
Blue Ocean Boutique Hotel – Projeto empresarial

**Projeto Empresarial para obtenção de Grau de
Mestre
Mestrado de Gestão e Estratégia Empresarial**

Ana Rita Silva Duarte
(50033802)

Lisboa, 16 de setembro de 2021

Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais

Universidade Europeia

Mestrado: Gestão e Estratégia Empresarial

Ano letivo: 2020/2021

Projeto final de Mestrado

Professor Orientador: Professor Doutor Tawfiq Rkibi

Professor Coordenador do Curso: Prof. Doutor Carlos Silva

Ana Rita Silva Duarte

in,

16 de setembro de 2021

Declaração de Autoria

O conteúdo deste projeto é da exclusiva responsabilidade da autora. Declara-se que não se incluíram neste trabalho, material ou dados de outras fontes ou autores, sem a sua correta referência. A este propósito, mais se declara que foi lido o Regulamento do Estudante, reconhecendo-se que, em contexto de plágio, existem implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data: _____

Assinatura: _____

----- Quebra de página intencional -----

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero começar por agradecer à pessoa que fez o meu percurso académico possível, à minha mãe, esta que foi a pessoa que sempre acreditou em mim e me deu a liberdade de escolher ser aquilo que eu quisesse ser tanto a nível pessoal como profissional.

Em seguida gostava de agradecer à primeira pessoa na minha família que teve a audácia de querer chegar mais além e obter o título de mestre, a minha irmã, pessoa que me fez querer ser como ela, e ter anseio pela busca do conhecimento.

Gostaria de agradecer ainda ao meu tio, por ser um homem muitíssimo inteligente e bem formado, com quem eu partilho o gosto pela gestão, pessoa que me fez ver como diz a célebre frase em latim do grande filósofo Sócrates “*ipse se nihil scire id unum sciatur*”, que significa em português só sei que nada sei. Com esta frase quero dizer que o conhecimento nunca é de mais, e parar de procurar o conhecimento leva-nos a um estágio de estagnação.

Quero ainda salientar que sem os ensinamentos de todos os meus professores da Universidade Europeia, tudo isto não seria possível, em especial gostaria de reconhecer toda a dedicação do meu orientador, professor Doutor Tawfiq Rkibi, que demonstrou ser um profissional excecional, sempre atento ao detalhe, presente em todos os momentos em que necessitei da sua ajuda e conhecimento, um grande obrigado pelo seu empenho e dedicação a este projeto, sem ele tal não seria possível, quero agradecer tanto a todos eles como à Universidade, por se ter mostrado uma das melhores decisões da minha vida, decisão essa que passado quatro anos e meio voltaria a tomar sem sombra de dúvida.

Por fim quero agradecer a todos os meus colegas, e amigos que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões, quero agradecer à minha restante família, por serem um grande pilar na minha vida. Não esquecendo o meu patrão e amigo, Ricardo Isidoro, que me deu a oportunidade de aprender mais sobre o mundo das finanças, dando-me a sua confiança para trabalhar no departamento financeiro da sua empresa, e ainda deixando-me sair quando necessário mais cedo do meu local de trabalho para ir para a universidade, demonstrado assim que me apoia no meu crescimento profissional.

Resumo

O presente trabalho visa a obtenção de uma nova perspetiva empresarial sobre a indústria hoteleira, com enfoque no segmento dos boutique hotéis, com projeções interessantes sobre a integração de um hotel de capacidade de unidades de alojamento acima da média nacional. Com implementação a litoral, mais especificamente na Ericeira, diferencia-se um boutique hotel novo, das restantes unidades registadas no país pela inspiração arquitetónica de obras gregas.

Sob presente projeto apresenta-se um *design* atual de projeto hoteleiro que contempla uma adaptação à realidade imposta pela pandemia do COVID-19, associando todos os constrangimentos que o mesmo imputa ou pode imputar à projeção hoteleira de um novo negócio e/ou desenvolvimento de um negócio em expansão.

Em termos metodológicos optou-se por sistematizar o trabalho de forma qualitativa com base numa revisão sistemática da literatura, fazendo uma simbiose entre os registos de dados do setor, atualizados à data de realização do projeto em si com as teorias desenvolvidas sobre o setor hoteleiro e o segmento de hotéis a projetar (boutique hotéis). Ainda no que concerne a método de trabalho, existe a aplicação das bases obtidas num documento de projeção empresarial do IAPMEI, de onde foram retirados todos os rácios e indicadores espelhados adiante.

Com a extração dos números do plano de negócios do IAPMEI, ficou espelhado um cenário de viabilidade do negócio, enquadrado no *payback period* esperado (2 anos), uma TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) interessante para o investimento associado que se fixaria nos 70,37%, finalizando com um VAL (Valor Atual Líquido) de 7.425.342€. Esta viabilidade fica corroborada pelo investimento registado no presente ano neste setor, revelando consequentemente a relevância e interesse na exploração empresarial desta indústria.

Palavras-chave: Turismo, Gestão Hoteleira, Boutique hotéis, projeção hoteleira, estratégia hoteleira

Abstract

This work aims to obtain a new business perspective on the hotel industry, focusing on the boutique hotel segment, with interesting projections about the integration of a hotel with a capacity of accommodation units above the national average. With implementation on the coast, more specifically in Ericeira, a new boutique hotel is differentiated from other units registered in the country by the architectural inspiration of Greek works.

Under this project is presented a current design of hotel project that contemplates an adaptation to the reality imposed by the COVID-19 pandemic, associating all the constraints that it imposes or can impose on the hotel projection of a new business and / or development of a business in expansion.

In methodological terms, it was decided to systematize the work qualitatively based on a systematic literature review, making a symbiosis between the sector's data records, updated at the time of the project itself, and the theories developed about the hotel sector and the segment of hotels to be projected (boutique hotels). Still regarding the work method, there is the application of the bases obtained in a business projection document from IAPMEI, from which all ratios and indicators mirrored below were taken.

With the extraction of numbers from IAPMEI's business plan, a scenario of business viability was mirrored, framed in the expected payback period (2 years), an interesting IRR (Internal Rate of Return) for the associated investment that would be fixed at 83.26%, ending with a NPV (Net Present Value) of 7,054,025 euros. This viability is corroborated by the investment recorded in the current year in this sector, consequently revealing the relevance and interest in the business exploitation of this industry.

Keywords: Tourism, Hotel Management, Boutique Hotels, Hotel Projection, Hotel Strategy

“Persistence is the path to success”

Charlie Chaplin

“Ambition is the path to success. Persistence is the vehicle you arrive in.”

William Eardley IV

Índice

I.	INTRODUÇÃO	1
1.	Enquadramento.....	1
2.	Objetivos	2
2.1	Gerais.....	2
2.2	Específicos.....	2
3.	Estrutura do trabalho	2
II.	METODOLOGIA	3
1.	Processo de revisão da literatura	3
2.	Natureza e processo de construção do estudo	4
3.	Técnica de recolha de dados.....	4
4.	Ferramentas para a análise de dados	5
5.	Cronograma do estudo.....	5
III.	REVISÃO DA LITERATURA E ESTUDO DE MERCADO	6
1.	Revisão da literatura: Os boutique hotéis	6
1.1	Definição de boutique hotéis	6
1.2	Empreendedorismo em boutique hotéis.....	8
1.3	Diferença entre boutique hotéis, lifestyle e soft-brands.....	10
1.4	Boutique hotéis no interior vs litoral	11
1.5	Quadro resumo	12
2.	Estudo de mercado: Análise PESTAL e estudo da oferta e da procura.....	14
2.1	Análise PESTAL	14
2.1.1	Fatores políticos	14
2.1.2	Fatores económicos.....	15
2.1.3	Fatores sociais	16
2.1.4	Fatores tecnológicos.....	17
2.1.5	Fatores ambientais.....	18
2.1.6	Fatores legais.....	18
2.1.7	Resumo Análise PESTAL	18
2.2	Oferta e procura no mercado de boutiques hotéis na Ericeira	20
2.2.1	Oferta dos boutiques hotéis na Ericeira.....	20
2.2.2	Procura dos boutique hotéis na Ericeira.....	21
2.2.3	Resumo da oferta e procura dos boutique hotéis na Ericeira.....	23
3.	Análise SWOT	30
3.1	Oportunidades.....	30
3.2	Constrangimentos	31
4.	Análise estrutural dos boutique hotéis- Análise de Porter	32
4.1	Poder negocial dos clientes.....	32
4.2	Poder negocial dos fornecedores	33
4.3	Ameaça de novas entradas.....	33
4.4	Ameaça de produtos substitutos	34

4.5	Rivalidade entre concorrentes.....	35
4.6	Quadro síntese da análise estrutural.....	36
5.	Opções estratégicas na fileira de boutique hotéis na Ericeira.....	37
5.1	Experiência pessoal da promotora do projeto.....	37
5.2	Opções possíveis: Matriz SWOT de confronto	38
5.3	Hierarquização e escolha das opções viáveis.....	40
IV.	PROJETO	41
1.	Linhas diretivas do projeto	41
1.1	Descrição da ideia.....	41
1.2	Área de atividade.....	41
1.3	Missão	42
1.4	Visão.....	42
1.5	Valores.....	42
1.6	Objetivos do hotel.....	43
2.	Estratégia de proposta vencedora: Inovação	43
3.	Variáveis de análise.....	43
3.1	Localização.....	44
3.2	Produto	44
3.3	Promoção.....	44
3.4	Dimensão Marketing	45
3.5	Preço.....	45
3.6	Pessoas.....	46
3.7	Processos	47
3.8	Evidências físicas	48
3.9	Financiamento	48
4.	Viabilidade económica-financeira.....	49
4.1	Volume de negócios	49
4.2	Payback period	51
4.3	Break-even point.....	51
4.4	Outros	52
5.	Plano Operacional	53
6.	Projeções financeiras.....	54
V.	CONCLUSÃO	59
1.	Síntese do projeto	59
2.	Estudos futuros	59
	REFERÊNCIAS	61
	ANEXOS 66	

Índice de Figuras

Figura 1 Estadia média em unidades hoteleira, em 2019, por NUTSII	22
Figura 2 Quebra dos serviços do setor do turismo	23
Figura 3 Distribuição mensal do número de dormidas em 2019	32
Figura 4 Distribuição mensal do número de dormidas em 2019, por NUTSII	32
Figura 5 Volume de negócios por Outlet.....	50
Figura 6 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	50
Figura 7 Avaliação de indicadores	51
Figura 8 Ponto crítico de controlo por anos	52
Figura 9 Mapa de financiamento	53
Figura 10 Demonstração de Resultados previsional.....	54
Figura 11 Fornecimento de Serviços Externos	55
Figura 12 Mapa de cash flows operacionais, previsional	56
Figura 13 Balanço previsional.....	57
Figura 14 Indicadores	58
Figura 15 Capacidade de camas por tipo de alojamento turístico e por regiões de Portugal no ano de 2016.....	68
Figura 16 Capacidade de camas por tipo de alojamento turístico e por regiões de Portugal no ano de 2017.....	68
Figura 17 Capacidade de camas por tipo de alojamento turístico e por regiões de Portugal no ano de 2018.....	69
Figura 18 Capacidade de camas por tipo de alojamento turístico e por regiões de Portugal o ano de 2018.....	69
Figura 19 Dormidas na hotelaria, segundo o país de residência habitual, ano 2019	70
Figura 20 Saldo de Tesouraria projetado.....	72
Figura 21 Volume de Negócios	73
Figura 22 Demonstração de Resultados e Saldo de Tesouraria projetado	74
Figura 23 CMVMC Projetado	74
Figura 24 FSE's projetados.....	75
Figura 25 Gastos com pessoal	76
Figura 26 Projeção de necessidades de investimento	77
Figura 27 Projeção de necessidades de fundo de maneio	78
Figura 28 Necessidades de financiamento.....	79
Figura 29 DR e Resultado líquido expectável	80
Figura 30 Break-even point.....	81
Figura 31 Projeção de balanço	82
Figura 32 Plano Financeiro	83

Figura 33 Cash flows Operacionais.....	84
Figura 34 KPI's.....	85
Figura 35 Avaliação do projeto	86
Figura 36 Projeções de vendas	87

Índice de Tabelas

Tabela 1 Comparativos entre segmentos de hotéis.....	11
Tabela 2 Definições de hotel	13
Tabela 3 Definições para hóspedes	13
Tabela 4 Mercados emissores externos	25
Tabela 5 Evolução de hóspedes por mercados emissores com variação	25
Tabela 6 Evolução das dormidas por tipologias hoteleiras.....	26
Tabela 7 Evolução das dormidas por tipologias com variação	27
Tabela 15 Número de dormidas do mercado interno e externo no ano de 2015-2016	66
Tabela 16 Número de dormidas do mercado interno e externo no ano de 2016-2017	66
Tabela 17 Número de dormidas do mercado interno e externo no ano de 2017-2018	67
Tabela 18 Número de dormidas do mercado interno e externo no ano de 2018-2019	67

Índice de abreviaturas e siglas

BAR – Best Available Rate
CAE – Código de Atividade Económica
CRM – <i>Customer Relationship Management</i>
IAPMEI – Agência para a competitividade e inovação
INE – Instituto Nacional de Estatística
OTA- <i>Online Travel Agent</i>
PDM – Plano Diretor Municipal
PIB – Produto Interno Bruto.
SOP – <i>Standard Operating Procedures</i>
TIR- Taxa Interna de Rentabilidade
UNWTO – <i>United Nations of World Tourism Organization</i>
VAB – Valor Atual Bruto
VAL – Valor Atual Líquido

Índice de estrangeirismos

App-Programa informático que visa facilitar a realização de uma tarefa num computador ou num dispositivo móvel.

Blog – Página de internet regularmente atualizada, que contém textos organizados de forma cronológica, com conteúdos diversos.

Branding – Processo pelo qual um produto, serviço, organização ou empresa se diferencia no mercado através de uma marca e/ou nome.

Check-in – Registo e verificação de um viajante e da sua bagagem antes de uma viagem, ou um conjunto de formalidades feitas no início da estadia de um hóspede num hotel;

Check-out – Conjunto de formalidades feitas no final da estadia de um hóspede num hotel;

CRM – *Customer Relationship Management*, sistema operativo usado em empresas, para gerir dados dos clientes, funcionários e fornecedores;

Design- Disciplina que tem como objetivo a criação de objetos ou produtos cuja forma se adequa o mais possível à função para a qual se destina.

Download – Descarregamento de dados de um computador remoto para um computador local.

E-mail – Mensagem enviada ou recebida por correio eletrónico.

Facebook – Rede social;

Fitness – Boa condição física;

Franchising – Acordo contratual no qual uma parte cede a outra o direito de uso da sua marca ou patente, associado ao direito de comercialização de bens ou serviços numa determinada área e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologias desenvolvidas pela primeira, mediante remuneração direta ou indireta.

Goodwill – É a diferença do valor patrimonial de uma empresa, e aquilo que as empresas estão dispostas a pagar por ela, ou seja, é o valor acrescentado da marca;

Guest-house – Casa de hóspedes;

Influencers – Pessoas com elevado poder de impacto na aquisição de produtos/serviços por parte dos consumidores;

Instagram – Rede social;

Instagramável – Algo que é fotogénico passível de ser publicado na rede social Instagram;

Journals – Jornais;

Lifestyle hotels – Semelhante a um boutique hotel ou um hotel de luxo, um Lifestyle Hotel não é uma "categoria de hotel", mas pode ser definido por características específicas. Essas características são semelhantes a um boutique hotel.

Lobby – Entrada de um hotel;

Marketing – Estratégia que identifica, interpreta e satisfaz as necessidades do mercado;

Millennials – População que nasceu nos anos 80 e 90;

Highlight – Ponto alto;

Online – Operacional, pronto a usar.

Payback Period – O período de retorno no orçamento de capital refere-se ao tempo necessário para recuperar os fundos gastos num investimento ou para atingir o ponto de equilíbrio.

Personal Trainer – Treinador pessoal;

Ranking – Lugar na classificação oficial;

RevPAR – Rendimento por quarto disponível;

Self-service – Serviço que o cliente assegura a si mesmo;

Selling-reference – Método para encontrar novos clientes, em que clientes satisfeitos recomendam a marca a outras pessoas.

Smartphone – Telemóvel com as mesmas funcionalidades de um computador pessoal, que contém um sistema operativo que permite ter aplicações e tem acesso à internet;

Social Media – Canais de comunicação online;

Soft-brands – Termo usado em hospitalidade para descrever um hotel que faz parte de um sistema de *franchising* ou de uma cadeia hoteleira, que não é imposto as mesmas regras, regulamentos e imagem dos mesmos.

Staff – Colaboradores de uma empresa;

Standard – Padrão;

Surf Camps – Escola ou estabelecimentos turísticos ligados ao surf;

Target – Público-alvo.

Template – Modelo ou padrão.

Top Of Mind – Algo que vêm em primeiro lugar à mente;

Transfers – Serviço de transporte de passageiros ou turistas.

Turnover - Turnover ou rotatividade de pessoal designa-se ao fluxo de entradas e saídas de funcionários numa empresa.

Upscale - Upscale é utilizado para descrever produtos ou serviços que são caros, de boa qualidade e destinados a apelar às pessoas de uma classe social elevada.

Website – Página ou conjunto de páginas da internet com informação diversa, através de computador ou de outro meio eletrónico.

Wellness – Bem-estar.

WSL – World Surf League;

WSR – World Surf Reserve

I. INTRODUÇÃO

1. Enquadramento

Na linha de pensamento de Braun (2017), com os avanços tecnológicos que existem, os hotéis estão mais capacitados para perceber as necessidades dos seus clientes e corresponder às expectativas dos mesmos aquando das suas chegadas, os hotéis têm aproveitado os impactos do social media para perceber as tendências dos seus consumidores, conseguindo em contrapartida ter publicidade gratuita através da promoção que os hóspedes fazem das experiências vividas em cada unidade o que cria uma maior fidelização dos clientes para com a unidade. Esta forma de viajar é uma oportunidade para os pequenos hotéis, principalmente aqueles ligados à cultura e cozinha local (Barnes et al., 2014; Cai & Leung, 2020).

Para desenvolver uma estratégia para implementar numa unidade hoteleira, a gestão de topo deve focar-se em processos desenvolvidos fora do âmbito e perceber como é que estes podem ser moldados à unidade propriamente dita, tendo sempre em linha de conta a especificidade do negócio hoteleiro e a sua associação à vertente externa, o Turismo (Aladag et al., 2020). Porque a função do *marketing* é atrair o cliente do mercado-alvo definido, um hotel boutique independente pode ser difícil, pois geralmente há restrições financeiras e outras restrições de recursos (Anhar, 2001), dada esta limitação, a estratégia mais utilizada passa pela comunicação via canais eficazes e acessíveis, tais como emails ou vendas diretas, aliados a promoções de *marketing*, agências de viagens com pacotes de grupo e relações-públicas através de conferências (Anhar, 2001).

A economia de partilha, a mudança das preferências dos hóspedes, as flutuações económicas globais e os avanços tecnológicos vão transformar as viagens e a hotelaria em relação ao que conhecemos hoje em dia (Anagnostopoulou et al., 2020). Uma coisa é certa, os hotéis têm de se focar mais no cliente e em satisfazer as suas necessidades (Zekri, 2016).

De acordo com Malcheva, (2018), o conceito de “Boutique Hotéis” é visto como um todo e não apenas através do seu design, mas em concordância com a atmosfera individual que na unidade, se pode encontrar. Em concordância com o ponto anterior, CopperLeaf, (2016) corrobora dizendo que os boutique hotéis, normalmente se caracterizam por uma inigualável atmosfera característica da unidade, sendo que alguns

boutique hotéis personalizam a estadia dos seus hóspedes pela temática do próprio quarto, elevando a autenticidade da estadia (Anhar, 2001).

2. Objetivos

2.1 Gerais

O presente estudo a desenvolver visa além da pesquisa associada à atividade e à própria abertura de um hotel toda a simulação empresarial associada, espelhar em números o *design* de um projeto empresarial. Para tal, procedeu-se à elaboração de um plano de negócios que envolve todas as especificidades não só da unidade hoteleira mas da região, tendo em conta alguns indicadores como, a disponibilidade dos turistas que aqui fazem férias, o número médio de dias que se alojam aqui, o pico de ocupação, entre outros indicadores a que a promotora do projeto teve acesso, não só sobre o que está disponível online mas como de outras unidades que podem ser mencionadas em número mas não permitem a divulgação dos nomes, pelo que se preferiu utilizar esses dados apenas para comparação intrínseca que resultará em conclusões mais apuradas.

2.2 Específicos

Em termos específicos, procurar-se-á responder à viabilidade do negócio face à visão inicial que se criou para o mesmo e por viabilidade, entenda-se, o retorno ao investimento, a capacidade de resposta face às falhas de mercado que foram identificadas, mas acima de tudo, o contributo económico/mais-valia que esta unidade traria para a vila da Ericeira e o seu turismo. Na procura de precisão na tomada de decisão, tentar-se-á um maior detalhe sobre os resultados possíveis associados ao impacto do COVID-19 associado à abertura de novas unidades hoteleiras, entre os quais resultou a questão de investigação: **Qual o impacto do COVID-19 para a tomada de decisão na abertura de um novo projeto?**

3. Estrutura do trabalho

O presente projeto dividiu-se de forma segundo o desencadear da realização do trabalho, seguindo um formato lógico de pensamento para melhor estruturar o projeto. Desta forma, o capítulo I tem uma abordagem introdutória, realçando a relevância e

propósito do projeto em si, enfatizando também o valor acrescentado que tem para o futuro da autora do mesmo.

O Capítulo II, numa ótica de organização de trabalho e procedimentos científicos visa a metodologia de trabalho, onde se descreve os passos seguidos para a recolha de dados, de acordo com os procedimentos de investigação descritos que originaram todas as fontes de informação descritas.

No capítulo III descrevem-se todos os trabalhos analisados para a elaboração do projeto, combinando ideais publicados por profissionais da área com conhecimento tácito das operações hoteleiras, com artigos científicos para a implementação teórica combinando com indicadores das bases de dados identificadas como principais referências. São também descritas as ferramentas de apoio à realização do projeto, sustentadas pela informação anterior. Aqui, para além do desenho do modelo a implementar, projetam-se várias análises à concorrência e ao mercado como a matriz de competitividade de Michael Porter, uma análise SWOT de confronto e ainda a demonstração de todos os indicadores originados pelo projeto.

