122,08 €	1 374 122,08 €	0,00
Financiamentos obtidos	24 775 228,39 €	22 849 682,07 €	24 230 803,75 €	8,43
Responsabilidades por benefícios pós-	-	-	-	-
Passivos por impostos diferidos	4 783 137,90 €	4 280 786,58 €	3 945 546,47 €	11,74
Outras contas a pagar	1 056 386,80 €	790 118,47 €	1 412 963,88 €	33,70
Total	31 988 875,17 €	29 294 709,20 €	30 963 436,18 €	9,20
Passivo Corrente				
Fornecedores	1 734 690,02 €	1 592 784,31 €	1 264 231,32 €	8,91
Adiantamentos de clientes	222 452,41 €	193 046,88 €	175 171,61 €	15,23
Estado e outros entes públicos	118 974,62 €	113 765,20 €	99 313,16 €	4,58
Accionistas/sócios	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	2 009 408,45 €	4 051 519,28 €	3 040 401,36 €	-50,40
Outras contas a pagar	1 722 418,16 €	2 129 032,59 €	2 275 683,89 €	-19,10
Diferimentos	-	-	-	-
Passivos financeiros detidos para	-	-	-	-
Outros passivos financeiros	-	-	-	-
Passivos não correntes detidos para	-	-	-	-
Outros passivos correntes	-	-	-	-
Total	5 807 943,66 €	8 080 148,26 €	6 854 801,34 €	-28,12
TOTAL DO PASSIVO	37 796 818,83 €	37 374 857,46 €	37 818 237,52 €	1,13
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	66 650 881,59 €	64 572 713,47 €	65 307 251,14 €	3,22