No capítulo IV implica o projeto propriamente dito com o desenho do modelo aplicado na teoria e projeção de abertura no próximo ano.

Por fim, no capítulo V estão descritas as conclusões derivadas de todo o trabalho bem como propostas de estudos futuros nesta área tendo em conta algumas implicações e limitações deste projeto.

II. METODOLOGIA

1. Processo de revisão da literatura

Para filtrar a melhor informação possível, para este trabalho foi utilizada a B-on como biblioteca online para a revisão em massa de artigos associados às palavras-chave (ver p. vi). Numa fase posterior, para enriquecer a qualidade dos artigos a rever, utilizei a base de dados da SCOPUS para utilizar apenas artigos indexados e aí centrei as pesquisas em *journals* de Q1 e Q2 de forma a conseguir ver artigos de valor acrescentado que não tinham aparecido na pesquisa da B-on porque tinha acesso restrito. Pela mesma razão, debrucei-me em artigos da base de dados da Emerald Publishing Group, pois de acordo com a pesquisa que fiz em termos de qualidade de revistas científicas, as melhores

revistas para seguir seriam o *Tourism Management* da SCOPUS e a *Tourism Review* da Emerald.

2. Natureza e processo de construção do estudo

O presente trabalho apresenta um design exploratório e descritivo cuja aplicabilidade serve para responder à possibilidade de implementação de uma unidade hoteleira de diversificação na freguesia da Ericeira, concelho de Mafra e que tem como objetivo central o desenvolvimento do turismo que aqui se pratica e que consecutivamente entra em rutura por falta de serviços ou por falta de camas.

Para desenvolver um estudo exploratório mais qualitativo, iniciei o processo por análises de tendências publicadas *online* pelos consumidores e investidores da área de forma a perceber os crescimentos e as razões que potenciam estes crescimentos. Posteriormente descrevo o processo de implementação do projeto a implementar e desenvolver em 2022, seguindo a estratégia empresarial que defino para a minha unidade.

3. Técnica de recolha de dados

Apesar dos artigos revistos, fiz também uma pesquisa qualitativa das tendências que estão a ser desenvolvidas no mercado pelos criadores de conteúdo em voga e pelos consumidores, tendo utilizado os *websites* e *blogs* nos primeiros lugares do *ranking* da google para obter a informação pretendida.

Para a análise de dados da atividade hoteleira propriamente dita, como dito anteriormente, iniciei procuras nos maiores motores de pesquisa neste caso os que são vocacionados para o ramo hoteleiro, como a *Booking.com*, *Tripadvisor*, *Expedia* e *UNWTO* (*United Nations of World Tourism Organization*), posteriormente verifiquei dados estatísticos relativos a esta indústria no Observatório do Turismo, Turismo de Portugal, INE (Instituto Nacional de Estatística) e o Pordata, esta seleção permitiu filtrar algumas ideias e foi nesta fase que se definiu que o *target* hoteleiro a seguir seria dos boutique hotéis em termos de valores de ocupação, registos, receitas, nº de trabalhadores, entre outros indicadores.

Além da revisão da literatura, obteve-se um estudo realizado em anos anteriores por grupos de investidores para a abertura de unidades na Ericeira, este estudo contempla valores de custo para orçamentação de unidades e ainda preços de venda e taxas de

ocupação previsionais com margem de segurança de 15%, por segurança e privacidade das empresas em questão, coloco em anexo as informações partilhadas, omitindo os nomes das mesmas.

4. Ferramentas para a análise de dados

Após filtrar a informação sobre os artigos que queria analisar, e com a ajuda da extensão *openaccessbutton.org*, fiz o *download* dos artigos e carreguei os mesmos no Mendeley Desktop, e iniciei a filtragem de 196 trabalhos a rever onde sublinhei as melhores ideias de todos os que efetivamente tinham contributos relevantes para a elaboração deste projeto e da componente de revisão da literatura.

Para esta informação ficar melhor organizada procedi também a organização bibliométrica da informação dos artigos num documento do MS excel onde filtrei os artigos e autores que tem os maiores números de citações, nomes dos autores, anos, DOI entre outras informações.

Dentro do próprio Mendeley e após sublinhar a informação que pretendia enfatizar, em conexão com o MS word, utilizei o primeiro para fazer a formatação das referências de acordo com as normas APA 7ª Ed.

Para o estudo empírico, utilizei o formulário de análise de viabilidade económica de um negócio, com projeção a 5 anos, de acordo com o *template* disponibilizado pelo IAPMEI (Agência para Competitividade e Inovação) de forma a obter todos os rácios necessários para a análise empresarial.

5. Cronograma do estudo

O presente projeto teve início em março de 2021, onde iniciei a parte de revisão da literatura. Por partes, a revisão da literatura estendeu-se de março a 15 de abril (aproximadamente 1 mês porque a primeira orientação ocorreu a 12 de março, altura em que se aprovou a viabilidade deste projeto).

Após a reunião de toda a informação de literatura, iniciei a fase de desenvolvimento do estudo empírico com a aplicação teórica decorrente do estudo realizado até então, procedendo à aplicação teórico-prática de análise interna e externa do negócio. Depois de desenvolvida a componente analítica do negócio, procedi ao desenvolvimento do ficheiro IAPMEI que ficou finalizado no dia 31 de maio.

Após ter terminado a análise da viabilidade económica, procedi às conclusões, desenvolvimento do resumo e introdução do trabalho.

III. REVISÃO DA LITERATURA E ESTUDO DE MERCADO

1. Revisão da literatura: Os boutique hotéis

Segundo Anhar, (2001) desde os anos 2000, que o setor hoteleiro está monopolizado pelas grandes cadeias hoteleiras. Estes grandes grupos hoteleiros sediados maioritariamente, nos Estados Unidos da América, repercutindo o seu sucesso por todo o mundo e consequentemente gerando mais receitas e valores acrescentados para os seus clientes e acionistas (Anhar, 2001; Kleinrichert et al., 2012).

Uma unidade hoteleira tem uma relação direta com a inclusão de pequenos e médios negócios entregues à exploração privada ou independentes, por capitais próprios ou ao abrigo de contratos de *franchising*, (Anhar, 2001; Kleinrichert et al., 2012).

No entanto, os viajantes de atualmente, procuram mais que um simples quarto para passar a noite, esperam mais que conforto e conveniência, procurando ser surpreendidos positivamente, sem terem de o dizer (Anhar, 2001). Este tipo de turista ao planear a sua viagem, procura propriedades que sejam visivelmente diferentes e atrativas, que se diferenciem pela modernização (Anhar, 2001).

1.1 Definição de boutique hotéis

Segundo Kleinrichert et al., (2012), os boutique hotéis podem beneficiar da sua localização como forma de desenvolvimento de procedimentos sobre a performance empresarial na medida em que as unidades do interior dos países são menos desenvolvidas que as do litoral em termos da sofisticação tecnológica.

De acordo com Wang et al., (2019), desde os anos 2000 o segmento dos boutique hotéis, tem crescido mais do que os demais hotéis, dado o fenómeno de diferenciação patente nos serviços aqui desenvolvidos e prestados, diferenciando-se assim dentro do próprio setor e também dos demais setores da indústria de serviços.

Anhar, (2001) define “boutique hotel” consoante as dimensões qualitativas identificadas pelos principais influentes da indústria hoteleira, entre os quais, diretores, gestores e proprietários de boutique hotéis, no entanto estes concordam com as seguintes características principais, conforme abaixo:

Arquitetura	O estilo, a distinção, a cordialidade e intimidade são as palavras-chave na arquitetura e design dos boutique hotéis (Anhar, 2001)
Design	1) propriedade novas construídas com um <i>design</i> moderno e diferenciador; 2) propriedade restauradas com detalhes rústicos, que tornam esses detalhes o fator-chave de sucesso e atratividade do hotel (Anhar, 2001)
Serviço	O atendimento personalizado não parece ser importante nas suas propriedades; o entretenimento dos seus hóspedes, deve criar uma atmosfera teatral que atraia todos os sentidos, através da arquitetura, design, cores, iluminação, arte e música (Anhar, 2001; Herstein et al., 2018); Jones, et al., (2013), os boutique hotéis oferecem aos hóspedes uma experiência global com passagem em todos os departamentos de um hotel enquanto os <i>lifestyle hotels</i> são mais centrados na especificidade/especialização de atividades, nomeadamente, o <i>wellness</i> e o <i>fitness</i> ; CooperLeaf (2016), diz que o segmento de clientes dos boutique hotéis espera ser surpreendido e cuidado durante a sua estadia, excedendo as necessidades e expectativas de cada cliente a cada estadia, em relação ao departamento de F&B ¹ , que engloba restaurantes e bares, pode ter adjacente a si um restaurante, que até pode ser explorado por outra entidade, de quem recebe serviços, minimizando alguns custos da atividade, nomeadamente ao nível do investimento inicial, ou por outra via é localizar-se perto de restaurantes, para não ter um restaurante adjacente a ocupar m ² da unidade, o que corrobora a teoria de imersão pela cultura regional; Anhar, (2001), corrobora dizendo que um boutique hotel pode sobreviver e ter sucesso sem fazer grandes investimentos no departamento de F&B, no entanto esse tipo de comodidades, pode trazer lucratividade adicional para a receita dos quartos, como complemento.

¹ Estrangeirismo para *Food & Beverage* mais utilizado em Hotelaria para o departamento de A&B (Alimentos e Bebidas) que só é utilizado pela tradução à letra

Público-alvo	Os hotéis boutique têm como público-alvo clientes entre os 20 e 50 anos, de classe média e alta (Anhar, 2001); Zekri, (2016), a geração dos <i>Millennials</i> (clientes entre 18 e os 35 anos), são parte de uma geração que viaja com mais frequência, quer seja em negócios ou a lazer, do que os outros grupos etários, ligados pelos vários canais <i>online</i> , criam a necessidade de digitalização nas empresas do setor hoteleiro e turístico.
Dimensão	É questionado muitas vezes, quantos quartos deverá ter um boutique hotel, de acordo com Anhar (2001), estas unidades não devem exceder os 150 quartos, porém Herstein et al., (2018), diz que os boutique hotéis não devem exceder os 100 quartos; Warren, (2019), em entrevista a Ian Schrager, conseguiu perceber que os boutique hotéis, sendo consideradas unidades de luxo, vão minimizar o número de quartos por unidade (entre 80 a 90) mas ampliarão o tamanho dos mesmos. Jones et al., (2013), diz que num estudo feito ao setor hoteleiro, a perceção é de que um boutique hotel pode ter um máximo de 300 quartos; Ricca, (2015) as unidades de venda compreendem-se entre 40 a 300 quartos; CopperLeaf, (2016), diz que cada unidade pode variar o número de quartos disponíveis entre 10 a 100 quartos.
Indicadores	Em 2014, o segmento de hotéis boutique registou a maior receita por quarto disponível (RevPAR – <i>Revenue Per Available Room</i>), 64.439 dólares, as <i>Soft Brand Collections</i> ficaram em segundo lugar com 53.592 dólares, e em quarto lugar ficou os <i>Lifestyles Hotels</i> com uma receita de 46.483 dólares (Ricca, 2015).

1.2 Empreendedorismo em boutique hotéis

Muitos proprietários de hotéis estão a restaurar hotéis antigos, reposicionando-os como boutique hotéis, potenciando a existência e segmentação de dois tipos de boutique hotéis: 1) propriedades novas, construídas com um design diferenciador, e 2) propriedades restauradas com detalhes históricos, trabalhando os detalhes rústicos como fator-chave de sucesso e atratividade da unidade hoteleira (Anhar, 2001).

Jones et al., (2013) realça que o número de quartos não deve ser considerado de forma isolada pelo segmento de hotéis, mas sim pelo segmento do destino, dá até o exemplo de um boutique hotel em Vegas que seria desproporcional ter um boutique hotel com menos de 200 quartos, não só pela ocupação, mas pela experiência a prestar ao cliente.

De acordo com Braun, (2017), a gestão de topo tem um forte impacto para o desenvolvimento da comunidade e para o progresso dos boutique hotéis de forma a que estes sejam localmente/culturalmente imersivos, propagando a personalidade da região onde se implantam, para a melhor experiência do hóspede.

Braun, (2017), realça ainda a autenticidade da experiência num boutique hotel, deve ser o foco de trabalho da gestão de topo destas unidades, onde realçam ainda o facto de que os seus hóspedes se importam com o tópico da descoberta por uma experiência única, pelo que é importante conhecerem o seu público-alvo através de análises de mercado individualizadas.

A combinação de conhecimentos locais com dados sobre as preferências dos hóspedes permite aos hoteleiros de criar experiências inesquecíveis, tanto a nível individual como para grupos com os mesmos interesses (Qu et al., 2011).

No que concerne à digitalização e inovação, um estudo recente concluiu que 60% dos inquiridos teriam mais probabilidade de escolher um hotel que permitisse o check-in e a entrada sem chave via smartphone, e 37% têm mais probabilidade de escolher um hotel com tecnologia de lobby, tais como máquinas onde se pode fazer o check-in sozinho (Zekri, 2016; Yao et al., 2019; Prentice, 2020). Soluções avançadas de digitalização e verificação de cartões de cidadão e passaportes transformam o processo de check-in (na receção, em máquinas automáticas, e através de smartphones) e fornecem uma ligação fundamental entre os clientes e as plataformas de hospitalidade integradas e orientadas para os dados (Zekri, 2016). Com a digitalização móvel, o check-in pode começar em qualquer lugar (mesmo remotamente) e ser concluído em menos tempo, com menos erros (Kleinrichert et al., 2012). É através das redes sociais (Facebook e Instagram), que os *Millennials* recebem informação sobre novos hotéis e destinos turísticos, onde os seus amigos e familiares foram e publicaram fotos e vídeos sobre as suas férias, é assim que esta geração é influenciada e toma as suas decisões de compra (Költringer & Dickinger, 2015; Bonsón Ponte et al., 2015).

Estas soluções leem rapidamente e com muita precisão todos os dados das cartas de condução, passaportes e outros cartões de identificação oficiais, preenchem automaticamente os registos de dados e são integrados nos sistemas CRM² (*Customer Relationship Management*) existentes para cumprir os objetivos regulamentares e de segurança (v. Wangenheim & Bayón, 2007). Ao serem digitalizados, os dados podem ser verificados automaticamente em relação a outras bases de dados nacionais para verificar a identidade do cliente (Kimes, 2011; Piccoli et al., 2017). Estes sistemas de digitalização leem e processam a informação dos documentos de identificação com maior precisão que os rececionistas, evitando momentos embaraçosos e frustrantes entre os hóspedes estrangeiros e o staff, eliminando erros de introdução de dados causados por barreiras linguísticas (Cetin et al., 2016; Noone et al., 2011).

Os programas de fidelização deixam de ter tanta importância quando se trata desta geração, estes dão preferência a um serviço personalizado, autêntico e único, preferindo por vezes comunicar através de emails ou mensagens ao hotel as suas preferências, de forma a terem as refeições e atividades planeadas consoante os seus gostos (Zekri, 2016). Este tipo de interação cliente/staff/ hotel é o fator chave para o aumento das receitas do hotel, o que leva consequentemente ao sucesso dos mesmos (O'Neill & Carlback, 2011).

A utilização de soluções de digitalização de documentos de identificação é uma abordagem acessível para capturar e integrar os dados dos clientes em inovações de serviços, ligações às redes sociais, e promoções direcionadas, caso os hóspedes deem autorização para a utilização dos seus dados, para esse efeito (Muñoz-Leiva et al., 2012).

Contratar pessoas locais é um dos aspetos que promove a localidade e faz com que a cultura local seja moldada à autenticidade da conexão à comunidade, contudo, os gestores realçam que apesar de contratar localmente, é importante que os colaboradores entendam e se comprometam com os objetivos da unidade e que se sintam como os responsáveis pela personalização de serviços a oferecer ao hóspede (Braun, 2017).

1.3 Diferença entre boutique hotéis, lifestyle e soft-brands

Segundo Ricca, (2015), um boutique hotel tem estilo único, centrado no design, pode ser um hotel independente ou estar associado a um sistema de gestão de marcas e/ou

² Termo utilizado para associar a um programa ou plataforma de gestão de clientes e da relação com clientes.

franchisings, onde segundo o mesmo, as unidades de venda compreendem-se entre 40 a 300 quartos.

Em contrapartida uma *lifestyle hotels* produtos franqueados prescritos e adaptados para refletir as tendências atuais, já as *soft brands* são hotéis independentes que oferecem aos proprietários e operadoras a oportunidade de se afiliarem a uma grande rede de distribuição, mantendo o seu design, nome e orientação exclusivos (Ricca, 2015).

Tabela 1 Comparativos entre segmentos de hotéis

Variável	Principais Características		
	Boutique Hotel	Lifestyle Hotels	Soft Brands Collections
Clientes	Cliente classe alta	Cliente classe média-alta	Cliente classe alta
Nº quartos	Mínimo 40; Máximo 300; Média 176	Máximo 300;	
Arquitetura	Centrado no <i>design</i>	Centrado no <i>design</i>	<i>Design</i> autêntico
F&B	Restaurante na unidade ou próximo de alternativas	Restaurante na unidade para refeições ligeiras	Restaurante na unidade com lounge
Afiliação	Independente ou parte de uma pequena empresa, não parte de cadeia	<i>Franchising</i> nacional	<i>Franchising</i> internacional
Segmento	Pessoal, Serviços personalizados, interessante, serviços autênticos, íntimo, cultural, histórico, moderno, na moda	Inovador, menos ligados a marcas hoteleiras, contemporâneo, moderno, ligado à saúde e ao <i>fitness</i>	

Fonte: Jones et al., (2013); Ricca, (2015); CopperLeaf, (2016)

1.4 Boutique hotéis no interior vs litoral

Segundo Anhar, (2001), em regiões mais interiores, a localização ocupa o primeiro lugar na lista de prioridades dos hóspedes, estes ao escolherem um boutique hotel, não procuram apenas a proximidade ao centro, mas tendencialmente começam a escolher o alojamento pela tendência e elegância do bairro em que o hotel se encontra localizado. Tanto o estilo como o design dos hotéis boutique de cidade são diferentes dos hotéis boutique de regiões mais a litoral. (Kleinrichert et al., 2012).

Os hotéis boutique sitos no interior, são uma combinação de modernismo com componentes históricas e de arte, a tecnologia está fortemente e a tecnologia que é fornecida para o conforto dos hóspedes durante a sua estadia, tais como, *Smart tv* nos quartos, telefones sem fios e até computadores com acesso à internet de alta velocidade e os mais recentes modelos de monitores à disposição do hóspede (Lim & Endean, 2009).

Os hotéis boutique em destinos mais próximos ao litoral são exóticos, pequenos e íntimos (Anhar, 2001). Estes hotéis oferecem aos seus hóspedes a oportunidade de explorar a atmosfera local sem sacrificar o luxo (Syapsan, 2019; Sainaghi, 2011).

Se a localização deve ser central no caso de hotéis boutique de cidade, os hotéis boutique de destinos mais a litoral de modo geral, estão mais escondidos, em cantos desertos de ilhas ou montanhas (Kim et al., 2020). Quanto mais difícil é chegar ao destino por meio de transporte comum, mais elegante é o local (Anhar, 2001). Os hotéis boutique estão associados ao conforto e luxo do modernismo, sem perder a personalidade da cultura local (Kim et al., 2020; Sizoo et al., 2005). Cada boutique hotel deve desenvolver uma “personalidade” própria, deverá ter características únicas que o distingue dos outros (Ou et al., 2021). Em destinos mais a litoral, o serviço assume mais importância do que nas cidades dada a localização mais escondida (Anhar, 2001).

1.5 Quadro resumo

Segundo Braun (2017), boutique hotéis são muito atrativos devido ao sucesso financeiro que têm associado, pelas empresas que exploram este segmento terem crescido mais do que exponencialmente quando comparando a hotéis de outros segmentos, o que fica relacionado com o aspeto do difícil desenvolvimento de recursos humanos que por vezes se denota, a autora realça o exemplo de uma cadeia de hotéis como a Marriott em que o crescimento é tão contínuo que a margem para falhas é expectável que seja mínima e para tal, algumas marcas como a Marriott preferem logo à partida contratar pessoas com mais experiência na área para fidelizar os seus clientes.

Contudo, os gestores chegaram à conclusão de que hotéis independentes não são tão benéficos para o sucesso a longo prazo quando comparando cadeias de hotéis mais abastadas em número de unidades porque os SOP's (*Standard Operating Procedures*) que encontramos em cadeias de hotéis como a Marriott (por exemplo), são muito mais pormenorizados e trabalhados com foco na excelência da entrega do que um hotel independente que se foca em trabalhar a experiência local do consumidor, antes de lhe apresentar os serviços (Go et al., 2020).

Tabela 2 Definições de hotel

Autor(es)	Conceito de boutique hotel
Anhar, (2001)	Unidade de hospedagem para hóspedes
Kleinrichert et al., (2012)	Empreendimentos de pequena dimensão, com gestão de cadeias hoteleiras ou independentes, por vezes ao abrigo de contratos de <i>franchising</i>
Ricca, (2015)	Tem estilo único, centrado no design, pode ser um hotel independente ou estar associado a um sistema de <i>franchising</i>
CopperLeaf, (2016)	Boutique hotéis, normalmente caracterizam-se por uma inigualável atmosfera característica da unidade; em relação ao departamento de F&B, que engloba restaurantes e bares, pode ter adjacente a si um restaurante, que até pode ser explorado por outra entidade, de quem recebe serviços, minimizando alguns custos da atividade, nomeadamente ao nível do investimento inicial, ou por outra via é localizar-se perto de restaurantes, para não ter um restaurante adjacente a ocupar m2 da unidade
Malcheva, (2018)	Visto como um todo e não apenas através do seu design, mas em concordância com a atmosfera individual que na unidade, se pode encontrar
Herstein et al., (2018)	Não existe SOP's em boutique hotéis
Wang et al., (2019)	Os boutique hotéis têm um fator de diferenciação que os diferenciam da restante indústria de serviços
Yao et al., (2019)	O entretenimento em hotéis boutique é uma dinâmica importante na criação de uma mentalidade animada, chique e moderna

Fonte: Autora

Tabela 3 Definições para hóspedes

Autor(es)	Conceito de hóspedes
Anhar, (2001)	Procuram mais que um simples quarto para passar a noite, esperando mais que conforto e conveniência, querem ser surpreendidos positivamente, sem terem de o dizer; fazem reservas consoante as tendências de mercado dos hotéis e não pelos serviços oferecidos
Kleinrichert et al., (2012)	Querem utilizar os seus dispositivos móveis para pesquisar, rever e reservar as suas viagens, obter acesso aos seus quartos de hotel (tecnologia de smartphone sem chave) e comunicar as suas necessidades ao staff do hotel
CooperLeaf (2016)	Esperam ser surpreendidos e cuidados durante a sua estadia, pelo que normalmente se desenham pacotes de estadia, personalizados à medida das necessidades e expectativas de cada cliente.
Zekri, (2016)	Os <i>Millennials</i> exercem cada vez mais influência nas viagens e hotelaria, hóspedes entre os 18 e os 35 anos, viajam com mais frequência, quer seja em negócios ou a lazer, do que os outros grupos etários, por isto, a indústria hoteleira terá de ajustar a sua oferta de forma a atrair esta geração inteligente e conectada; esperam que as suas experiências de viagem, assim como qualquer outra atividade nas suas vidas, seja descomplicada e ligada às tecnologias; têm uma forte preferência por opções de self-service, pois têm pouca paciência para esperar na fila para serem atendidos por um rececionista
Braun, (2017)	Importam-se com o tópico da descoberta por uma experiência única

Fonte: Autora

2. Estudo de mercado: Análise PESTAL e estudo da oferta e da procura

2.1 Análise PESTAL

2.1.1 Fatores políticos

Desde 2019, a Câmara Municipal de Mafra instaurou a cobrança de taxas turísticas (Câmara Municipal de Mafra, 2019), aprovado pelo Regulamento n.º 859-A/2018, publicado em Diário da República a 31 de dezembro de 2018 onde foi estipulada a cobrança de uma taxa municipal com um valor unitário de 2€ em “época alta” (1 de maio a 31 de outubro) e 1€ em “época baixa” (1 de novembro a 30 de abril), tendo como principal objetivo a sustentabilidade do território como destino turístico (Câmara Municipal de Mafra, 2018).

O desenvolvimento desta cobrança emerge na necessidade de preservar a pegada ecológica do lugar e assegurar a proveniência de fontes de receita que assegurem o cumprimento desta necessidade, que são da responsabilidade das entidades públicas e serviços municipais (Câmara Municipal de Mafra, 2018). De referir ainda que esta implementação segue o princípio do RGTA (Regime Geral das Taxas das Autarquias Locais), aprovado pela Lei n.º 53-E/2009, de 26 dezembro, que estabelece que as autarquias podem criar taxas locais que visem a satisfação de tesouraria para fins sociais, qualificação urbana, territorial e ambiental (Câmara Municipal de Mafra, 2018).

De referir ainda que esta taxa deve ser cobrada a hóspedes com idade igual ou superior a 13 anos que usufrua de uma estadia em qualquer empreendimento turístico no concelho de Mafra e suas freguesias e a cobrança é o valor suprarreferido vezes o número de dias que se hospede, sendo que o limite de cálculo são 7 dias (Câmara Municipal de Mafra, 2019). A cobrança das referidas taxas cabe aos gestores das unidades em questão sendo que até ao dia 15 do mês seguinte devem comunicar ao Município de Mafra o valor cobrado no mês transato via plataforma digitalmente disponibilizada e onde previamente as unidades deverão ser inscritas, sendo a entrega do valor feita até ao final do mês decorrente.

Ainda de referir que estas taxas estão isentas de impostos, tanto para o consumidor como para o gestor da unidade, sendo que poderão ainda assim, haver penalidades por entrega tardia do valor cobrado, considerados como juros de mora.

2.1.2 Fatores económicos

No que respeita aos setores de atividade e tecido empresarial em 2013 este concelho tinha 9.087 empresas, em que 77% correspondiam ao setor terciário, 15% ao setor secundário, e 8% ao setor primário, este primeiro setor contava com 25.438 empregados, empregando a maioria da população, seguindo-se pelo secundário e primário. No que toca à repartição do volume de negócios por setor de atividade económica, o setor terciário tem um grande peso, contribuindo com 68,2%, o setor secundário com 29,1% e o setor primário com 2,7% (Concelho Local de Ação Social, 2015; Instituto Nacional de Estatística, 2020).

Relativamente a valores, totalizaram-se 18,4 mil milhões de euros em receita, dos quais, um aumento de 8,1% face ao período homólogo, contudo, regista um decréscimo de 1,6 pontos percentuais face ao crescimento registado em 2018 face a 2017. Sobre os consumos, conclui-se que as mesmas têm um peso de 28,80% sobre as receitas, registando um valor nominal de 5,3 mil milhões de euros, de referir que ao contrário das receitas, os consumos apresentaram uma tendência de crescimento face ao registado em 2018 face a 2017 em cerca de 2,4 pontos percentuais, fixando-se assim num aumento de 15,6%; dados que refletem uma variação positiva da margem para a balança nacional de 13,1 mil milhões de euros (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística, (2020), de 2016 a 2019 o número de estabelecimentos turísticos³ aumentou em Portugal, criando-se cerca de 2.350 novos estabelecimentos, o que consequentemente resultou num crescimento de 262.490 camas/quartos (Instituto Nacional de Estatística, 2017; Instituto Nacional de Estatística, 2018; Instituto Nacional de Estatística, 2019).

Em relação ao desemprego em 2010 havia 2.584 pessoas inscritas no centro de desemprego, correspondendo a 5% da população do concelho de Mafra, contudo este indicador tem vindo a diminuir, registando apenas 1.593 pessoas inscritas em 2018, passando a representar apenas 3% da população, o que demonstra uma melhoria do nível de vida da população residente (Pordata, 2021). Na sua generalidade, a taxa de

³ Estabelecimentos hoteleiros, incluindo hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, Quintas da Madeira, apartamentos e aldeamentos turísticos.

desemprego, em 2019, registou nova tendência de descida, fixando-se nos 6,5% da população como desempregadas (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

Em termos de apoio ao investimento, a Câmara Municipal de Mafra desenvolveu programas de apoio ao negócio e desenvolvimento regional, de entre os quais se destaca o “M Invest: Incentivos ao investimento” destinado à promoção de emprego e riqueza do Município de Mafra, cujos projetos se inserem no PRIM (Projetos de Relevante Interesse Municipal” (Câmara Municipal de Mafra, 2021a).

Além dos programas de apoio ao investimento, desenvolvidos pela Câmara Municipal de Mafra, existem ainda incubadoras de empresas criadas com o âmbito de prestar apoio a projetos a desenvolver ou em desenvolvimento na região, onde se destacam as diferentes áreas de atuação, onde na Ericeira a incubadora se destina ao apoio ao Turismo e Tecnologia, com o objetivo de auxiliar ideias relativamente a negócios ligados a estas temáticas, disponibilizando não só ajuda e conhecimento, mas também espaços de trabalho e salas para apresentações, em Mafra destina-se ao setor Agroalimentar e Turismo, com as mesmas condições (Business Factory, 2021).

2.1.3 Fatores sociais

A freguesia da Ericeira faz parte das 17 freguesias do concelho de Mafra, localizada na costa ocidental do país, localizando-se a 35 km de Lisboa, 18 km de Sintra e 8 km de Mafra. Tem 12,19 km², segundo os dados dos últimos Censos havia 10.260 habitantes (2011) e uma densidade populacional de 841,7 habitantes/km².

Segundo o Pordata, (2021), a população do concelho de Mafra tem registado um aumento demográfico, em 2019 havia cerca de 84.412 habitantes, cerca de mais 8.913 habitantes (11,8%) que em 2010, este aumento deve-se à qualidade de vida proporcionada pelas infraestruturas que este concelho tem para oferecer aos seus moradores. O concelho de Mafra tem abrangido um maior leque de segmentos de população residente, demonstrando capacidade de atração de mais população para revitalizar experiências urbanas do concelho (Quatenaire, 2020).

De acordo com o Pordata, (2021), a população jovem (menores de 15 anos) tem vindo a sofrer um decréscimo, baixando de 19,4% em 2010 para 16,8% em 2019, já a população em idade ativa tem vindo a aumentar, passando de 65,9% em 2010 para 67,1% em 2019, assim como a população idosa (acima dos 65 anos) que passou de 14,7% em

2010 para 16,2% em 2019, demonstrando assim um envelhecimento da população, o índice de envelhecimento aumentou de 76 idosos por 100 jovens em 2010, para 96 idosos por 100 jovens em 2019.

Em relação a taxa de natalidade o número de nascimento teve um decréscimo, em 2010 nasceram 1.045 crianças em 2019 nasceram apenas 752, já no que respeita à taxa de mortalidade, esta tem vindo a aumentar, registando-se 574 óbitos em 2010 e cerca de 649 em 2019 (Pordata, 2021).

A população estrangeira residente no concelho de Mafra tem vindo a aumentar, registando em 2010 4.226 habitantes estrangeiros e 4.394 em 2019, aumentando assim de 3,98% (Pordata, 2021).

Segundo o Concelho Local de Ação Social, (2015), 9% da população do concelho de Mafra não tinha qualquer nível de escolaridade, 27% tinha o 1º ciclo do ensino básico, 10% tinha o 2º ciclo do ensino básico, 16% tinha o 3º ciclo, 20% o ensino secundário, 1% o ensino pós-secundário e por fim 17% tinha ensino superior.

2.1.4 Fatores tecnológicos

No que diz respeito ao desenvolvimento tecnológico e inovação, o concelho de Mafra e suas freguesias, podem contar com o apoio ao desenvolvimento desta vertente por parte das entes políticas, neste sentido, a Câmara Municipal de Mafra desenvolveu uma app para dispositivos móveis denominada por “*Mafra & Ericeira Experience*”. Nesta app os consumidores podem encontrar uma grande variedade de informações, como por exemplo as atrações a visitar no território turístico (Câmara Municipal de Mafra, 2021b).

Com esta aplicação, a intenção não é apenas promover o território mas também a promoção de negócios locais, congregando informações sobre os empreendimentos do lugar, com informações sobre o funcionamento, contactos e o que os consumidores podem esperar encontrar, divididos por categorias de natureza e paisagem, o Surf pela sua ligação direta a este desporto e à valorização do património e tradições locais (Câmara Municipal de Mafra, 2021b).

2.1.5 Fatores ambientais

No que diz respeito à exploração e preservação ambiental, é de ressaltar a tendência de economia circular e neste âmbito inclui-se a Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial da Área Metropolitana de Lisboa que descreve algumas prioridades para a sustentabilidade ambiental (Quaternaire, 2020), nomeadamente:

- Desenvolver uma melhor atratividade do território, assente nos seguintes pontos:
 - Turismo;
 - Qualidade de vida;
 - Base ecológica.
- Promoção de dinâmicas entre o ensino, centros de investigação com agências de inovação e desenvolvimento empresarial;
- Valorizar o património e cultura;
- Formar recursos humanos para a inclusão social, englobando também a perspetiva de minimização do abandono escolar precoce;
- Potenciar economias dos concelhos e freguesias.

2.1.6 Fatores legais

Em questões legais, a unidade teria de ser registada com o CAE (Código de Atividade Económica), nº 55111 referente ao Hotéis com restaurante e que se caracterizam por unidades cuja edificação é composta como um todo, com acessos diretos aos andares para os seus clientes a quem sejam prestados serviços de alojamento e/ou alimentação (Sistema de Metainformação | Instituto Nacional de Estatística, 2020).

2.1.7 Resumo Análise PESTAL

Em suma nos fatores económicos conseguimos perceber que em Portugal de 2016 a 2019 o número de estabelecimentos turísticos aumentou, e por consequência o número de camas/quartos, o que demonstra que o setor do turismo continua atrativo ao investimento, um sinal positivo à promoção deste projeto, dado que se ilustra como uma indústria a apostar. Em relação ao desemprego, o concelho de Mafra regista um

decréscimo com o passar dos anos, o que revela que a região em si gera mais oportunidades para a população local, revelando assim mais um aspeto positivo caso a população residente decida passar férias dentro do concelho, além da população estrangeira e do restante país.

Os programas de apoio ao investimento poderão ser bons aliados ao Blue Ocean Boutique Hotel, visto os seus objetivos servirem para auxiliar ideias e empresas relacionadas com o turismo, poderá ser uma mais valia para o negócio aqui apresentado, até numa fase inicial, com informação como por exemplo, indicadores sobre o turismo da região, ou partilhar conhecimento sobre negócios que não funcionaram, e quais as práticas dos que tiveram sucesso.

O concelho de Mafra tem ainda um particularidade muito interessante, e daí o motivo da escolha da freguesia da Ericeira para implementar o negócio, em primeiro lugar a Ericeira tem inúmeras praias, e em segundo lugar este concelho tem um bom acesso de autoestradas, a Lisboa e Cascais, bem como a toda a costa Oeste com sentido para Norte, por esse motivo é fácil os turistas estrangeiros virem do aeroporto até ao hotel, e durante a sua estadia, visitarem a capital e as praias de Cascais, e a bela serra de Sintra.

A nível tecnológico a freguesia da Ericeira, e as restantes do Concelho de Mafra, têm todos os seus negócios numa aplicação denominada por “*Mafra & Ericeira Experience*” aplicação esta onde o Blue Ocean Boutique Hotel estará inserida e será comunicada a todos os nossos hóspedes no momento do *check-in*, e terá informação da mesma nos quartos, pois esta aplicação possibilitará aos hóspedes estrangeiros e também aos residentes em Portugal, o conhecimento de todos os negócios existentes no concelho, desde restaurantes, a lojas até aos estabelecimentos turísticos, o que será uma mais valia para alguém que não conheça a região possa ficar a conhecer tudo o que há a visitar nela.

A nível ambiental é interessante saber que na Área Metropolitana de Lisboa há uma estratégia para desenvolver o turismo e a ecologia, pois apesar do foco não ser as práticas ambientes neste negócio, será um assunto a ter em conta e que estará presente em todas as decisões tomadas no hotel.

Sendo o Turismo a área do negócio, é fulcral que haja iniciativas que ajudem este setor, com base nestas informações podemos perceber que é mais uma vez um setor a investir.

2.2 Oferta e procura no mercado de boutiques hotéis na Ericeira

2.2.1 Oferta dos boutiques hotéis na Ericeira

De acordo com dados estatísticos do Pordata, extraídos em Junho 2021, na informação por municípios onde é possível verificar que existe uma tendência de quebra do número de camas dos hotéis no concelho de Mafra nos anos compreendidos entre 2009 e 2019, registando, em 2019 uma diminuição de 2% das camas existentes face a 2009 (de 552 camas para 541), isto especificamente no segmento hoteleiro, visto que em termos globais, verifica-se um forte crescimento (72%) do número de camas no mesmo intervalo de anos passando de 643 camas para 2.270, em parte explicado pelo crescente número de Alojamento Local e Hostéis.

Ainda segundo a mesma base de dados, relativamente ao preço de venda dos hotéis, entre 2009 e 2019 verifica-se uma estabilidade nas receitas por estadia e hóspede no valor de 88€, sendo que 88€ foi o valor registado em 2009 e 88,3€ em 2019, demonstrando pouca variabilidade e fraca elasticidade de valores dos proveitos associados a unidades hoteleiras. A pouca variabilidade de valores torna-se preocupante quando comparada com a globalidade de valores de Portugal Continental onde em 2009 se inseria próxima dos valores desse ano (89,5€) com um desvio padrão de 1,5€ por hóspede que se alojava nas unidades existentes, sendo que esse valor global aumentou 25% em 10 anos e na Ericeira o crescimento não chegou a 1%, revelando a estagnação da exploração do segmento hoteleiro.

O Município de Mafra desenvolveu uma revisão estratégica do turismo através de um conselho criado denominado por CMT (Conselho Municipal de Turismo), assente em 3 pilares definidos como as propostas valiosas para a exploração da região, onde nomeadamente: 1) valorização de negócios de comércio, destacando unidades hoteleiras e alojamento local, bem como negócios de restauração; 2) promoção da cultura do destino; 3) preservação e valorização da costa oeste pela sua associação à reserva mundial do surf (Quaternaire, 2020).

2.2.2 Procura dos boutique hotéis na Ericeira

Seguindo informações do INE (2020), que insere dados dos movimentos turísticos da Ericeira na Área Metropolitana de Lisboa, podemos verificar que esta zona tem uma representatividade de praticamente $\frac{1}{4}$ da capacidade de Portugal, com um peso de 20,1% das camas disponíveis para estadas, número que aumentou 3 pontos percentuais em 2019 face a 2018, contudo, a percentagem fixa-se abaixo dos registos de anos de 2016 e 2017, sendo a região do Algarve, a região com maior notoriedade no que diz respeito à disponibilidade de camas para os fluxos turísticos a nível nacional. Relacionando o ano de 2020 e 2021, face ao emergente condicionalismo trazido pelo covid-19, reparamos o impacto do mesmo em março de 2020 face a fevereiro do mesmo ano com uma quebra de 49,50% nas dormidas registadas em Portugal, sendo o Algarve a região de Portugal Continental, mais afetada com um decréscimo de 61,38%, seguido de Lisboa com 45,87% de quebra. Já no decorrente ano de 2021, regista-se no final do primeiro trimestre uma quebra de 79,96% (-7.189.440 dormidas), da procura face ao período homólogo.

De acordo com o INE, (2020), a capacidade média das unidades hoteleiras na Área Metropolitana de Lisboa (AML), é de 196 quartos, sendo a capacidade média global de Portugal de 171 quartos, pelo que, o posicionamento do projeto estará associado a estas dimensões. De referir ainda que a taxa de ocupação da AML são 61,1% e a taxa global em Portugal são 51,9%, ou seja, as vendas de quartos são compostas por 119 e 88, respetivamente.

Nesta linha de considerações, importa também focar na informação do quadro abaixo, sobre a estadias médias por NUTSII, onde podemos verificar que na zona de implementação da unidade a projetar, a estadia média são 2,26 noites (arred. 2 noites), abaixo da média de Portugal (2,69 noites ~ 3 noites), onde, contudo, a média engloba as noites dos arquipélagos, se excluirmos as noites destas unidades hoteleiras, ficamos com uma média de noites em Portugal Continental de 2,38 noites ~ 2 noites, o que nos diz que a região de implementação está em conformidade com a média de consumo nacional.

A margem de contribuição das receitas de alojamento sobre as receitas totais é de 76,91% na AML, sendo o restante dedicado a todos os demais serviços de um hotel, sabendo que o RevPAR é de 82€ na AML.

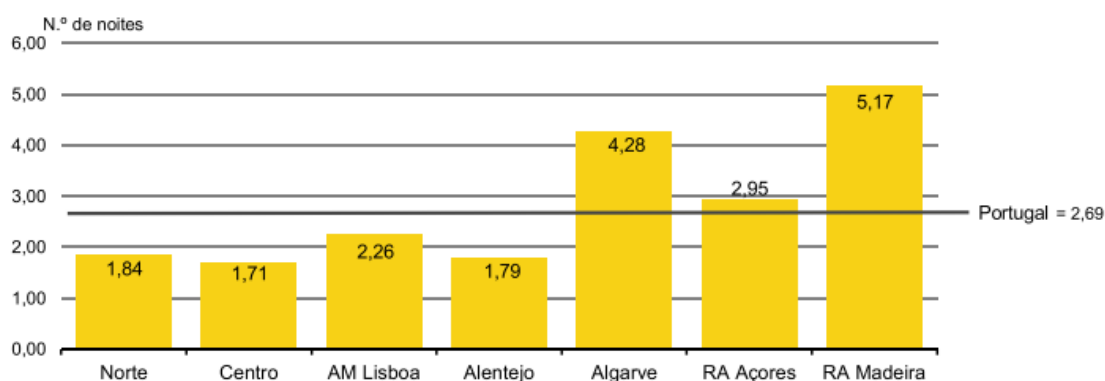


Figura 1 Estadia média em unidades hoteleira, em 2019, por NUTSII

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, (2020)

A representatividade dos hotéis (tabela 6) para o aumento desta capacidade tem-se tornado cada vez mais relevante, na medida em que os hotéis têm a maior quota de mercado, fixada em 67,6% onde 69,8% dos quais correspondem a hotéis de 3 e 4 estrelas, 45,5% e 24,3% respetivamente, relevando o impacto deste segmento para a valorização da capacidade disponível, seguindo-se hotéis-apartamentos (13,9%), apartamentos turísticos (10,8%), aldeamentos turísticos (5,6%) e pousadas e quintas da madeira 2,1% (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

Na Ericeira, registam-se unidades de 3 e 4 estrelas, onde predominantemente, o número de camas é de 137 (vide tabela 6), contudo, existe uma unidade que poderá ser considerada como *outlier* na medida em que apenas tem 36 camas, face aos demais hotéis, dentro dos critérios de análise, contudo, coloca-se como oferta para a procura porque o âmbito deste hotel segue a linha do projeto aqui desenvolvido, um hotel associado ao charme.

De acordo com dados do (INE, 2021a), o peso da procura interna (residentes nacionais com movimentos de turismo migratório), fixou-se em 2020 nos 52,52%, uma subida de 22,5 pontos percentuais face a 2019, ainda assim, a representatividade não é tão impactante quando visto em torno da globalidade, dado que em 2019 o número de dormidas fixou-se nos 70.158.964 e em 2020 nas 25.960.283 o que demonstra que apesar do crescimento percentual, em número, as dormidas baixaram em cerca de 7.472.227, já em 2021, o peso da procura interna fixa-se nos 66,58% - avaliando apenas o primeiro trimestre – ainda que este tenha uma diminuição de 7.819.440 dormidas face ao período

homólogo, por último, regista-se em 2021 apenas 16,38% (1.802.343 dormidas) das dormidas de 2019, também no primeiro trimestre.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, (2021), o turismo registou uma diminuição de 48,2% em termos de valor gerado dentro do setor, sendo que o impacto para a economia nacional foi uma redução do VAB (Valor Atual Bruto) de 4,6% em valor nominal - 8.105 milhões de euros (fixando a ponderação em 6,2% sobre o VAB da economia nacional) - sendo que em 2019 o peso do turismo para o VAB nacional fixou-se nos 8,4%. De realçar que o respetivo relatório enfatiza a estimativa de um contributo global de 12,8 mil milhões de euros para o PIB (Produto Interno Bruto), em 2020 com uma ponderação de 6,3% cujo quando comparado ao ano anterior apresenta um decréscimo de 5,5%.

Destaca-se pelo relatório do Instituto Nacional de Estatística, (2021) que o departamento de alojamento de hotéis e unidades hoteleiras similares que providenciam apenas este tipo de serviço são as que mais contribuem para o PIB turístico, sendo os demais serviços, complementares, afetados em mais de 50% de quebra, conforme gráfico infra.

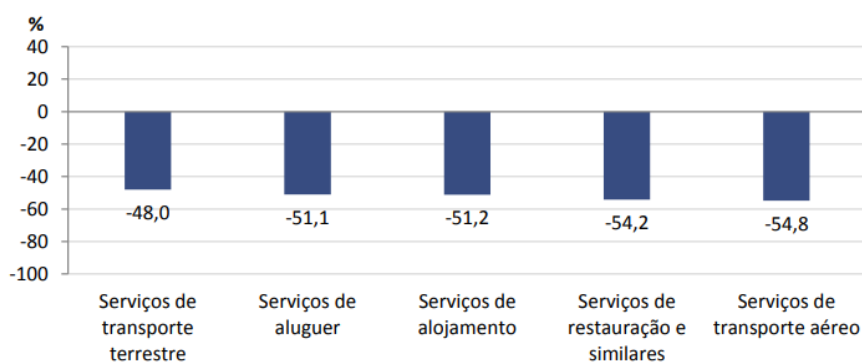


Figura 2 Quebra dos serviços do setor do turismo

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, (2021)

2.2.3 Resumo da oferta e procura dos boutique hotéis na Ericeira

Sintetizando, o número de camas nos hotéis tem vindo a diminuir, no concelho de Mafra, situação inversa ao que está a acontecer em Portugal. Mas em contrapartida o

número de camas tem vindo a aumentar, contudo apenas em relação aos hotéis e alojamento local, o que por um lado pode ser uma fraqueza, pois demonstra que os hotéis não têm tanta procura, em contrapartida, poderá revelar-se uma oportunidade, pois as unidades hoteleiras presentes no concelho de Mafra encontram-se degradadas e desatualizadas com pouco investimento na modernização e atração de turistas através de novas unidades hoteleiras.

Pelo facto do Município de Mafra ter criado um CMT, que tem como objetivo promover a valorização dos negócios do concelho, nomeadamente as unidades hoteleiras, o alojamento local, a restauração e o comércio em geral, poderá ser um ponto a favor ao Blue Ocean Boutique Hotel, pois pode contar com este conselho para promover e ajudar o projeto a crescer e a desenvolver-se.

Segundos os estudos dentro do setor da hotelaria, os hotéis têm a maior quota de mercado, representando 65,6% da capacidade de camas dentro dos tipos de alojamentos turísticos existentes, o que demonstra que este tipo de alojamento é muito procurado pelos turistas, e é sem dúvida uma boa aposta para um negócio.

Apesar do número de dormidas ter diminuído com a pandemia Covid-19, houve em contrapartida, um aumento do número de dormidas por parte dos residentes nacionais, que por não poderem fazer férias no exterior, optaram por fazer férias no próprio país o que ajudou a reduzir o impacto negativo na hotelaria.

O impacto da atual situação epidemiológica no setor hoteleiro foi muito negativo, e esse é sem dúvida o maior receio de iniciar um projeto nesta área, contudo o projeto terá início apenas no ano de 2022, o que se prevê que seja um ano mais positivo a nível de dormidas e receitas, em relação ao ano de 2020 e 2021.

De acordo como os últimos dados do INE, publicados em 2020 referente ao ano de atividade de 2019, é enfatizada a posição de Portugal no Top-5 de países mais procurados da União Europeia, com um saldo de balança turística⁴ de 13,1 mil milhões de euros, aproximando-se de França (4º país do ranking), com uma balança turística de 13,6 mil milhões de euros, onde a Grécia, no 3º lugar, regista uma balança turística de 15,4 mil milhões de euros, denota-se maior disparidade para os dois primeiros da lista, a Itália em 2º posto e a Espanha a liderar a posição, com balanças de 17,2 e 46,3 mil milhões de euros, respetivamente (Instituto Nacional de Estatística, 2020). Este posicionamento

⁴ Exportações – Importações

fez com que o PIB, crescesse face ao período homólogo em 3,9%, registando um valor de 212,3 mil milhões de euros.

Avaliando os fluxos turísticos por mercados emissores, elabora-se, abaixo, uma tabela com os movimentos migratórios dos turistas em Portugal, tendo em conta o primeiro trimestre de 2019 a 2021, de forma a poder comparar informação do (INE, 2021b), com dados atualizados à data e respetivo fecho do trimestre.

Tabela 4 Mercados emissores externos

Mercado emissor de dormidas (TOP-5)		
2019	2020	2021
1. Reino Unido	1. Reino Unido	1. Alemanha
2. Alemanha	2. Alemanha	2. Espanha
3. Espanha	3. Espanha	3. França
4. França	4. Brasil	4. Reino Unido
5. Brasil	5. França	5. Brasil

Fonte: INE (2021)

Segundo dados do INE, (2021c), podemos constatar que apesar das 1.802.343 dormidas registadas no primeiro trimestre de 2021, existiram apenas 790.320 hóspedes no país, representando uma quebra de 78,67% do número de hóspedes presentes nos fluxos turísticos, valor que é mais alarmante quando comparado a valores de 2019 onde o número de turistas se fixou nos 4.530.157 representando desta forma uma perda de 82,55% face ao primeiro período pré-pandémico.

Tabela 5 Evolução de hóspedes por mercados emissores com variação

Evolução de hóspedes por mercados emissores									
Países	2019		2020		Variação	2021			
	Valor	Peso	Valor	Peso		Valor	Peso	Variação 2020	Variação 2019
Portugal	2009207	44,35%	1737289	51,84%	-13,53%	634062	80,23%	-63,50%	-68,44%
Alemanha	258571	5,71%	178641	5,33%	-30,91%	19068	2,41%	-89,33%	-92,63%
Brasil	235465	5,20%	210621	6,28%	-10,55%	11593	1,47%	-94,50%	-95,08%
Espanha	344382	7,60%	291411	8,70%	-15,38%	27597	3,49%	-90,53%	-91,99%
França	233987	5,17%	172496	5,15%	-26,28%	22116	2,80%	-87,18%	-90,55%

Fonte: INE, (2021c)

Analisando a tabela acima com mais detalhe, podemos verificar que ao recolher apenas os principais mercados de 2021 e comparando com anos anteriores, as quebras são

bastante representativas, fixadas nos 87,74%, cenário que é pior se fixarmos no mercado do Reino Unido que de 2019 para 2021 teve uma quebra de 96,93%, sendo esse o 2º principal mercado emissor de turistas em 2019 que se perdeu em 2020 e ainda mais em 2021.

De acordo com INE (2021a), em 2021, os hotéis têm um peso de 54,25% face à demais oferta de tipologias turísticas, seguido do Alojamento local com 23,04%, onde ao acumular toda a demais oferta, existe o resultado remanescente de 22,72%. Realça-se ainda que os hotéis de 4* são as unidades que registam maior número de dormidas no primeiro trimestre (39,67%), seguido de unidades de 3* (33,10%), passando por hotéis de 2 e 1* com um peso de 17,35%, finalizando com hotéis de 5* que representam apenas 9,88% das dormidas totais em hotéis (977.742), reforçando porém que apesar da pouca representatividade em termos de unidade hoteleira, os hotéis de 5* têm um maior peso do que os Aldeamentos turísticos, Turismo no espaço rural e pousadas cujas ponderações são de apenas 4,98%, 4,37% e 0,52% respetivamente.

Tabela 6 Evolução das dormidas por tipologias hoteleiras

Evolução de dormidas por tipologias						
Tipologia	2019		2020		2021	
	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso
Hotéis 1 e 2*	697.270	6,34%	565.816	6,29%	169.599	17,35%
Hotéis 3*	1.586.462	14,41%	1.294.103	14,39%	323.630	33,10%
Hotéis 4*	3.363.457	30,56%	2.730.875	30,37%	387.909	39,67%
Hotéis 5*	1.279.156	11,62%	1.019.805	11,34%	96.604	5,36%
Hotéis-apartamento	1.203.176	10,93%	996.690	11,08%	115.913	6,43%
Pousadas	146.912	1,33%	117.011	1,30%	9.411	0,52%
Aldeamentos turísticos	355.485	3,23%	297.502	3,31%	89.801	4,98%
Apartamento turísticos	572.112	5,20%	454.750	5,06%	115.529	6,41%
Alojamento local	1.592.239	14,47%	1.333.664	14,83%	415.173	23,04%
Turismo no Espaço Rural	210.177	1,91%	181.567	2,02%	78.774	4,37%

Fonte: INE, (2021a)

Ao analisar a tabela acima com maior detalhe e colocando em perspetiva as variações de ano para ano, percebemos que de 2019 para 2020 existe em termos médios, uma quebra global de 18,06%, sendo os Apartamentos turísticos os mais afetados com perdas de 20,51%, seguidos das pousadas com 20,35% terminando com os hotéis de 5* com quebras de 20,28%. Já em 2021, regista-se novas perdas no primeiro semestre do ano, alterando o cenário das unidades afetadas onde as pousadas se registam novamente

no top (-91,96%) em conjunto com hotéis de 5* (-90,53%), contudo, face a 2020 o terceiro segmento mais impactado são os hotéis-apartamento com perdas de 88,37%. Se avaliarmos as posições atuais face a 2019 no período pré-pandémico, podemos verificar que as perdas globais do segmento se fixam nos 81,11%, ilustrando abaixo as análises anteriores.

Tabela 7 Evolução das dormidas por tipologias com variação

Evolução de dormidas por tipologias									
Tipologia	2019		2020		Variação	2021			
	Valor	Peso	Valor	Peso		Valor	Peso	Variação 2020	Variação 2019
Hotéis 1 e 2*	697 270,00	6,34%	565 816,00	6,29%	-18,85%	169 599,00	17,35%	-70,03%	-75,68%
Hotéis 3*	1 586 462,00	14,41%	1 294 103,00	14,39%	-18,43%	323 630,00	33,10%	-74,99%	-79,60%
Hotéis 4*	3 363 457,00	30,56%	2 730 875,00	30,37%	-18,81%	387 909,00	39,67%	-85,80%	-88,47%
Hotéis 5*	1 279 156,00	11,62%	1 019 805,00	11,34%	-20,28%	96 604,00	5,36%	-90,53%	-92,45%
Hotéis-apartamento	1 203 176,00	10,93%	996 690,00	11,08%	-17,16%	115 913,00	6,43%	-88,37%	-90,37%
Pousadas	146 912,00	1,33%	117 011,00	1,30%	-20,35%	9 411,00	0,52%	-91,96%	-93,59%
Aldeamentos turísticos	355 485,00	3,23%	297 502,00	3,31%	-16,31%	89 801,00	4,98%	-69,81%	-74,74%
Apartamento turísticos	572 112,00	5,20%	454 750,00	5,06%	-20,51%	115 529,00	6,41%	-74,60%	-79,81%
Alojamento local	1 592 239,00	14,47%	1 333 664,00	14,83%	-16,24%	415 173,00	23,04%	-68,87%	-73,93%
Turismo no Espaço Rural	210 177,00	1,91%	181 567,00	2,02%	-13,61%	78 774,00	4,37%	-56,61%	-62,52%
					-18,06%			-77,16%	-81,11%

Fonte: Autora

De acordo com a tabela 8 , o número de hóspedes aumentou em 12,71% no primeiro ano de análise (2016) assim tendo registado um novo aumento no ano seguinte superior ao registado no primeiro fixado nos 14,67% porém no último ano, apesar de ainda registar um aumento, denota-se abrandamento na medida em que a variação de crescimento foi de apenas 7,38%, relativamente ao número de dormidas seguiu o mesmo padrão de crescimento do indicador anterior contudo a diferença de variações é diferente quando analisando o primeiro para o segundo na medida em que existe uma diferença de 3,52% do segundo ano face ao primeiro enquanto o número de hóspedes registou uma diferença de apenas 1,96% o que diretamente nos informa que o número de hóspedes apesar de registar um aumento menos significativo leva a que o número de clientes que efetivamente pernoita no destino é maior contudo o número de noites médio de um turista tem vindo a diminuir ao longo dos anos.

Na avaliação da taxa de ocupação percebemos alguma inconstância de variações na medida em que com o aumento de número de estabelecimentos e com o número de

hóspedes a aumentar a taxa de ocupação tem registado uma variação negativa apenas registando um valor positivo de 2016 para 2019, assim como a um incremento das receitas por aposento e totais (42,62% e 38,41%, respetivamente).

O rendimento por quarto disponível também tem vindo a aumentar desde 2016-2019 (22,89%) o que demonstra que os estabelecimentos turísticos têm incrementado os seus preços, o que advém da maior preocupação destes estabelecimentos por dar um serviço cada vez mais personalizado e de melhor qualidade aos seus clientes

Tabela 8 Principais indicadores dos alojamentos turísticos em Portugal de 2016 a 2019

Indicadores	2016	2017	Variação	2018	Variação2	2019	Variação3
Nº de estabelecimentos	4 805	5 840	21,54%	6 003	2,79%	7 155	19,19%
Capacidade do alojamento	380 818	402 832	5,78%	616 333	53,00%	643 308	4,38%
Nº de hóspedes	21 252 001	23 953 001	12,71%	27 467 001	14,67%	29 495 000	7,38%
Nº de dormidas	59 122 001	65 385 000	10,59%	74 612 000	14,11%	77 822 001	4,30%
Estadia média	2,8	2,7	-1,80%	2,7	-1,10%	2,6	-2,22%
Taxa de ocupação	46,40%	48,90%	5,39%	48,00%	-1,84%	47,30%	-1,46%
Receitas Totais	3 103 000 000,80 €	3 681 000 000,20 €	18,63%	3 986 000 000,60 €	8,29%	4 295 000 000,80 €	7,75%
Receitas de alojamento	2 264 000 000,60 €	2 738 000 000,00 €	20,94%	2 993 000 000,20 €	9,31%	3 229 000 000,90 €	7,89%
RevPAR	40,20 €	46,20 €	14,93%	48,50 €	4,98%	49,40 €	1,86%

Fonte: Autora

Segundos as tabelas 8, 9, 10 e 11 presente nos anexos, o mercado interno regista o maior número de dormidas nos alojamentos turísticos portugueses, seguidos dos mercados externos ingleses, alemães, franceses em 2016 e 2017, que ficaram em quarto lugar após 2018 e 2019, assim como os países baixos ficaram em quinto lugar em 2016 e 2017, mas por sua vez foram passados para sexto lugar dando o quinto lugar ao Brasil em 2018 e 2019.

De 2016 a 2018 registou-se um aumento de 9,89 milhões de dormidas por parte da população portuguesa, assim como o Brasil, que registou um aumento de cerca de 1,6 milhões de dormidas, o Reino Unido tem vindo a aumentar apenas sofreu uma descida em 2018, já a Alemanha e os Países Baixos nos últimos 2 anos (2018-2019) têm registado uma diminuição no número de dormidas, assim como a França que registou uma quebra em 2019.

De acordo com os anexos 15,16,17 e 18 ao longo dos últimos 4 anos (2016-2019) os hotéis têm contado com um maior número de camas disponíveis, seguidos pelos hotéis-apartamentos, apartamento turísticos, aldeamentos turísticos e por fim consequentemente com a menor percentagem, as pousadas e quintas da Madeira.

Em relação às zonas do país com mais camas as percentagens também têm se mantido transversais ao longo dos últimos quatro anos, com o Algarve com mais percentagem, seguido da Área Metropolitana de Lisboa, o Norte, o Centro, a Região Autónoma da Madeira, o Alentejo e por fim a Região Autónoma dos Açores.

De acordo com o último plano estratégico para o turismo, publicado pela Câmara Municipal de Mafra, a influência da crise económica e social que se regista em Portugal e no Mundo, afetará diretamente a dinâmica dos investimentos nesta vertente de negócios, que é o turismo e do próprio turismo em si, especialmente o turismo proveniente do estrangeiro (Quatenaire, 2020).

Existe perspetiva de crescimento do que diz respeito ao surf pela sua associação à WSR (*World Surf Reserve* – Reserva Mundial do Surf) e consequentemente à WSL (*World Surf League* – Liga Mundial do Surf) que já tem uma etapa da competição a decorrer na Ericeira, nomeadamente em Ribeira d’Ilhas (Quatenaire, 2020).

Relativamente à promoção patrimonial, existiu e consolidou-se o registo do Palácio, Convento e Tapada Nacional de Mafra como património mundial da UNESCO, valorizando o território e as vertentes a visitar pelos consumidores (Quatenaire, 2020).

Relativamente aos proveitos, verifica-se através do representado na tabela abaixo, fortes variações negativas em 2020 face ao período homólogo, novamente preocupante em 2021 quando contrastado com igual período do ano anterior e em período pré-pandémico, sendo que em 2020 verificam-se perdas globais em 18,14% e em 2021 quebras de 78,52% face ao mesmo período de 2020, sendo que quando comparado a 2019, as perdas fixam-se nos 82,07% (INE, 2021e).

Tabela 9 Evolução de proveitos por tipologias e ano com variações

Evolução de proveitos por tipologias									
Tipologia	2019		2020			2021			
	Valor	Peso	Valor	Peso	Variação	Valor	Peso	Variação 2020	Variação 2019
5*	150 919 782	25,76%	114 825 942	24,42%	-23,92%	11 101 361	14,30%	-90,33%	-92,64%
4*	192 540 936	32,86%	156 354 500	33,25%	-18,79%	21 422 549	27,60%	-86,30%	-88,87%
3*	62 353 084	10,64%	50 208 181	10,68%	-19,48%	11 288 613	14,54%	-77,52%	-81,90%
2* e 1*	25 434 931	4,34%	20 850 859	4,43%	-18,02%	5 462 816	7,04%	-73,80%	-78,52%
Hotéis-Apartamentos	49 795 103	8,50%	40 169 463	8,54%	-19,33%	5 983 925	7,71%	-85,10%	-87,98%
Pousadas*	13 330 827	2,28%	9 696 737	2,06%	-27,26%	789 798	1,02%	-91,86%	-94,08%

Aldeamentos Turísticos	13 953 141	2,38%	12 216 351	2,60%	-12,45%	3 778 587	4,87%	-69,07%	-72,92%
Apartamentos Turísticos	14 637 750	2,50%	12 943 738	2,75%	-11,57%	2 885 160	3,72%	-77,71%	-80,29%
Alojamento Local	50 135 464	8,56%	42 029 594	8,94%	-16,17%	10 297 195	13,27%	-75,50%	-79,46%
Turismo no Espaço Rural	12 818 375	2,19%	10 967 026	2,33%	-14,44%	4 607 802	5,94%	-57,98%	-64,05%

Fonte: INE, (2021e)

De acordo com (Deloitte, 2020), as cidades de eleição para investimentos hoteleiros, são o Porto e Lisboa, com pesos de escolha de 44 e 38%, respetivamente. A maioria dos investimentos advém de cadeias hoteleiras e fundos de investimento 50%, sendo que 31% estão afetos a empresas de gestão de ativos e 19% a investidores individuais, dos quais, 63% são investidores europeus, cuja particularidade de investidores portugueses é de apenas 19%. Numa perspetiva de previsão da recuperação as perceções são várias e diferentes entre si dado que dados recolhidos em março de 2020 demonstravam que 54% dos inquiridos tinha perspetivas de retoma já no início de 2021, valor que em julho de 2020 era de apenas 18% e a grande maioria (55%) fixou-se em responder que a retomar se daria apenas no segundo semestre de 2021.

3. Análise SWOT

3.1 Oportunidades

De acordo com o INE, (2020), as chegadas de turistas a Portugal, aumentaram 7,9%, registando Espanha como principal mercado emissor de turistas internacionais, fixando a sua quota em 25,5%, seguido do Reino Unido e França que com quotas de 15,4% e 12,6%, respetivamente, perfazem 53,5% dos mercados que mais procuram Portugal para férias. De realçar que o mercado francês e alemão registou, um abrandamento no peso das chegadas a Portugal, sendo o Brasil, o país que maior crescimento apresenta face ao que tinha até então, conseguindo uma quota de 5,5%.

Do ponto de vista crítico da gestão e da exploração de oportunidades, vislumbro o destaque da variação positiva dos seguintes mercados:

- Irlanda 26,6% de aumento, 2,7% da quota
- Estados Unidos da América 23,2% de aumento, 3,8% da quota
- Brasil 13,9% de aumento, 5,5% da quota
- Itália 13,2% de aumento, 3,2% da quota;

Ou seja, destes mercados com crescimentos acima dos 10% face ao ano de 2018, denota-se uma oportunidade de atração dos consumidores provenientes destes países, realçando o impacto do crescimento da Irlanda face ao da Itália, onde existe uma disparidade de 13,4 pontos percentuais, tendo uma quota de mercado inferior, onde analisando com maior pormenor, a variação da quota de mercado é superior na Irlanda, com um aumento da quota de 0,5 pontos percentuais face aos 0,2 pontos percentuais da Itália, o que releva o facto de decisão de apostar no mercado Irlandês em detrimento do mercado Italiano, contudo, dado o Brexit, poderá não ser um mercado totalmente atrativo para o negócio, doravante. Importa realçar que a análise da variação da quota é igual entre o Brasil e os EUA, onde o crescimento da quota é superior nos EUA face ao Brasil (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

3.2 Constrangimentos

Portugal é habitualmente, um destino de férias de verão, sendo, habitualmente o período compreendido entre Julho a Setembro, a fase de maior fluxo turístico, dando-se o registo de cerca de 40% das dormidas totais, o que representa aproximadamente 23.000.000 dormidas em 3 meses (7.666.666 dormidas por mês), fazendo com que as restantes 34.800.000 dormidas sejam diluídas nos restantes 9 meses (3.866.667 dormidas por mês), baixando, consideravelmente a média de dormidas, em aproximadamente 50%, sendo que se realça que 43,6% das dormidas, são de cidadãos residentes em Portugal (Instituto Nacional de Estatística, 2020). De realçar ainda que no mês de maior procura, a ocupação foi 3,6 vezes superior ao mês de menor procura, o que por si só já realça a sazonalidade do destino.

Pelo gráfico abaixo, denota-se que os meses mais fracos são o janeiro e fevereiro, ambos abaixo da linha dos 5% de representatividade para o total de dormidas em Portugal.

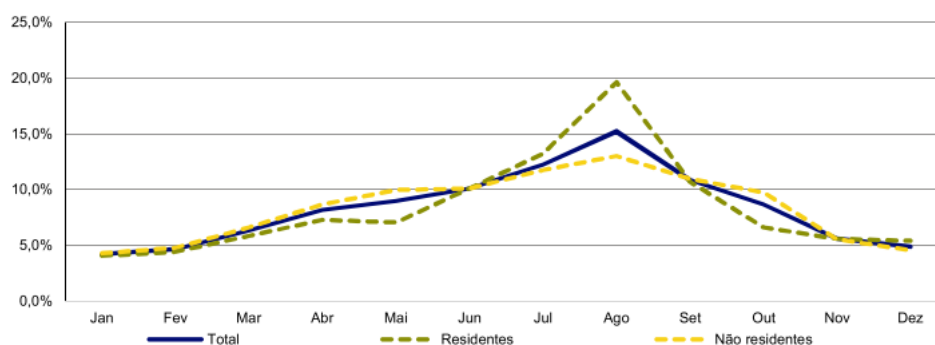


Figura 3 Distribuição mensal do número de dormidas em 2019

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, (2020)

De forma a complementar o gráfico acima, é importante perceber como a sazonalidade é aplicada por região interna, onde podemos verificar (via figura abaixo), que existe maior tendência de sazonalidade, superior à sazonalidade de Portugal, avaliado como o seu todo, sobre 3 NutsII, que são, o Alentejo, como destino mais afetado pela sazonalidade no período de Julho a Setembro, seguido da zona Centro e por fim o Algarve.

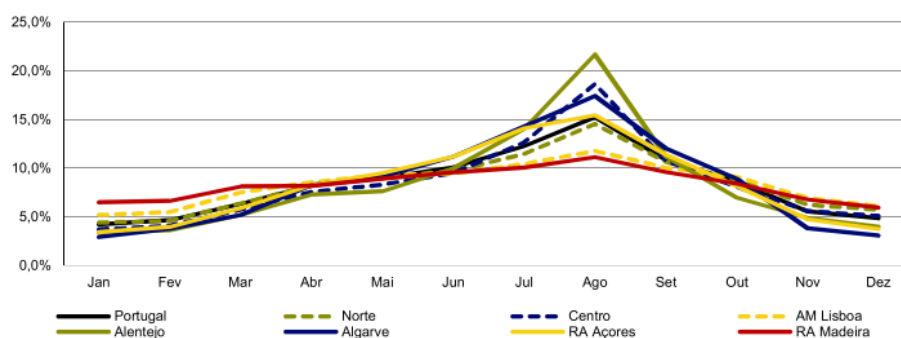


Figura 4 Distribuição mensal do número de dormidas em 2019, por NUTSII

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, (2020)

4. Análise estrutural dos boutique hotéis- Análise de Porter

4.1 Poder negocial dos clientes

Um hóspede terá sempre um elevado poder, de escolha, de negociação não se acredita que seja aplicável na hotelaria, porque os hotéis vão sempre reger-se por tarifas

tabeladas, denominadas por “Rack Rate” que podem, de forma a se tornarem atrativas, apelidar-se de tarifas BAR (Best Available Rate), onde o cliente poderia encontrar o melhor preço possível para a sua estadia, contudo, abaixo disso, não seria negociável.

Mesmo nas tarifas virtuais que podem ser encontradas online, o cliente não tem poder negocial, existem programas de fidelização que poderão dar descontos e benefícios de cliente regular, contudo, não se prevê que ofereça maior poder negocial para o cliente, dado que isso não se aplica aos restantes serviços oferecidos pelo hotel.

4.2 Poder negocial dos fornecedores

Em Portugal, o setor do retalho é monopolizado por 3 grandes empresas, a Sogenave, o Recheio e a Makro, pelo que competem entre si os melhores preços para os hotéis, sendo que as unidades a iniciar têm necessidade de ajuda a curto prazo, dado que não existe históricos de consumos, portanto, os prazos de entregas, preços e perecibilidades dos produtos, são indicadores chave para a definição e satisfação dos fornecedores. Exposta a informação inicial, é previsível que a curto-prazo, o poder negocial dos fornecedores seja mais forte dada a necessidade do hotel, contudo, com a construção de um histórico de atividade, o hotel pode e deve negociar melhores condições e fazer previsões de consumo a 3/4 meses, em detrimento das previsões semanais que são feitas inicialmente.

A longo prazo, o cenário ideal, é fazer com que a notoriedade do hotel seja, por si só, um fator de atratividade para também o fornecedor querer criar um laço de parceria de fornecimento com o hotel.

4.3 Ameaça de novas entradas

Neste momento, o concelho de Mafra está a desenvolver várias estratégias de apoio ao desenvolvimento do turismo no concelho, tal como o descrito no Minvest, ainda assim, não existem, comunicações da Câmara Municipal de Mafra, sobre a construção e/ou desenvolvimento de novas unidades hoteleiras em 2021 neste concelho.

4.4 Ameaça de produtos substitutos

No presente capítulo deste trabalho, dar-se-á destaque às unidades existentes no mercado da Ericeira e que são considerados como concorrência à unidade que se projeta.

Tabela 11 Análise concorrencial

Nome do Hotel	Vila Galé Ericeira	Reserva Feels Like Home	You and the sea Ericeira Apart-hotel
Classificação	4 Estrelas	4 Estrelas	4 estrelas
Nº de #⁵	197 quartos 202 camas	18 quartos 36 camas	35 quartos 174 camas
Tipologias	197 <i>quartos standard</i> (com e sem vista mar); 5 <i>suites júnior</i>	<i>Double Room; Double Room with interior patio; Superior Double Room with balcony; Twin ou Double Room; Superior Double Room with view; Suite with view; Superior Suite with view; Prime Suite.</i>	Desde estúdios a T4
Preço Médio	Época Alta (agosto)- 168€ -273€ preço por noite Época Baixa (fevereiro)- 80€-120€	Época Alta (agosto)- 117€ - 172€ preço por noite Época Baixa (fevereiro)- 47€-87€	Época Alta (julho)- 1.028€ -1.313€ preço por noite Época Baixa (fevereiro)- 132€-440€
Instalações	1 restaurante; 2 bares; 4 salas de reunião; 1 spa com salas de massagem; sauna; banho turco e ginásio; 4 piscinas (1 interior, 1 de água salgada, 1 de água doce, 1 para crianças); Estacionamento	1 restaurante para pequenos-almoços	1 restaurante; 1 bar; 1 piscina interior aquecida; 1 Sala de reuniões – Spa com banho turco, sauna e ginásio; <i>Kids club</i> ; Estacionamento (com carregamento para carros elétricos)

Fonte: Autora

⁵ Referência Hoteleira (#) para referenciar “Quartos”

4.5 Rivalidade entre concorrentes

No seguimento do quadro anterior, não se identifica grande potencial de rivalidade entre concorrentes porque o segmento, tanto hoteleiro como dos clientes que usufruirão dos serviços de um hotel, são díspares, pelo que não existe nenhuma evidência direta de que o projeto seria inviável por rivalidade de potenciais concorrentes. A concorrência hoteleira que se identifica nesta região é sobre hostéis, segmento que é composto por um vasto número de unidades de negócio.

Por esta razão, o quadro acima, representa, efetivamente, os produtos que poderiam substituir o projeto a desenvolver pela atratividade que podem ter para o segmento de clientes. Tal premissa serve para o enquadramento do Alojamento Local emergente na região, que não se prevê que influencie a taxa de ocupação das unidades hoteleiras.

Tabela 12 Tendências de cada força competitiva

Poder negocial dos clientes	Baixo	No mercado hoteleiro, o poder negocial do cliente é baixo porque não há negociação de valores, existe sim força de vendas entre distribuidores. Em termos de poder negocial do cliente, por ser baixo, pode ser uma ameaça na medida em que pode optar por outras unidades hoteleiras.
Poder negocial dos fornecedores	Alto	Considera-se que na fase inicial de implementação do projeto o poder negocial dos fornecedores vai ser elevado, na medida em que é uma região bastante sazonal e fazer chegar os produtos ao local torna-se dispendioso numa volta bastante irregular para o fornecedor, contudo, espera-se minimizar o impacto através de estabilidade e gestão de stocks.
Ameaça de novas entradas	Média	Como dito no decorrer do trabalho, o setor hoteleiro continua a ser bastante atrativo para o investimento e isso pode levar à exploração de novas unidades na região.
Ameaça de produtos substitutos	Média	Dado que um dos grandes pontos de atração da região é a Reserva Mundial do Surf, composta por inúmeras praias destinadas à prática da modalidade, existe uma grande propensão ao crescimento de mais hostéis e propriedades de Alojamento Local, sendo que embora o Surf faça parte do cotidiano de um segmento de clientes de luxo, o “fator crianças” leva a que os mesmos se alojem em propriedades com condições mais flexíveis e com poucas restrições.
Rivalidade entre concorrentes	Baixa	Não consideramos que exista rivalidade porque o posicionamento do hotel e do segmento de clientes a almejar é díspar do que existe atualmente na Ericeira, pelo que se considera um impacto baixo.

Fonte: Autora

4.6 Quadro síntese da análise estrutural

Ao analisar a informação anterior, podemos constatar que a estadia média em Portugal se fixa nas 2,28 noites, contrastando as dormidas com os hóspedes. Ao nível de número de estabelecimentos ativos, podemos verificar segundo dados do INE, (2021d), existem 5.340 unidades hoteleiras ativas em 2020, um decréscimo de 17,97% face às unidades ativas em 2019, contudo, nesta avaliação, o impacto é mais negativo quando comparado a 2019 do que a 2018, na medida em que o decréscimo face a 2018 é de apenas 5,94%, dado o crescimento que se deu em 2019 de 14,67%, valores que são pouco representativos porque ao avaliar o número de quartos criados em 2019, o valor apresenta um crescimento de apenas 4,78% face ao número existente no ano anterior, sendo em 2020 o decréscimo se fixou nos 19,72% face a 2019 e -15,89% face a 2018.

Por esta análise conseguimos perceber que as apostas hoteleiras têm sido sobre hotéis com menor número de quartos. Algo que é corroborado no mesmo relatório pelo número de camas que aumentou em 2019 numa percentagem superior ao número de quartos (4,90% face aos 4,78%), demonstrando também a aposta em quartos *twin* em detrimento dos quartos *double*, ou incluindo sofás-cama nos quartos de forma a aumentar a capacidade de alojamento por unidade de venda, sendo que em 2020 existiam 347.624 camas disponíveis, apresentando um decréscimo de 20,63% face às camas disponíveis em 2019 e -16,74% face a 2018. De frisar que estas camas estão disponíveis sobre 152.913 quartos em 5.340 estabelecimentos, distribuídas de acordo com a tabela abaixo.

Tabela 13 Número de camas disponíveis por tipologias

	2018	2019	2020
Hotéis	216 883	223 509	173 741
5*	37 998	40 976	28 464
4*	99 373	101 542	82 159
3*	52 678	54 791	42 104
2* e 1*	26 834	26 200	21 014
Hotéis-Apartamentos	44 233	45 476	35 222
Pousadas*	4 109	4 189	1 800
Aldeamentos Turísticos	19 968	18 467	16 527
Apartamentos Turísticos	35 817	35 182	30 414
Alojamento Local	72 527	85 389	67 008
Turismo no Espaço Rural	23 987	25 791	22 912
Total Global	417 524	438 003	347 624
		4,90%	-20,63%

Fonte: INE (2021d)

5. Opções estratégicas na fileira de boutique hotéis na Ericeira

Exposta a análise do ponto anterior, a estratégia que se projeta para o negócio é especializar a oferta para o TOP-5 de mercados com quota reforçada e desenvolver uma oferta diversificada para os mercados emergentes.

Tabela 14 Desenho de oferta por mercado

Oferta especializada	Oferta diversificada
Espanha, Reino Unido*, França, Alemanha e Suíça.	Irlanda*, EUA, Brasil, Itália e Países nórdicos

*mercados que podem sofrer com as limitações impostas pelo BREXIT, no caso do Reino Unido, o foco seriam os Países Baixos, o país que se segue para o desenvolvimento da proposta e no caso da Irlanda seria o enfoque no mercado alemão que perdeu notoriedade, talvez por falta de oferta diversificada.

Fonte: Autora

Seguindo a linha de pensamento supra, para a maior atratividade do hotel, teria de enfocar na oferta procurada pelos mercados com quota representativa em Portugal, antes de centrar na oferta diversificada para mercados emergentes, dado que as tendências de consumo deste mercado, deverão, para já, ser ainda desconhecidas e requerem maior investimento inicial.

5.1 *Experiência pessoal da promotora do projeto*

A minha paixão pela área da hotelaria e turismo iniciou em 2015 quando comecei a minha licenciatura em Gestão Hoteleira na Universidade Europeia, ao longo dos três anos de curso, criei o sonho de abrir um boutique hotel, uma pequena unidade hoteleira única e diferenciadora, na pacata vila da Ericeira, vila esta onde nasci e fui criada.

Este sonho nunca ganhou forma, até ao momento em que tive a oportunidade de escolher um tema para fazer a minha tese de mestrado, assim que decidi fazer um projeto empresarial, a escolha foi óbvia e tinha aqui uma oportunidade de finalmente por o planeamento deste sonho em prática.

Na minha opinião não existe uma unidade hoteleira especialmente criada para hóspedes com uma grande capacidade financeira, disposto a pagar por uma oferta personalizada e única, esse é o meu público-alvo, clientes que procuram requinte, luxo e um serviço exclusivo e que vá ao encontro das suas necessidades e expectativas.

Ao longo dos últimos 4 anos, tive a oportunidade de estagiar no Hotel Vila Galé Ericeira, no Econmato e na Receção, trabalhei como extra no restaurante do mesmo hotel e atualmente trabalho no departamento financeiro de uma agência imobiliária na Ericeira. Penso que aliando o meu conhecimento académico com a licenciatura em gestão hoteleira e mestrado na área de gestão e estratégia empresarial e a minha formação profissional possa ser uma mais-valia para a concretização deste projeto.

5.2 Opções possíveis: Matriz SWOT de confronto

Segundo a tabela 11 (ver abaixo), podemos assumir que o mercado hoteleiro da Ericeira é muito focado no segmento de 4 estrelas, havendo ainda outras unidades com menos relevância comparativa para o segmento de clientes que se procura atingir. Neste sentido, afirmar e reforçar que o estilo hoteleiro que se procura é similar ao segundo hotel do quadro da cadeira hoteleira *Feels Like Home*.

No sentido do pensamento hoteleiro *Boutique Hotels*, o grande destaque e fator diferenciador é que a unidade a projetar procura desenvolver necessidades que este primeiro não contempla e são alvo de limitações para o consumidor que procura alojar-se na Ericeira, pelo que, tendo em conta isso, apresenta-se de seguida a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) do *Blue Ocean Boutique Hotel* quando colocado no mercado da Ericeira supra mencionado.

Agindo como promotora do processo e investindo capital próprio no negócio que aqui se projeta, acredita-se que emergirão fortes apoios ao investimento de forma externa, permitindo conciliar a força identificada como poder económico da promotora para em conjunto com o investimento externo, partir para a modernização hoteleira e adaptar o hotel a um segmento de clientes específico com gostos e expectativas mais refinadas, tudo isto, dentro da localização diferenciadora, a Ericeira, junto ao mar. No que diz respeito às fraquezas, sendo a promotora nascida e crescida no seio da Ericeira, conhece a terra, as pessoas e os negócios desde o seu nascimento, o que facilita o contacto, promoção e publicidade, para tornar próximo os negócios que se identificam como distantes. A oportunidade criada pelo terreno escolhido pela promotora serve também como resposta à fraqueza correspondente ao baixo poder negocial com fornecedores, na medida em que apesar de numa fase inicial se acreditar que será difícil obter os preços de custo desejados,

os preços não serão o foco do negócio, na medida em que se pretende liderar pela diferenciação de qualidade e optar pelo foco da maximização de receitas posicionando o preço 25% acima do preço de mercado, controlando os custos de acordo com a competição do mercado, algo fácil de identificar, tendo em conta os salários praticados x o número de trabalhadores, sendo que a oportunidade gerada pela localização, faz a promotora acreditar que para o segmento de clientes desta unidade, o PVP não será problema.

Exposta a última frase do parágrafo supra, a promotora pretende enfatizar que a postura de negociação será sempre para mais qualidade caso o preço seja elevado e não em procurar esmagar a margem do fornecedor, atendendo às necessidades do mesmo, na expectativa de negociar a expressão “crescemos juntos, se vender mais, significa que você também vai vender mais... Somos parceiros!”, algo que garante algum conforto ao fornecedor e dependendo da abrangência de produtos do mesmo, poder-se-á negociar algum tipo de contrato de exclusividade para salvaguardar as partes; tudo isto numa ótica de procura da economia circular e sustentável onde todos os negócios serão objeto de parceria do negócio para maximização do potencial económico da região.

Tabela 10 Análise SWOT e matriz de confronto

Ambiente interno vs Ambiente externo	Strengths (Forças) • Capital próprio disponível para investimento inicial • Apoio externo ao investimento no setor	Weaknesses (Fraquezas) • Fraco poder negocial com fornecedores • Desconhecimento arquitetónico e de projeção engenharia para a implantação do negócio
Opportunities (Oportunidades) • Proximidade à praia de Ribeira D’ilhas • Proximidade a escolas de surf • Localização diferenciadora • Moderno • Adaptado às necessidades dos clientes	A localização permite ao nicho de mercado que procura o turismo de surf para lazer e atividades no seu período de férias num hotel de conforto Fazer da proximidade a Ribeira D’ilhas o <i>highlight</i> como <i>selling-reference</i> chamativo para os consumidores não se focarem na distância ao centro	Utilizar as escolas de surf como referência apelativa para os consumidores aproximação dos produtos e serviços ao consumidor pelo desfasamento geográfico de forma a aproximar o cliente da sua necessidade de consumo (ex. <i>transfers</i> do hotel para o centro mediante marcação) Associar lojas e restaurantes dos arredores (de qualidade superior) como chamariz para a qualidade do hotel
Threats (Ameaças) • Nicho de mercado que procura o centro • Sem vida noturna • Distância do centro • Distante de supermercados	Criar atividades noturnas para combater a limitação da vida noturna para um nicho de mercado que procura atividade	As ameaças e as fraquezas estão diretamente relacionadas pelo que a sugestão para gerir os indicadores passa por uma proposta de valor que favoreça ambas as partes a longo prazo de forma a conseguir maximizar o período de reembolso aos fornecedores com o melhor valor possível.

Fonte: Autora

5.3 Hierarquização e escolha das opções viáveis

Como mencionado no ponto anterior, a promotora irá optar pela construção de uma unidade num terreno que até à última atualização do PDM (Plano Diretor Municipal) de Mafra era considerado espaço verde sem viabilidade de construção, contudo, neste momento já é possível a construção neste espaço que se localiza numa frente de mar sem possibilidade de implantação na sua frente; como opção secundária, a promotora havia validado outro terreno na mesma zona, junto à praia de Ribeira d’Ilhas, contudo, a 5 quilómetros da praia, em detrimento da primeira opção que fica a 900 metros, de referir porém que o terreno escolhido representa um investimento um pouco mais avultado dada a área disponível para construção e a própria localização serem de maior valor que a 2ª opção.

Em termos de investimento, a promotora sempre teve como intenção a criação de uma empresa em nome individual sem apoio de outros sócios de forma a nunca desvirtuar os ideais hoteleiros aqui presentes e/ou perder poder na tomada de decisão, ainda assim, projeta-se o negócio recorrendo a fundos comunitários, com uma parte do empréstimo a fundo perdido e a restante com um juro associado mais baixo que o normal juro bancário, sendo que este será diluído num período considerado em termos de balanço de longo prazo dado que é ainda associado a 2 anos de carência, permitindo que o hotel crie fundo de maneio até iniciar o pagamento dos juros devidos; como opção secundária, caso o fundo de maneio não se registe devido a algum fenómeno que possa surgir (ex. nova variante covid), a empresa irá optar por um programa de *confirming* sugerido por um banco, que permite à empresa obter liquidez imediata para os pagamentos, estando consciente que o adiantamento feito pela instituição bancária, poderá acarretar juros devidos.

Em termos operacionais, a empresa irá ser toda desenhada de acordo com as operações de um normal hotel grego, ligado ao luxo, adotando alguns padrões de serviço da *The Leading Hotels of the World*, a reconhecida consultora que promove os melhores hotéis do mundo, sendo que, alguns dos padrões são exclusivos para hotéis já no portfólio e na falta de chegar a esses, a promotora irá seguir padrões de serviço de cadeias hoteleiras

portuguesas por onde passou e outras internacionais às quais teve acesso via colegas de profissão.

IV. PROJETO

1. Linhas diretivas do projeto

1.1 Descrição da ideia

O nome *Blue Ocean Boutique Hotel* surgiu da célebre frase “Ericeira Onde o Mar é Mais Azul”, este nome foi criado com o intuito de homenagear as famosas praias da Ericeira, visto que este hotel se localiza perto das mesmas.

1.2 Área de atividade

A área do negócio é a hotelaria e turismo, setor que tem vindo a ter um desempenho positivo na economia portuguesa, registando contributos crescentes para o PIB (Produto Interno Bruto) contribuindo para o emprego de cerca de 10% da população (Proença & Soukiazis, 2005) e em concordância com o estudo de (Leitão, 2010) que mais tarde reforça a ideia de que o setor do turismo é dinâmico e o crescimento de chegadas de turistas revelam que Portugal é cada vez mais um destino no *Top of Mind*⁶ dos consumidores.

A escolha para a implementação recai na freguesia da Ericeira, que tem vindo a desenvolver-se devido às experiências ligadas aos *surf camps*, pelas suas ligações ao surf, local onde ocorre uma das etapas da competição mundial de surf, a WSL (*World Surf League* – Liga Mundial do Surf) e que de acordo com (Brochado et al., 2015) envolve cada vez mais ligações ao estilo de vida e é um turismo competitivo popular entre os turistas de atividade num nicho em crescimento a nível global onde existe uma forte procura pela onda perfeita e as ondas da Ericeira fizeram desta vila a 1ª reserva mundial do surf na Europa e a 2ª no mundo, sendo a 1ª situada no Hawai, Estados Unidos da América, que atrai atualmente todo o tipo de turistas.

⁶ Revela-se como sendo a 1ª escolha

1.3 Missão

O *Blue Ocean Boutique Hotel* pretende oferecer uma experiência em que o cliente usufrua dos serviços aqui prestados, com alojamento, com as atividades ou com apenas refeições ou um cocktail a disfrutar do mar azul da Ericeira, que durante a sua estadia viva uma experiência requintada e enriquecedora, oferecendo assim um serviço personalizado, de forma a valorizar a localidade e de superar as necessidades e expectativas dos seus clientes.

O hotel visa um programa de fidelização em que cada quarto é personalizado de acordo com o perfil do consumidor com um trabalho específico sobre aquilo que é o pacote turístico, além do próprio hotel.

1.4 Visão

Na sua abertura, o hotel será distinto da concorrência pela diferenciação de serviços e como tal, procurará ser reconhecido a nível nacional e internacional como uma unidade hoteleira única e de excelência, e a longo prazo expandir a marca para o resto do mundo, para tal, a empresa prevê construir um *goodwill* associado à marca com uma elevada referência no *Top of Mind* dos consumidores ibéricos (portugueses e espanhóis), pela proximidade que existe entre países mas também pelos consumidores ingleses e franceses que representam grande parte da fatia do turismo em Portugal (Brochado et al., 2015).

1.5 Valores

Em termos dos valores que se almejam para esta unidade, seguindo as tendências de procura dos consumidores, a atmosfera a desenvolver visa a aproximação ao requinte, mas com uma transversalidade inovadora de *design* e arquitetura, de forma a potenciar a valorização do negócio e do hotel propriamente dito.

Em termos de serviços, procurar-se-á a formação de recursos humanos para a maior e melhor personalização da experiência a oferecer ao cliente de forma que ele sinta o conforto que espera e que classifique o serviço como sendo de excelência.

Embora este hotel tenha inspirações na hotelaria grega, o transporte é feito para o meio onde se implanta de forma que não se perca a originalidade da cultura local.

1.6 Objetivos do hotel

Para a abertura do negócio projetam-se objetivos de curto e médio-longo prazos, onde a curto prazo (primeiros 2 anos), os objetivos passam por fidelizar o maior número de clientes possíveis e ganhar quota de mercado online, fruto do reconhecimento dos serviços prestados.

A médio-longo prazo, pretendemos abranger um maior leque de gerações que procuram este segmento de hotéis, sendo uma referência hoteleira neste ramo e não apenas para uma geração de consumidores.

A longo prazo, pretende-se desenvolver uma cadeia de hotéis a nível nacional com valor acrescentado no *Top of Mind* dos clientes.

2. Estratégia de proposta vencedora: Inovação

O Blue Ocean Boutique Hotel visaria a construção de um hotel com 105 unidades de alojamento no segmento de suites para posicionamento diferenciado nesta região, todas elas personalizadas em sintonia com o seu nome, todas as suites têm um nome de um deus ou deusa da mitologia grega. Todo o hotel é inspirado na Grécia, nos tons brancos e azuis-claros, transmitindo através da decoração e das peças de arte, serenidade e conforto a todos os hóspedes.

Em primeiro lugar este conceito de boutique hotel não existe atualmente na Ericeira, existem hotéis, *guest-houses*, *hostéis*, apartamentos turísticos, etc.

Esta unidade hoteleira terá um restaurante com uma cozinha sofisticada, que usa produtos locais, e que assenta na originalidade, um distintivo bar voltado para linhas modernas e um serviço elegante, um spa com uma vasta gama de tratamentos e terapias, uma piscina interior e exterior, sauna, jacuzzi e banho turco, um ginásio que dispõe de aulas em grupo ou com *personal trainer*, serviço de transfere com mordomo caso o cliente solicite, a pensar na privacidade dos nossos clientes.

3. Variáveis de análise

Uma unidade hoteleira distingue-se por vários fatores, o preço, os serviços que oferece, a decoração, o tamanho das instalações, o público-alvo, a localização, entre outros.

3.1 Localização

Este hotel localiza-se na vila da Ericeira, com vista privilegiada para o mar, optou-se por criar um hotel inspirado na Grécia, porque é uma temática que não existe em qualquer unidade hoteleira na Ericeira, e por esse motivo, irá destacar-se da concorrência.

Além da vila da Ericeira se localizar junto ao mar tornando-se mais atrativa ao investimento e a visitas por parte de hóspedes, é importante realçar as infraestruturas desenvolvidas para potenciar essas visitas, nomeadamente a nível de acessos, especialmente no que diz respeito à ligação à Área Metropolitana de Lisboa que facilita a chegada de turistas oriundos de várias partes do mundo (Quatenaire, 2020).

Hoje em dia na era digital e das redes sociais, ter um hotel diferenciador, que é “instagramável”, é por si só uma forma de marketing, pois talvez o público mais velho não tenha acesso a redes sociais, mas é muito provável que os seus filhos tenham, e publiquem fotos e identifiquem o hotel, ou uma refeição que tenham consumido no mesmo.

Por esse motivo o local e a decoração do hotel são duas características a ter em conta, na divulgação do mesmo.

3.2 Produto

Tratando-se do setor hoteleiro, um hotel não comercializa um produto, mas sim um serviço. No Blue Ocean Boutique Hotel, temos vários serviços para oferecer aos nossos clientes, desde o alojamento, às refeições no nosso restaurante e bar, aos serviços de massagens e terapias, treinos personalizados, serviço de transfe de do aeroporto ao hotel e vice-versa, temos ainda a possibilidade caso o cliente pretenda, de ter um mordomo privado para garantir que o cliente tenha tudo o que desejar no momento.

3.3 Promoção

A promoção de um hotel passa principalmente pelo tradicional boca-a-boca (ou Word of Mouth) de forma a proporcionar a melhor experiência durante a estadia é de extrema importância, contudo existem várias formas de publicitar um negócio, podendo passar pelas redes sociais, o hotel terá uma página de *facebook* e *instagram*, onde publicitará eventos e promoções, dando a conhecer através de fotos e vídeos, os serviços do hotel, as refeições, as massagens e tratamentos, as exposições de arte, etc.

Iremos ainda apostar nos convites a *influencers* para conhecerem o hotel e disfrutarem de uma pequena estadia totalmente grátis em troca de publicidade dos serviços aqui prestados nas suas redes sociais, como forma de dar a conhecer a unidade hoteleira a um público mais alargado.

O hotel não irá apostar em formas de publicidade como panfletos e cartazes pela vila, pelo facto de a promotora do negócio considerar que estas são formas de promoção já obsoletas.

3.4 Dimensão Marketing

No que diz respeito ao plano e estratégia de *marketing*, estando ciente da exigência do mercado no que toca à digitalização, optar-se-á pela distribuição do *branding* empresarial nos vários canais disponíveis, de forma que numa fase inicial se crie o impacto necessário para a atratividade ao consumo do público-alvo definido. Sendo que a perspetiva é de minimizar o investimento nos canais mais tradicionais (rádio, televisão e revistas) porque o consumidor que se define é um consumidor que procura diretamente experiências com a unidade, minimizando custos de distribuição em OTA's.

Em termos de segmento de mercado propriamente dito, definimos o cliente inglês, do Reino Unido, Espanhol e Francês, pela proximidade geográfica, facilidade de acessos e das barreiras linguísticas que se denotam cada vez menores.

3.5 Preço

Segundo Rosner, (2015) a ideia de que os hotéis boutique são mais caros do que os hotéis de cadeia é um mito. Essa perceção vem da visão retalhista de que as lojas boutique são mais caras do que as grandes cadeias de lojas. Mas raramente é esse o caso. O preço dos hotéis boutique varia em função da qualidade, categoria, concorrência e dinâmica típica da oferta e procura do mercado.

O Blue Ocean Boutique Hotel é segmentando para o cliente de luxo, com uma grande capacidade financeira, como tal, todo o hotel e o serviço que o mesmo presta ao cliente é personalizado consoante os gostos de cada um, desde a escolha do quarto, que é decorado consoante a temática do deus ou deusa grega que lhe dá o nome, desde a exclusividade de o cliente poder ter acesso a um mordomo, passando pelo serviço de *personal trainer* que é algo raro de se ver num hotel. Todo este conjunto de serviços

exclusivos, têm o seu preço, e queremos que o consumidor tenha na sua mente a ideia de que este boutique hotel é por si só uma marca de luxo. De realçar que os valores apresentados seguem também a linha de pensamento das projeções dos hotéis recentemente abertos na região, contemplando apenas um aumento previsional de preços e contrastando os preços de um hotel *upscale*.

3.6 Pessoas

O sucesso de um bom serviço passa por formar bons profissionais, por esse motivo o Blue Ocean Boutique Hotel dá muita importância a colaboradores com uma boa formação académica, dá a oportunidade de contratualização efetiva a recém-licenciados e estudantes de escolas profissionais de hotelaria porem em prática os seus ensinamentos, queremos colaboradores com um bom espírito de equipa, motivados, com vontade de aprender e de melhorar constantemente as suas capacidades. Por motivos de fidelização do trabalhador, a unidade optará por não recorrer a trabalho temporário ou externo.

Queremos ainda apostar em pessoas com experiência, a idade não é para nós uma barreira, mas é sim vista como uma mais-valia, e aliando a experiência de um colaborador mais velho com a vontade de aprender de um colaborador mais jovem, acreditamos que esse será o segredo para ter um negócio de sucesso.

O hotel vai visar dar oportunidade a recém-licenciados para explorarem as suas capacidades, na expectativa de gerar emprego em várias posições para pessoas jovens com ambição de crescer no ramo hoteleiro e vontade de abarcar num projeto diferenciador.

De forma a realizar um resumo do enquadramento de posições que se projeta para a unidade, foi criada uma tabela (abaixo) para ilustrar o referido enquadramento:

Tabela 15 Quadro resumo das posições a ocupar no hotel, por número e remuneração base mensal

Departamento	Posições	Nº de trabalhadores	Custos associados
Administração	Administradora	1	2.200€
Direção	Diretor Geral	1	1.568€
Direção	Diretor de Operações	1	1.300€
Receção	Chefe de Receção	1	1.225€
Receção	Sub-chefe de receção	1	938€
Receção	Rececionista de 1 ^a	1	884€
Receção	Night Auditor	1	900€
Receção	Rececionista de 2 ^a	2	786€
Receção	Mordomo	2	885€

Housekeeping	Governanta	1	1.225€
Housekeeping	Sub-Governanta	1	938€
Housekeeping	Andares	6	689€
Restaurante/Bar	Chefe Restaurante/Bar	1	1.105€
Restaurante/Bar	Sub-chefe Restaurante/Bar	1	900€
Restaurante/Bar	Chefe de Cozinha	1	1.250€
Restaurante/Bar	Sub-chefe de cozinha	1	900€
Bar	Barman	2	786€
Restaurante	Empregados de Mesa 1º	2	884€
Restaurante	Empregados de Mesa 2º	2	786€
SPA	Massagistas/Rececionistas do Spa	2	786€
Manutenção	Pessoal de manutenção	2	850€

Fonte: Autora

Exposta a tabela acima, é importante realçar que estes valores são projeções para o primeiro ano de atividade e que no caso da remuneração, por exemplo, prevê-se incremento de 2,5% logo no segundo ano de atividade, 3% no terceiro e posteriormente, incrementos de 2% de acordo com a taxa de inflação que se registre nos anos consequentes. Importa realçar que as percentagens mencionadas estão descritas no modelo do IAPMEI, conforme anexo e são cumulativas, ou seja, o incremento de 2,5% no segundo ano de atividade é sobre o ano N e o aumento de 3% no terceiro ano reflete o aumento que se regista no ano N+1.

Com esta estrutura de custos, a unidade empregaria 33 trabalhadores (número idealizado para a dimensão do hotel) podendo ter um *turnover* de 1,5 pessoas ano mantendo os 33 colaboradores, com um custo anual de 507.428€ no ano N (36.245€/mês, incluindo meses de subsídios), sendo que com os aumentos propostos, a estrutura salarial em N+2 seria de 535.718€ (38.266€/mês, incluindo meses de subsídios).

Adicionando os encargos globais de remuneração aos trabalhadores, como impostos, subsídios, formação e segurança social, temos a acrescentar mais 138.554€ no ano N, perfazendo um total de gastos com pessoal de 645.982€, montante que no ano N+2 atingiria o valor de 684.831€, aumentando 6,01% os custos totais face ao ano de abertura.

3.7 Processos

No que diz respeito a processos fica espelhado até ora que esta unidade opta por ter um portfólio completo para a estadia dos seus hóspedes, oferecendo toda a variedade de serviços que normalmente se encontra num hotel de 5*, com a particularidade de dar

atenção à diferenciação de forma a destacar o serviço tradicionalmente massificado por um serviço especializado no segmento de luxo.

3.8 Evidências físicas

Para a projeção do negócio, incluiu-se custos associados a ativos fixos tangíveis e propriedades de investimento de forma aproximada com base em estimativas de construção tendo em linha de conta as construções realizadas na região nos últimos 5 anos, de entre as quais, o acesso imobiliário a que a promotora teve, conseguiu perceber que seria necessário a aquisição do terreno para construção no valor de 690.000€, e 1.875.000€ para o projeto de construção, valor ao qual acresceriam mais custos de aquisição de ativo, originando um valor global de ativos fixos tangíveis de 2.450.000€.

Identificou-se em termos de necessidades para a implantação das evidências físicas do hotel, o valor de 3.175.000€ para a sua preparação de operações.

3.9 Financiamento

Em termos do financiamento, optou-se por deixar uma margem de segurança sobre o valor de financiamento anual de 10% para o ano N, sendo que em N+1 e +2, esta margem se fixaria em 5% e nos anos consequentes, a margem estaria em concordância com as necessidades e considerações associadas à taxa de inflação de onde, para efeitos de exemplo, utilizou-se 2%.

No que diz respeito às fontes de financiamento, 1.500.000€ seria capital próprio a injetar no negócio, para avançar com a compra do terreno e início de obras e o restante valor de financiamento optaria pela candidatura a uma linha de apoio do Turismo de forma a potenciar a ajuda económica ao negócio, pelos baixos valores de juro associados e o período de carência oferecida, sendo que o valor a pedir seria de 805.662€, perfazendo a necessidade total de investimento de 3.869.399€.

Em reunião com uma empresa de apoio ao investimento, foi possível perceber que o apoio contemplaria um teto máximo de apoio de 60% do montante a investir, dos quais 50% seria a fundo perdido e a execução dos restantes 50% teriam um juro associado de 1%, dos quais, pode atingir 1,75%.

4. Viabilidade económica-financeira

Neste ponto, darei enfoque aos valores associados à performance projetada para o negócio, de acordo com o estudo de mercado feito, anteriormente, onde se elencaram os resultados por departamento (na medida do possível), de forma a também diferenciar o valor de serviço associado a cada um, tanto em termos de receitas, custos e respetivo lucro associado.

4.1 Volume de negócios

Dentro do ficheiro do IAPMEI, na folha do Volume de Negócios (VN), realça-se a distinção entre as vendas que são realizadas no hotel (espaço físico) e as vendas que são feitas para o exterior, por exemplo, uma reserva para um quarto de hotel, feita através de um OTA.

Contrastando este tipo de vendas, projeta-se que vendas nos *outlets*⁷ do hotel representam (conforme imagem abaixo) 894.806€ das receitas do hotel no ano N, representando 12,41% do valor total de receitas, estando os restantes 87,59% alocados à venda de quartos e *transfers* no valor de 6.318.115€, dos quais, as vendas de quartos têm um peso de 89,16%. Com a junção destes resultados, o valor total de vendas do hotel fixa-se assim nos 7.212.921€.

Importa referir que dentro dos *outlets* dos hotéis, o departamento que geraria mais receitas seria o departamento de F&B, com um resultado combinado de 891.099€, dos quais, 629.089€ (70,60%), estão alocados ao restaurante e 262.011€ (29,40%) ao bar, fazendo com que a ponderação dos outros dois *outlets* (SPA e Ginásio), tenham uma ponderação de apenas 0,41% sobre o total de vendas dos *outlets* e 0,05% do volume de vendas.

⁷ Pontos de venda

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Restaurante	629 089	654 441	687 556	729 428	773 850	816 992
Quantidades vendidas	8 216	8 463	8 717	8 978	9 248	9 525
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário	76,56	77,33	78,88	81,24	83,68	85,77
Bar	262 011	277 862	297 590	321 844	348 074	374 615
Quantidades vendidas	12 781	13 420	14 091	14 796	15 535	16 312
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	20,50	20,71	21,12	21,75	22,41	22,97
Spa	511	553	620	702	796	897
Quantidades vendidas	9	9	10	11	12	13
Taxa de crescimento das unidades vendidas		7,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	60,00	60,60	61,81	63,67	65,58	67,22
Ginásio e PT	3 195	3 711	4 354	5 157	6 108	7 200
Quantidades vendidas	14	16	19	22	25	29
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Preço Unitário	225,00	227,25	231,80	238,75	245,91	252,06
TOTAL	894 806	936 567	990 120	1 057 131	1 128 828	1 199 704

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Reservas de quartos	5 633 410	6 116 475	6 706 715	7 426 010	8 222 450	9 060 112
Quantidades vendidas	27 388	29 442	31 650	34 024	36 576	39 319
Taxa de crescimento das unidades vendidas		8%	8%	8%	8%	8%
Preço Unitário	205,69	207,74	211,90	218,26	224,80	230,42
Transfers	684 705	698 468	719 561	748 560	778 727	806 177
Quantidades vendidas	13 694	13 831	13 969	14 109	14 250	14 393
Taxa de crescimento das unidades vendidas		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	50,00	50,50	51,51	53,06	54,65	56,01
TOTAL	6 318 115	6 814 943	7 426 276	8 174 570	9 001 177	9 866 289

Figura 5 Volume de negócios por Outlet

Fonte Autora

Em termos de CMVMC, calcularam-se os consumos baseados numa margem bruta de rácios extraídos que se identificaram na literatura dos quais, o total de consumos sobre as receitas anteriormente descritas fixa-se em 60,83% (em termos médios), no valor apurado de 4.508.574€.

CMVMC	Margem Bruta	2022	2023	2024	2025	2026	2027
MERCADO NACIONAL		359 775	377 795	400 695	429 199	459 784	490 217
Restaurante	70,00%	188 727	196 332	206 267	218 828	232 155	245 098
Bar	35,00%	170 307	180 610	193 434	209 199	226 248	243 500
Spa	80,00%	102	111	124	140	159	179
Ginásio e PT	80,00%	639	742	871	1 031	1 222	1 440
MERCADO EXTERNO		4 148 799	4 491 073	4 910 569	5 422 775	5 989 333	6 583 931
Reservas de quartos	30,00%	3 943 387	4 281 533	4 694 701	5 198 207	5 755 715	6 342 078
Transfers	70,00%	205 412	209 540	215 868	224 568	233 618	241 853
TOTAL CMVMC		4 508 574	4 868 868	5 311 264	5 851 974	6 449 117	7 074 148
IVA	13,00%	46 771	49 113	52 090	55 796	59 772	63 728
TOTAL CMVMC + IVA		4 555 344	4 917 982	5 363 355	5 907 770	6 508 889	7 137 876

Figura 6 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Fonte Autora

Todos os valores mencionados até aqui são valores sem IVA.

4.2 Payback period

O *payback period* diz respeito ao tempo necessário para recuperar o investimento inicial. Quanto menor for esse tempo mais atrativo se torna o negócio (Reis, 2019).

No que diz respeito ao período de pagamento do investimento, é expectável que o mesmo se realize ao final de 24 meses (2 anos), sendo 2024 o ano que traria fluxos atualizados positivos na casa dos 669.841€, num cenário ideal de acordo com as perspetivas de retoma em 2023 onde 2024 seria o ano exponencial de crescimento e 2025 o ano de estabilidade do turismo para de acordo com os números pré-pandemia.

Ainda no quadro abaixo podemos verificar o VAL (Valor Atual Líquido) que se realizaria na projeção dos 5 anos decorrentes da atividade após o *Payback*, atingindo o valor de 7.425.342€. A TIR do negócio fixa-se acima dos 50%, revelando uma boa operacionalização da rentabilidade interna do negócio com 70,37% de rentabilidade.

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-2 435 044	1 598 499	1 757 245	1 938 586	2 146 393	2 360 776	1 962 505
Taxa de atualização $R_u = R_F + B_u \cdot (R_M - R_F)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,28%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,293	-
Fluxos actualizados	-2 435 044	1 518 728	1 586 158	1 662 319	1 748 318	1 826 501	1 518 363
Fuxos atualizados acumulados	-2 435 044	-916 317	669 841	2 332 160	4 080 478	5 906 979	7 425 342
Valor Actual Líquido (VAL)	7 425 342						
Taxa Interna de Rentabilidade	70,37%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	2 Anos						

Figura 7 Avaliação de indicadores

Fonte Autora

4.3 Break-even point

O *break even point* é o momento em que os fluxos de caixa, pagam o investimento do negócio, ou seja, por outras palavras, não está a gerar lucro nem prejuízo, as receitas apenas cobrem os gastos do estabelecimento. O negócio é lucrativo assim que atinge o break even point (Portal Gestão, 2011).

Em análise ao *Break-even point*, podemos constatar que 2022 o hotel tem capacidade operacional para atingir o ponto crítico de controlo.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	7 212 921,26	7 751 510,00	8 416 396,00	9 231 700,96	10 130 004,81	11 065 993,12
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	4 508 573,54	4 868 868,48	5 311 264,15	5 851 973,92	6 449 117,03	7 074 148,27
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	2 704 347,72	2 882 641,52	3 105 131,85	3 379 727,04	3 680 887,78	3 991 844,86
Ponto Crítico	2 638 496,79	2 756 550,69	2 873 453,11	2 945 251,33	3 026 169,22	3 075 407,96

Figura 8 Ponto crítico de controlo por anos

Fonte Autora

4.4 Outros

No que diz respeito ao investimento no hotel, seguiu-se a linha de investimento de outra unidade construída há pouco tempo na Ericeira, a qual se teve acesso para efeitos de orçamentação, cujos foram considerados no decorrer do trabalho, o Feels Like Home e o You and The Sea, é expectável um investimento global de 3.998.781€ tendo como base os valores de construção de hotéis similares na zona, sendo que se considerou por segurança uma margem adicional de 10% sobre o valor do investimento para considerar possíveis desvios ou obras adicionais, perfazendo um subtotal de 3.869.399€ dos quais, seria injetado capital próprio no valor de 1.500.000€ (37,51% do valor necessário), para o início do projeto com uma candidatura a fundos de apoio ao investimento no valor de 805.662€ (20,15% do valor total do investimento), perfazendo um valor acumulado de 2.305.662€ (57,66%), restando portanto 42,34% que seria um valor advindo de meios libertos líquidos, do decorrer da atividade.

De realçar que o investimento do hotel seria liquidado na totalidade apenas em N+2 com a consolidação dos resultados de N e confirmação dos meios libertos líquidos, deixando margem negocial para prorrogar o prazo. No que diz respeito ao reembolso do valor injetado pelo fundo de apoio ao investimento, o mesmo seria reembolsado em 15 anos com 2 anos de carência, utilizando o período total disponível para o efeito de empréstimo, beneficiando a amortização inicial do hotel e aumentando a performance empresarial de forma a que financeiramente se criasse uma reserva líquida operacional para abater no empréstimo a iniciar liquidação em N+3 (sendo que N não contabiliza para efeitos de empréstimo, contando a partir de N+1 e N+2), sendo que o juro associado é de 1%, de acordo com informação

oficiosa prestada em reunião não documentada com a empresa de consultoria Yunit (https://www.compete2020.gov.pt//detalhe/aviso_si_inovacao).

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	3 998 781	89 200	82 617	93 517	98 045	100 012
Margem de segurança	10,00%	5,00%	5,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Necessidades de financiamento	4 398 700	93 700	86 700	95 400	100 000	102 000
Fontes de Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos	1 563 737	1 687 699	1 839 862	2 032 102	2 244 438	2 460 788
Capital	1 500 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	805 662					
Subsídios						
TOTAL	3 869 399	1 687 699	1 839 862	2 032 102	2 244 438	2 460 788
N.º de anos reembolso	15,00					
Taxa de juro associada	1,00%					
N.º anos de carência	2,00					
2022						
Capital em dívida (início período)	805 662	805 662	805 662	805 662	751 951	698 240
Taxa de Juro	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Juro Anual	8 057	8 057	8 057	8 057	7 520	6 982
Reembolso Anual				53 711	53 711	53 711
Imposto Selo (0,4%)	32	32	32	32	30	28
Serviço da dívida	8 089	8 089	8 089	61 800	61 260	60 721
Valor em dívida	805 662	805 662	805 662	751 951	698 240	644 530

Figura 9 Mapa de financiamento

Fonte Autora

5. Plano Operacional

Prevê-se com as obras de implantação iniciem o seu processo a outubro de 2021 com data de término em Janeiro 2022, toda a construção será acompanhada pela promotora na ótica de otimizar toda a construção para o serviço a prestar de forma a maximizar o número de m2 disponíveis dado que o investimento feito será avaliado pela rentabilidade do ativo e o mesmo será considerado na ótica da receita por m2 que é um dos indicadores chave do mundo hoteleiro.

Em termos operacionais, na frente do hotel teremos um lobby de entrada onde os hóspedes poderão chegar confortavelmente nas suas viaturas e o primeiro impacto que encontram é a receção num átrio amplo. O acesso aos quartos é sempre feito via rampa de inclinação ou elevador, beneficiando todo o público que possa visitar a unidade, considerando clientes de mobilidade reduzida. Também por ser um hotel de luxo, optou-se por não construir escadarias.

Entre o bar e o restaurante, desenvolver-se-á a cozinha que dará apoio ao restaurante para as refeições completas, em menu e na carta do restaurante, mas também

para alguns snacks que possam vir a ser servidos no bar, onde se contempla ser um ponto de atração dada a vista privilegiada para o mar e para piscina.

6. Projeções financeiras

De acordo com o cenário projetado, a demonstração de resultados apresenta um enquadramento interessante para um novo negócio, dado que o resultado líquido do período no primeiro ano é de 1.280.253€.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	7 212 921	7 751 510	8 416 396	9 231 701	10 130 005	11 065 993
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	4 508 574	4 868 868	5 311 264	5 851 974	6 449 117	7 074 148
Fornecimento e serviços externos	65 856	67 173	69 188	71 264	73 402	75 604
Gastos com o pessoal	645 982	663 387	684 831	700 993	717 727	734 841
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	1 992 510	2 152 082	2 351 113	2 607 470	2 889 759	3 181 400
Gastos/reversões de depreciação e amortização	277 417	294 550	306 108	306 000	308 475	298 950
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	1 715 094	1 857 532	2 045 005	2 301 470	2 581 284	2 882 450
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	8 089	8 089	8 089	8 089	7 550	7 010
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	1 707 005	1 849 443	2 036 916	2 293 381	2 573 735	2 875 440
Imposto sobre o rendimento do período	426 751	462 361	509 229	573 345	643 434	718 860
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	1 280 253	1 387 082	1 527 687	1 720 036	1 930 301	2 156 580

Figura 10 Demonstração de Resultados previsional

Fonte Autora

Além da demonstração de resultados previsional, apresenta-se também de seguida os custos variáveis associados que são expectáveis de ocorrer ao longo do decorrer da atividade.

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 224,00	1 260,72	1 298,54	1 337,50	1 377,62
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	1 836,00	1 891,08	1 947,81	2 006,25	2 066,43
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	1 836,00	1 891,08	1 947,81	2 006,25	2 066,43
Honorários	23,0%	100,0%		300,00	3 600,00	3 672,00	3 782,16	3 895,62	4 012,49	4 132,87
Comissões	23,0%	100,0%		0,50	6,00	6,12	6,30	6,49	6,69	6,89
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		275,00	3 300,00	3 366,00	3 466,98	3 570,99	3 678,12	3 788,46
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%		75,00	900,00	918,00	945,54	973,91	1 003,12	1 033,22
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 224,00	1 260,72	1 298,54	1 337,50	1 377,62
Artigos para oferta	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	1 836,00	1 891,08	1 947,81	2 006,25	2 066,43
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%		975,00	11 700,00	11 934,00	12 292,02	12 660,78	13 040,60	13 431,82
Combustíveis	23,0%	100,0%		50,00	600,00	612,00	630,36	649,27	668,75	688,81
Água	6,0%	100,0%		1 462,50	17 550,00	17 901,00	18 438,03	18 991,17	19 560,91	20 147,73
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e aluguéis	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	100,0%		775,00	9 300,00	9 486,00	9 770,58	10 063,70	10 365,61	10 676,58
Seguros		100,0%		400,00	4 800,00	4 896,00	5 042,88	5 194,17	5 349,99	5 510,49
Royalties	23,0%	100,0%								
Contentencioso e notariado	23,0%	100,0%		25,00	300,00	306,00	315,18	324,64	334,37	344,41
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		500,00	6 000,00	6 120,00	6 303,60	6 492,71	6 687,49	6 888,11
Outros serviços	23,0%	100,0%								
TOTAL FSE					65 856,00	67 173,12	69 188,31	71 263,96	73 401,88	75 603,94
FSE - Custos Fixos					65 856,00	67 173,12	69 188,31	71 263,96	73 401,88	75 603,94
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					65 856,00	67 173,12	69 188,31	71 263,96	73 401,88	75 603,94

Figura 11 Fornecimento de Serviços Externos

Fonte Autora

O cash flow, ou em português, fluxos de caixa, representa as entradas e saídas de dinheiro da empresa. A empresa está com uma boa saúde financeira quando o cash flow é positivo (Portal Gestão, 2011b).

Em termos de análise ao balanço da empresa, podemos verificar uma estabilidade do negócio, apesar de ter de existir um controlo contínuo da conta de inventários que tende a subir e o valor em 2027 apresenta-se já preocupante e portanto uma estratégia comercial deve ser desenvolvida em 2025 para minimizar o impacto desta rubrica no balanço global e também, consequentemente na conta de fornecedores que se apresenta com um crescimento bastante elevado a partir de 2025, contudo, estes valores foram ponderados aquando da sua colocação dada a previsível inflação de valores que deverá ocorrer, o que se apela ao acompanhamento da referida e o impacto que pode nutrir em ambas as rubricas.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1 286 320	1 393 149	1 533 753	1 726 103	1 935 963	2 161 838
Depreciações e amortizações	277 417	294 550	306 108	306 000	308 475	298 950
Provisões do exercício						
	1 563 737	1 687 699	1 839 862	2 032 102	2 244 438	2 460 788
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-823 781	800	-33 617	-44 517	-49 045	-51 012
CASH FLOW de Exploração	739 956	1 688 499	1 806 245	1 987 586	2 195 393	2 409 776
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-3 175 000	-90 000	-49 000	-49 000	-49 000	-49 000
Free cash-flow	-2 435 044	1 598 499	1 757 245	1 938 586	2 146 393	2 360 776
CASH FLOW acumulado	-2 435 044	-836 546	920 699	2 859 285	5 005 678	7 366 454

Figura 12 Mapa de cash flows operacionais, previsional

Fonte: Autora

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
Activo Não Corrente	2 897 583	2 693 033	2 435 925	2 178 925	1 919 450	1 669 500
Activos fixos tangíveis	2 184 250	1 980 700	1 729 925	1 472 925	1 213 450	963 500
Propriedades de investimento	690 000	690 000	690 000	690 000	690 000	690 000
Activos Intangíveis	23 333	22 333	16 000	16 000	16 000	16 000
Investimentos financeiros						
Activo corrente	1 712 841	3 386 112	5 274 365	7 330 633	9 612 727	12 120 417
Inventários	375 714	405 739	442 605	487 664	537 426	589 512
Clientes	605 551	650 642	706 317	774 594	849 811	928 165
Estado e Outros Entes Públicos	34 621	4 735	2 401	2 408	2 415	2 431
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	696 954	2 324 996	4 123 042	6 065 967	8 223 075	10 600 309
TOTAL ACTIVO	4 610 424	6 079 145	7 710 291	9 509 559	11 532 178	13 789 918
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		1 280 253	2 667 336	4 195 023	5 915 059	7 845 360
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	1 280 253	1 387 082	1 527 687	1 720 036	1 930 301	2 156 580
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	2 780 253	4 167 336	5 695 023	7 415 059	9 345 360	11 501 940
PASSIVO						
Passivo não corrente	805 662	805 662	805 662	751 951	698 240	644 530
Provisões						
Financiamentos obtidos	805 662	805 662	805 662	751 951	698 240	644 530
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	1 024 509	1 106 147	1 209 606	1 342 549	1 488 578	1 643 448
Fornecedores	579 007	624 528	680 493	748 847	824 298	903 242
Estado e Outros Entes Públicos	445 502	481 619	529 113	593 702	664 279	740 206
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	1 830 171	1 911 809	2 015 268	2 094 500	2 186 818	2 287 978
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	4 610 424	6 079 145	7 710 291	9 509 559	11 532 178	13 789 918

Figura 13 Balanço previsional

Fonte Autora

Ora perspetivando para os principais indicadores da atividade é passível de ser observado o crescimento económico do negócio cujo se faz mediante as perspetivas empresariais do setor, perfazendo um total acumulado de 45% no final do 5 ano de atividade, sendo que em termos de crescimento, apenas se contabiliza o volume de vendas e o mesmo poderá ser facilmente justificado pela inflação de valores que se venha a registar, sendo que por esse facto, a percentagem de ocupação poderá até registar uma ligeira quebra (perspetiva), contudo a taxa de crescimento do volume de negócios deverá

estagnar em valor de crescimento a partir de 2025 sendo que 10% é o objetivo empresarial anual de crescimento imposto pela promotora. Em termos líquidos, perspectiva-se uma margem de 14% (média dos 5 anos), sendo que em N, a margem é inferior à média pelo início do negócio e a necessária penetração no mercado, contudo, após estabilidade no mercado, prevê-se que possa fixar-se acima da média, sendo o objetivo da empresa fixar a margem nos 20% líquidos. Os dados apurados além da base literária encontradas e os dados apurados dos centros estatísticos em que a promotora se baseia, aliam-se à informação obtida de um projeto similar, mas de magnitude menor, representado em anexos.

No que diz respeito ao retorno ao investimento, é previsível que o mesmo se dê apenas em 2027, originando a necessidade de praticamente 6 anos para obter o ROI do negócio, porém, a rendibilidade do ativo dá-se logo em 2025, ditando que o ativo se torna rentável logo a partir do 5º ano de atividade, tal princípio se verifica também no que concerne à rendibilidade dos capitais próprios.

INDICADORES ECONÓMICOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Crescimento do Negócio		7%	9%	10%	10%	9%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	18%	18%	18%	19%	19%	19%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Return On Investment (ROI)	28%	23%	20%	18%	17%	16%
Rendibilidade do Activo	37%	31%	27%	24%	22%	21%
Rotação do Activo	156%	128%	109%	97%	88%	80%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	46%	33%	27%	23%	21%	19%
INDICADORES FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autonomia Financeira	60%	69%	74%	78%	81%	83%
Solvabilidade Total	252%	318%	383%	454%	527%	603%
Cobertura dos encargos financeiros	21203%	22964%	25282%	28452%	34191%	41117%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez Corrente	1,67	3,06	4,36	5,46	6,46	7,37
Liquidez Reduzida	1,31	2,69	3,99	5,10	6,10	7,02
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margem Bruta	2 638 492	2 815 468	3 035 944	3 308 463	3 607 486	3 916 241
Grau de Alavanca Operacional	154%	152%	148%	144%	140%	136%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 14 Indicadores

Fonte Autora

V. CONCLUSÃO

1. Síntese do projeto

O desenvolvimento do projeto ora apresentado, embora tenha uma ponderação importante para o negócio a implantar pela autora do mesmo, crê-se que comporta um novo conhecimento da realidade do turismo atual em Portugal e como isso afeta o investimento hoteleiro nos dias de hoje, respondendo por essa razão à questão de partida que despoletou o interesse na temática do projeto: Qual o impacto do COVID-19 para a tomada de decisão na abertura de um novo projeto? Onde se responde que o impacto que a pandemia teve para a tomada de decisão é apenas sobre a prorrogação no tempo do início das obras, porque em termos do impacto da decisão de avançar ou não, não se acredita na existência de um impacto expressivo.

Também interessante observar o desenvolvimento dos números e das estratégias hoteleiras que foram alteradas para o investimento na unidade, em detrimento do normal investimento bancário.

Com a extração dos números do plano de negócios do IAPMEI, ficou espelhado um cenário de viabilidade do negócio, enquadrado no *payback period* esperado (2 anos), uma TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) interessante para o investimento associado que se fixaria nos 70,37%, finalizando com um VAL (Valor Atual Líquido) de 7.425.342€. Esta viabilidade fica corroborada pelo investimento registado no presente ano neste setor, revelando consequentemente a relevância e interesse na exploração empresarial desta indústria.

Pelo presente projeto acredita-se ter obtido uma nova perspetiva empresarial sobre a indústria hoteleira e o segmento dos boutique hotéis, com projeções interessantes sobre a integração de um hotel de capacidade acima da média nacional e implementação a litoral, diferenciando-se das restantes unidades registadas no país.

2. Estudos futuros

Numa investigação futura nesta vertente de estudo, sugere-se que se prossiga o estudo na ótica do impacto económico da inflação e/ou deflação dos materiais para a implantação de um negócio hoteleiro em Portugal, possibilitando a construção de um modelo de organização flexível capaz de assegurar a adaptação imediata em situações de crises pandémicas e/ou económicas, na medida em que no segundo semestre de 2021

começou a denotar-se alguma inflação nos materiais de aquisição e com o levantar das moratórias, será uma questão interessante de avaliar em termos dos impactos que isto teria no desenvolvimento de novos projetos.

REFERÊNCIAS

- Aladag, O. F., Köseoglu, M. A., King, B., & Mehraliyev, F. (2020). Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102556. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102556>
- Anagnostopoulou, S. C., Buhalis, D., Kountouri, I. L., Manousakis, E. G., & Tsekrekos, A. E. (2020). The impact of online reputation on hotel profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 20–39. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0247>
- Anhar, L. (2001). The Definition of Boutique Hotels - Written By: Lucienne Anhar - HVS International. 13 December, 3–7. <https://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html>
- Barnes, S. J., Mattsson, J., & Sørensen, F. (2014). Destination brand experience and visitor behavior: Testing a scale in the tourism context. *Annals of Tourism Research*, 48, 121–139. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.06.002>
- Bonsón Ponte, E., Carvajal-Trujillo, E., & Escobar-Rodríguez, T. (2015). Influence of trust and perceived value on the intention to purchase travel online: Integrating the effects of assurance on trust antecedents. *Tourism Management*, 47, 286–302. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.009>
- Braun, T. M. (2017). *A case study on the emergence of boutique and lifestyle hotels*. <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/3201>
- Brochado, A., Stoleriu, O., & Lupu, C. (2015). *Schrager, Stark and Rubell: The history of the boutique hotel*. What Is a Boutique Hotel?; Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/14775085.2018.1430609>
- Business Factory. (2021). OS ESPAÇOS. <https://businessfactory.pt/>
- Cai, R., & Leung, X. Y. (2020). Mindset matters in purchasing online food deliveries during the pandemic: The application of construal level and regulatory focus theories. *International Journal of Hospitality Management*, 91(September), 102677. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102677>
- Câmara Municipal de Mafra. (2018). Regulamento n.º 859-A/2018. *Diário Da República*, 251(35092), 41–43.
- Câmara Municipal de Mafra. (2019). *Taxas turísticas Mafra & Ericeira*. <https://www.cm-mafra.pt/pages/1182>
- Câmara Municipal de Mafra. (2021a). *Apoios e Incentivos*. <https://www.cm-mafra.pt/pages/917>
- Câmara Municipal de Mafra. (2021b). *Turismo Mafra & Ericeira*. Turismo Mafra & Ericeira. <https://www.cm-mafra.pt/pages/896>
- Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management

- challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132–142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.008>
- Concelho Local de Ação Social. (2015). *Diagnóstico Social Concelho de Mafra - 2015*. 1–117. https://www.cm-mafra.pt/cm-mafra/uploads/writer_file/document/1380/diagnostico_social_do_concelho_de_mafra_e_anexos__link_is_external_.pdf
- CopperLeaf. (2016). *SMALL IN SIZE , BIG IN PERSONALITY: WHAT MAKES A BOUTIQUE HOTEL?* <https://www.copperleafhotel.com/2016/07/small-in-size-big-in-personality-what-makes-a-boutique-hotel/>
- Deloitte. (2020). *The end of an era Rethink what 's normal Prefácio The end of an era*.
- Go, H., Kang, M., & Suh, S. B. C. (2020). Machine learning of robots in tourism and hospitality: interactive technology acceptance model (iTAM) – cutting edge. *Tourism Review*, 75(4), 625–636. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2019-0062>
- Herstein, R., Gilboa, S., Gamliel, E., Bergera, R., & Ali, A. (2018). The Role of Private Label Brands in Enhancing Service Satisfaction in the Hotel Industry: Comparing Luxury and Boutique Hotels. *Services Marketing Quarterly*, 39(2), 140–155. <https://doi.org/10.1080/15332969.2018.1437250>
- INE. (2021a). *dormidas_mercado*.
- INE. (2021b). *dormidas_tipologia*.
- INE. (2021c). *hóspedes_mercado*.
- INE. (2021d). *oferta_2014_2020*.
- INE. (2021e). *proveitos_totais*.
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2017). *Estatísticas do Turismo 2016*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=133574&PUBLICACOEStema=55581&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2018). *Estatísticas do Turismo 2017*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=320462327&PUBLICACOEStema=55581&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2019). *Estatísticas de turismo 2018*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=358629548&PUBLICACOEStema=55581&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2020). *Estatísticas do Turismo 2019* (Issue 1). https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=133574&PUBLICACOEStema=55581&PUBLICACOESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2021). *Vab gerado pelo turismo terá diminuído 48,2% em 2020*.

- Jones, D. L., Day, J., & Quadri-Felitti, D. (2013). Emerging Definitions of Boutique and Lifestyle Hotels: A Delphi Study. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(7), 715–731. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.827549>
- Kim, M., Roehl, W., & Lee, S. K. (2020). Different from or similar to neighbors? An investigation of hotels' strategic distances. *Tourism Management*, 76(July 2019), 103960. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103960>
- Kimes, S. E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 62–72. <https://doi.org/10.1057/rpm.2010.47>
- Kleinrichert, D., Ergul, M., Johnson, C., & Uydaci, M. (2012). Boutique hotels: Technology, social media and green practices. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(3), 211–225. <https://doi.org/10.1108/17579881211264495>
- Költringer, C., & Dickinger, A. (2015). Analyzing destination branding and image from online sources: A web content mining approach. *Journal of Business Research*, 68(9), 1836–1843. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.011>
- Leitão, N. C. (2010). Does Trade Help to Explain Tourism Demand? The Case of Portugal. *Theoretical and Applied Economics*, 17(3), 63–74. https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/83/1/NunoLeitaoTAE_2010.pdf
- Lim, W. M., & Endean, M. (2009). Elucidating the aesthetic and operational characteristics of UK boutique hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 38–51. <https://doi.org/10.1108/09596110910930179>
- Malcheva, M. (2018). *Competitive Advantages of Boutique Hotels in the Context of a Sharing Economy* Miroslava Malcheva. 7(3), 71–84.
- Muñoz-Leiva, F., Hernández-Méndez, J., & Sánchez-Fernández, J. (2012). Generalising user behaviour in online travel sites through the Travel 2.0 website acceptance model. *Online Information Review*, 36(6), 879–902. <https://doi.org/10.1108/14684521211287945>
- Noone, B. M., McGuire, K. A., & Rohlf, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(4), 293–305. <https://doi.org/10.1057/rpm.2011.12>
- O'Neill, J. W., & Carlback, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515–521. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.08.003>
- Ou, J., Wong, I. K. A., & Huang, G. Q. I. (2021). The coevolutionary process of restaurant CSR in the time of mega disruption. *International Journal of Hospitality Management*, 92(June 2020), 102684. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102684>
- Piccoli, G., Lui, T. W., & Grün, B. (2017). The impact of IT-enabled customer service systems on service personalization, customer service perceptions, and hotel performance. *Tourism Management*, 59, 349–362.

- <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.015>
- Pordata. (2021). *Município em números*.
www.epa.gov%0Awww.bt.cdc.gov/agent/cyanide/index.asp
- Portal Gestão. (2011a). *O que é o break even point?* <http://www.portal-gestao.com/item/6519-o-que-é-o-break-even-point.html>
- Portal Gestão. (2011b). *O que é o cash flow?* <https://www.portal-gestao.com/artigos/6565-o-que-é-o-cash-flow.html>
- Prentice, C. (2020). Enhancing the tourist experience with emotional intelligence. *Tourism Review*, 75(5), 733–744. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0254>
- Proença, S. A., & Soukiazis, E. (2005). *Demand for Tourism in Portugal : A Panel Data Approach*. http://www4.fe.uc.pt/ceue/working_papers/israelias29.pdf
- Qu, H., Kim, L. H., & Im, H. H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32(3), 465–476. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.014>
- Quatenaire, P. (2020). Revisão do plano estratégico de turismo de mafra. *REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DE TURISMO DE MAFRA*.
- Reis, T. (2019). *Payback : entenda como calcular o prazo de retorno de um investimento*. Payback: Entenda Como Calcular o Prazo de Retorno de Um Investimento. <https://www.suno.com.br/artigos/payback/>
- Ricca, S. (2015). *Report defines boutique, lifestyle, soft brand*. A New Report Answers the Question That Has Long Mystified the Hotel Industry: “What Is the Difference between a Boutique Hotel, a Soft Brand and a Lifestyle Brand?” <http://www.hotelnewsnow.com/Article/15541/Report-defines-boutique-lifestyle-soft-brand>
- Rosner, C. (2015). *Schrager, Stark and Rubell: The history of the boutique hotel*. What Is a Boutique Hotel? Boutique. <https://medium.com/@cherylrosner/schrager-stark-and-rubell-the-history-of-the-boutique-hotel-f241a8eeda03>
- Sainaghi, R. (2011). RevPAR determinants of individual hotels: Evidences from Milan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 297–311. <https://doi.org/10.1108/09596111111122497>
- Sizoo, S., Plank, R., Iskat, W., & Serrie, H. (2005). The effect of intercultural sensitivity on employee performance in cross-cultural service encounters. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 245–255. <https://doi.org/10.1108/08876040510605271>
- Syapsan. (2019). The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth: Marketing mix strategy as mediating variable. *Benchmarking*, 26(4), 1336–1356. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2017-0280>
- v. Wangenheim, F., & Bayón, T. (2007). Behavioral Consequences of Overbooking Service Capacity. *Journal of Marketing*, 71(October), 36–47. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.36>

- Wang, W., Ying, S., Lyu, J., & Qi, X. (2019). Perceived image study with online data from social media: the case of boutique hotels in China. *Industrial Management and Data Systems*, 119(5), 950–967. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2018-0483>
- Warren, K. (Business I. (2019). *Luxury hotels will get smaller, with only 80 to 90 rooms, but each room will be larger, Schrager says*. The Legendary Hotelier behind Some of the World's Top Boutique Hotel Brands Says Luxury Hotels Are Going to Transform in 2 Major Ways in the next 10 Years. <https://www.businessinsider.com/ian-schrager-future-of-luxury-hotels-boutique-room-size-changes-2019-3>
- Yao, B., Qiu, R. T. R., Fan, D. X. F., Liu, A., & Buhalis, D. (2019). Standing out from the crowd – an exploration of signal attributes of Airbnb listings. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(12), 4520–4542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2019-0106>
- Zekri, Y. (2016). *Authenticity and technology - the Millennial essentials - BHN*. 1–11. <https://www.boutiquehotelnews.com/features/authenticity-and-technology-the-millennial-essentials>

ANEXOS

Tabela 8 Número de dormidas do mercado interno e externo no ano de 2015-2016

Unidade: 10³

País de residência	2015	2016	Tv (%)
TOTAL	53 236,6	59 428,7	11,6
PORTUGAL	16 224,6	17 485,2	7,8
ESTRANGEIRO	37 012,1	41 943,5	13,3
Alemanha	5 241,9	5 848,5	11,6
Bélgica	909,5	1 007,2	10,7
Brasil	1 413,8	1 624,1	14,9
Espanha	3 945,1	4 336,9	9,9
EUA	1 071,9	1 318,9	23,0
França	3 692,8	4 431,0	20,0
Irlanda	1 255,7	1 442,4	14,9
Itália	1 160,9	1 318,0	13,5
Países Baixos	2 325,0	2 695,6	15,9
Polónia	660,0	793,6	20,3
Reino Unido	8 617,9	9 593,6	11,3
Suécia	622,4	663,5	6,6
Suiça	684,7	815,4	19,1
Outros	5 410,5	6 054,8	11,9

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2017)

Tabela 9 Número de dormidas do mercado interno e externo no ano de 2016-2017

Unidade: 10³

País de residência	2016				2017				Tv (%)	
	IPHH	%	IPHH e AL RAA	%	IPHH	%	IPHH e AL RAA	%	IPHH	IPHH e AL RAA
TOTAL	59 122,6	100,0	59 428,7	100,0	65 385,2	100,0	65 843,0	100,0	10,6	10,8
PORTUGAL	17 351,7	29,3	17 485,2	29,4	18 595,7	28,4	18 761,8	28,5	7,2	7,3
ESTRANGEIRO	41 770,9	70,7	41 943,5	70,6	46 789,5	71,6	47 081,2	71,5	12,0	12,2
Alemanha	5 806,9	13,9	5 848,5	13,9	6 452,4	13,8	6 511,6	13,8	11,1	11,3
Bélgica	1 001,5	2,4	1 007,2	2,4	1 030,4	2,2	1 040,4	2,2	2,9	3,3
Brasil	1 623,2	3,9	1 624,1	3,9	2 259,6	4,8	2 261,8	4,8	39,2	39,3
Canadá	579,2	1,4	590,6	1,4	743,1	1,6	763,4	1,6	28,3	29,3
Dinamarca	533,0	1,3	534,8	1,3	619,4	1,3	622,4	1,3	16,2	16,4
Espanha	4 324,5	10,4	4 336,9	10,3	4 614,2	9,9	4 640,0	9,9	6,7	7,0
EUA	1 301,1	3,1	1 318,9	3,1	1 796,9	3,8	1 830,0	3,9	38,1	38,8
França	4 412,7	10,6	4 431,0	10,6	4 624,8	9,9	4 660,1	9,9	4,8	5,2
Irlanda	1 442,4	3,5	1 442,4	3,4	1 604,1	3,4	1 604,1	3,4	11,2	11,2
Itália	1 308,4	3,1	1 318,0	3,1	1 561,8	3,3	1 579,0	3,4	19,4	19,8
Países Baixos	2 684,5	6,4	2 695,6	6,4	2 713,8	5,8	2 730,6	5,8	1,1	1,3
Polónia	793,6	1,9	793,6	1,9	1 073,6	2,3	1 073,6	2,3	35,3	35,3
Reino Unido	9 581,6	22,9	9 593,6	22,9	9 846,1	21,0	9 862,0	20,9	2,8	2,8
Suécia	662,4	1,6	663,5	1,6	731,8	1,6	733,3	1,6	10,5	10,5
Suiça	809,2	1,9	815,4	1,9	897,2	1,9	906,7	1,9	10,9	11,2
Outros	4 906,6	11,7	4 929,5	11,8	6 220,4	13,3	6 262,0	13,3	26,8	27,0

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2018)

Tabela 10 Número de dormidas do mercado interno e externo no ano de 2017-2018

Unidade: 10³

País de residência	2017			2018						Tx. Var. (%)
	IPHH	%	%	IPHH	%	%	IPHH (sem AL na RA Açores)	%	%	
TOTAL	65 385,2	100,0%		67 662,1	100,0%		67 411,6	100,0%		3,1
PORTUGAL	18 595,7	28,4%		19 889,7	29,4%		19 797,5	29,4%		6,5
ESTRANGEIRO	46 789,5	71,6%	100,0%	47 772,4	70,6%	100,0%	47 614,1	70,6%	100,0%	1,8
Alemanha	6 452,4		13,8%	6 450,2		13,5%	6 421,7		13,5%	-0,5
Bélgica	1 030,4		2,2%	1 059,1		2,2%	1 053,1		2,2%	2,2
Brasil	2 259,6		4,8%	2 587,0		5,4%	2 585,5		5,4%	14,4
Canadá	743,1		1,6%	905,9		1,9%	898,6		1,9%	20,9
China	455,8		1,0%	518,9		1,1%	518,7		1,1%	13,8
Dinamarca	619,4		1,3%	587,5		1,2%	586,6		1,2%	-5,3
Espanha	4 614,2		9,9%	4 881,7		10,2%	4 861,8		10,2%	5,4
EUA	1 796,9		3,8%	2 244,6		4,7%	2 228,0		4,7%	24,0
França	4 624,8		9,9%	4 701,8		9,8%	4 683,3		9,8%	1,3
Irlanda	1 604,1		3,4%	1 636,7		3,4%	1 635,9		3,4%	2,0
Itália	1 561,8		3,3%	1 601,3		3,4%	1 590,2		3,3%	1,8
Países Baixos	2 713,8		5,8%	2 551,4		5,3%	2 543,6		5,3%	-6,3
Polónia	1 073,6		2,3%	961,0		2,0%	957,7		2,0%	-10,8
Reino Unido	9 846,1		21,0%	9 329,7		19,5%	9 320,6		19,6%	-5,3
Suécia	731,8		1,6%	770,7		1,6%	769,8		1,6%	5,2
Suiça	897,2		1,9%	900,8		1,9%	895,6		1,9%	-0,2
Outros	6 220,4		13,3%	6 084,1		12,7%	6 063,7		12,7%	-2,5

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

Tabela 11 Número de dormidas do mercado interno e externo no ano de 2018-2019

Unidade: 10³

País de residência	2018			2019			Tx. Var. (%)
	Valor	%	%	Valor	%	%	
TOTAL	74 612,1	100,0%		77 822,7	100,0%		4,3
PORTUGAL	24 655,1	33,0%		26 115,1	33,6%		5,9
ESTRANGEIRO	49 957,0	67,0%	100,0%	51 707,5	66,4%	100,0%	3,5
Alemanha	6 715,7		13,4%	6 358,1		12,3%	-5,3
Bélgica	1 130,5		2,3%	1 120,0		2,2%	-0,9
Brasil	2 619,3		5,2%	3 008,9		5,8%	14,9
Canadá	905,7		1,8%	992,7		1,9%	9,6
China	520,1		1,0%	607,3		1,2%	16,8
Dinamarca	596,1		1,2%	584,8		1,1%	-1,9
Espanha	5 310,6		10,6%	5 713,0		11,0%	7,6
EUA	2 247,1		4,5%	2 725,1		5,3%	21,3
França	5 274,0		10,6%	5 208,1		10,1%	-1,3
Irlanda	1 662,2		3,3%	1 827,3		3,5%	9,9
Itália	1 658,1		3,3%	1 769,3		3,4%	6,7
Países Baixos	2 840,6		5,7%	2 655,3		5,1%	-6,5
Polónia	971,9		1,9%	982,1		1,9%	1,1
Reino Unido	9 605,1		19,2%	9 701,5		18,8%	1,0
Suécia	793,1		1,6%	758,9		1,5%	-4,3
Suiça	948,4		1,9%	947,3		1,8%	-0,1
Outros	6 158,6		12,3%	6 747,7		13,0%	9,6

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2020)

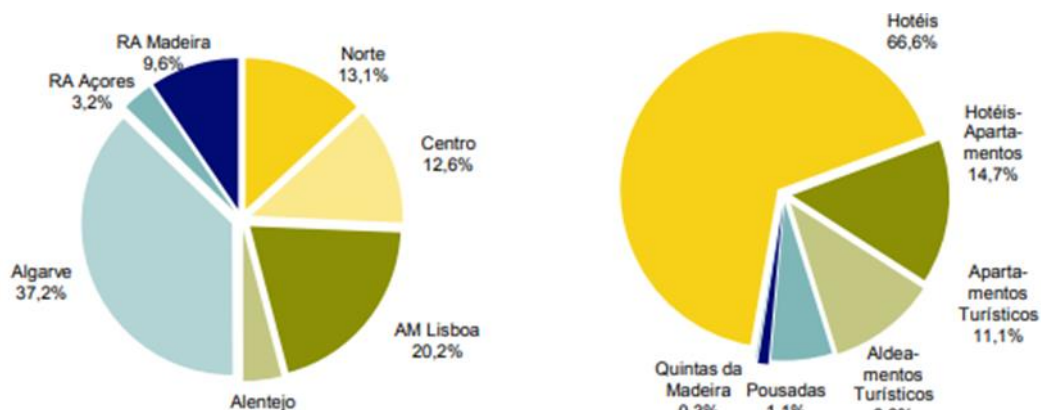


Figura 15 Capacidade de camas por tipo de alojamento turístico e por regiões de Portugal no ano de 2016

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2017)

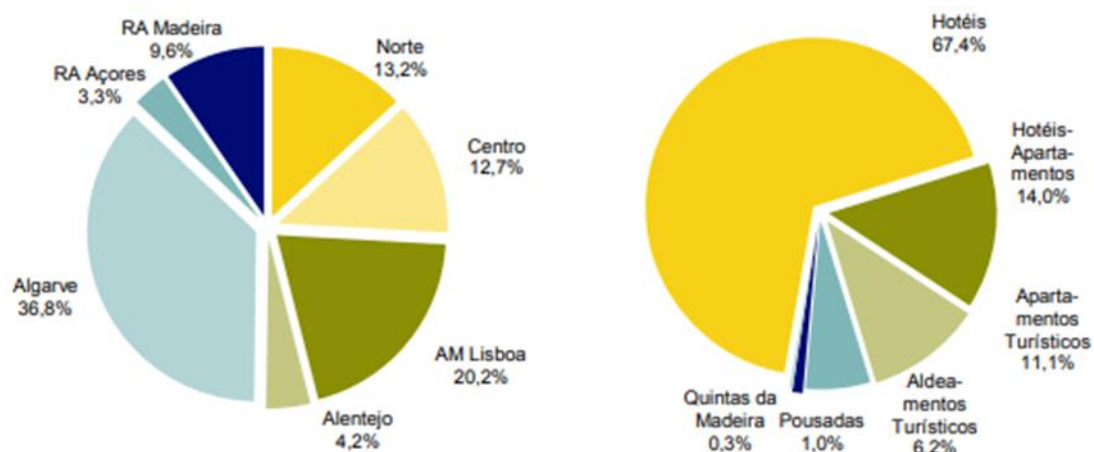


Figura 16 Capacidade de camas por tipo de alojamento turístico e por regiões de Portugal no ano de 2017

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2018)

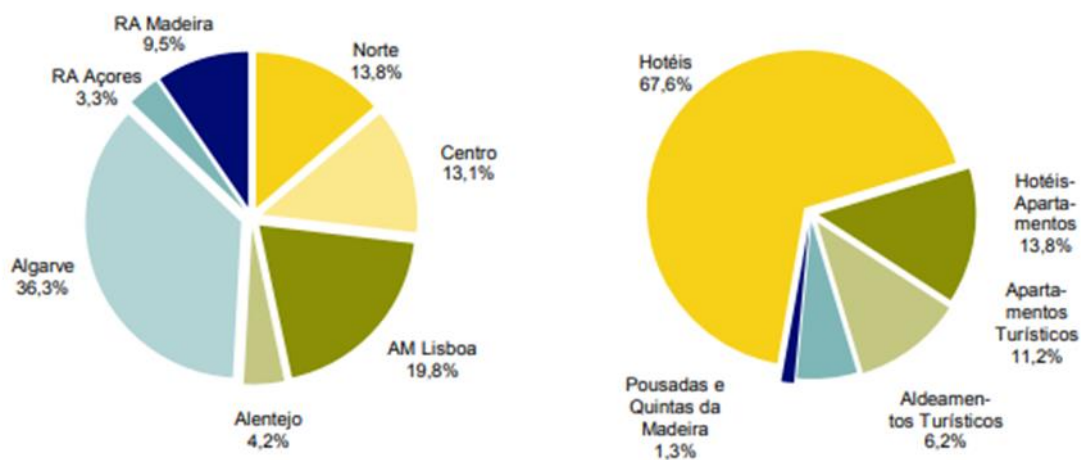


Figura 17 Capacidade de camas por tipo de alojamento turístico e por regiões de Portugal no ano de 2018

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

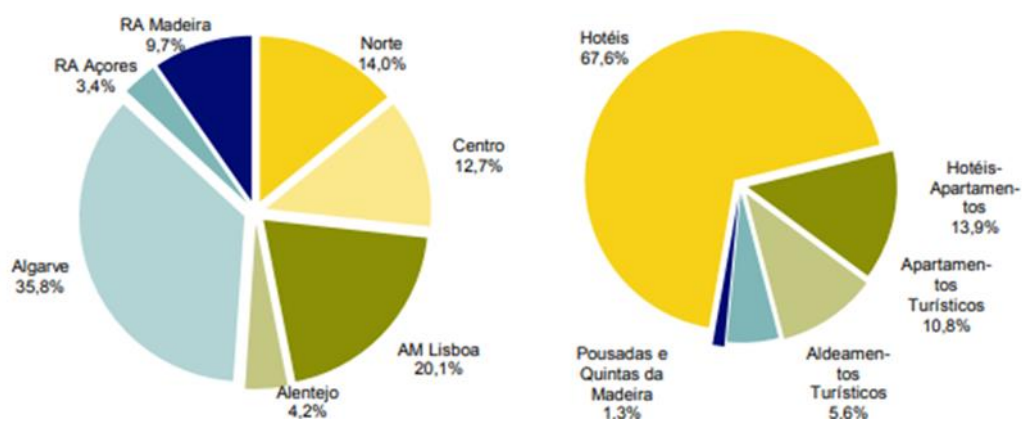


Figura 18 Capacidade de camas por tipo de alojamento turístico e por regiões de Portugal o ano de 2018

Fonte (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

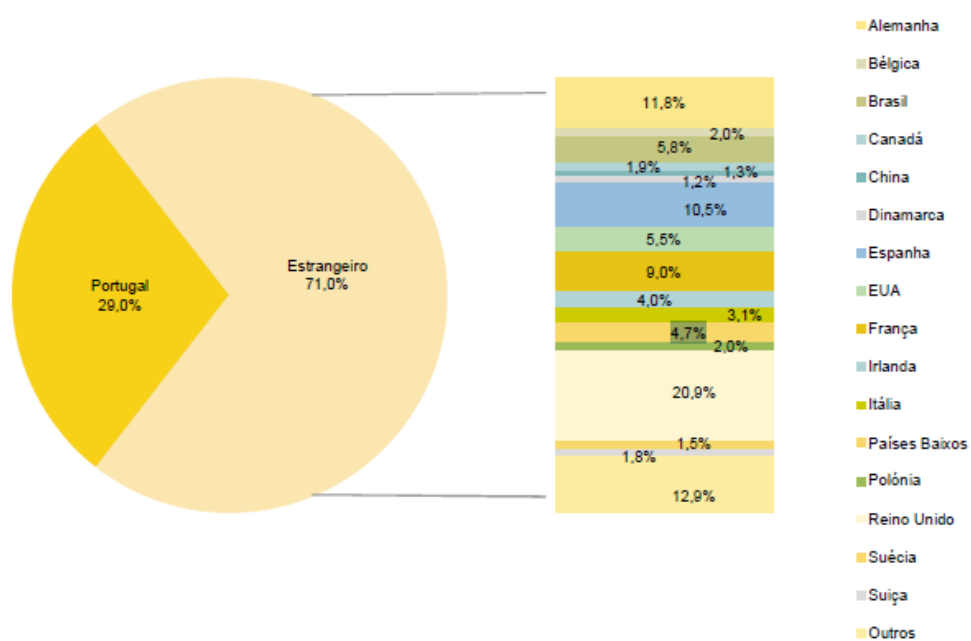


Figura 19 Dormidas na hotelaria, segundo o país de residência habitual, ano 2019

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1 Exploração	205.374	225.094	266.096	271.958	295.758	344.043	361.246	379.308	398.273	418.187	439.096	461.051	484.104
Investimento	-1.091.800	-1.000	-7.000	-5.200	-7.000	-25.200	-11.000	-11.550	-12.128	-12.734	-13.371	-14.039	-14.741
Empréstimos de Sócios	301.071	-52.354	-56.018	-59.940	-64.135	-68.625							
Financiamento bancário e outras inst. Crédito	790.729												
Reembolso	-122.104	-122.104	-122.104	-122.104	-122.104	-25.744	-25.744	-25.744	-25.744	-25.744	-25.744	-25.744	
Juros pagos com Imposto Selo incluído	-48.316	-48.316	-41.186	-34.056	-26.926	-19.795	-12.665	-10.856	-9.046	-7.237	-5.428	-3.619	-1.809
2 Pagamentos ao Estado	-26.365	-78.075	-95.755	-101.902	-114.838	-145.055	-152.308	-159.923	-167.919	-176.315	-185.131	-194.388	-204.107
Resultado Tesouraria Ano	8.588	-76.755	-55.967	-51.243	-39.246	59.624	159.529	171.235	183.436	196.156	209.423	223.262	263.446
Saldo tesouraria	8.588	-68.167	-124.134	-175.377	-214.623	-154.999	4.530	175.765	359.201	555.357	764.780	988.042	1.251.488
2 IVA Vendas	76.914	81.320	90.697	92.601	97.918	109.236	114.697	120.432	126.454	132.777	139.415	146.386	153.706
2 IVA Custos	31.325	32.040	33.983	34.113	34.951	37.287	39.151	41.109	43.164	45.322	47.589	49.968	52.466
2 IVA Activo	43.424	230	1.610	1.196	1.610	1.196	1.256	1.319	1.385	1.454	1.526	1.603	1.683
2 Imposto sobre o rendimento do período	24.201	29.025	40.651	44.609	53.481	74.302	78.017	81.918	86.014	90.315	94.831	99.572	104.551
1 Vendas	442.595	467.161	519.290	527.572	556.936	619.263	650.226	682.737	716.874	752.718	790.354	829.872	871.365
1 CMVMC	-74.000	-78.477	-88.051	-90.693	-96.180	-107.914	-113.309	-118.975	-124.923	-131.170	-137.728	-144.614	-151.845
1 FSE	-75.634	-74.889	-74.994	-72.994	-71.868	-71.709	-75.295	-79.059	-83.012	-87.163	-91.521	-96.097	-100.902
1 Gastos com Pessoal	-87.588	-88.702	-90.148	-91.927	-93.130	-95.597	-100.377	-105.396	-110.665	-116.199	-122.008	-128.109	-134.514

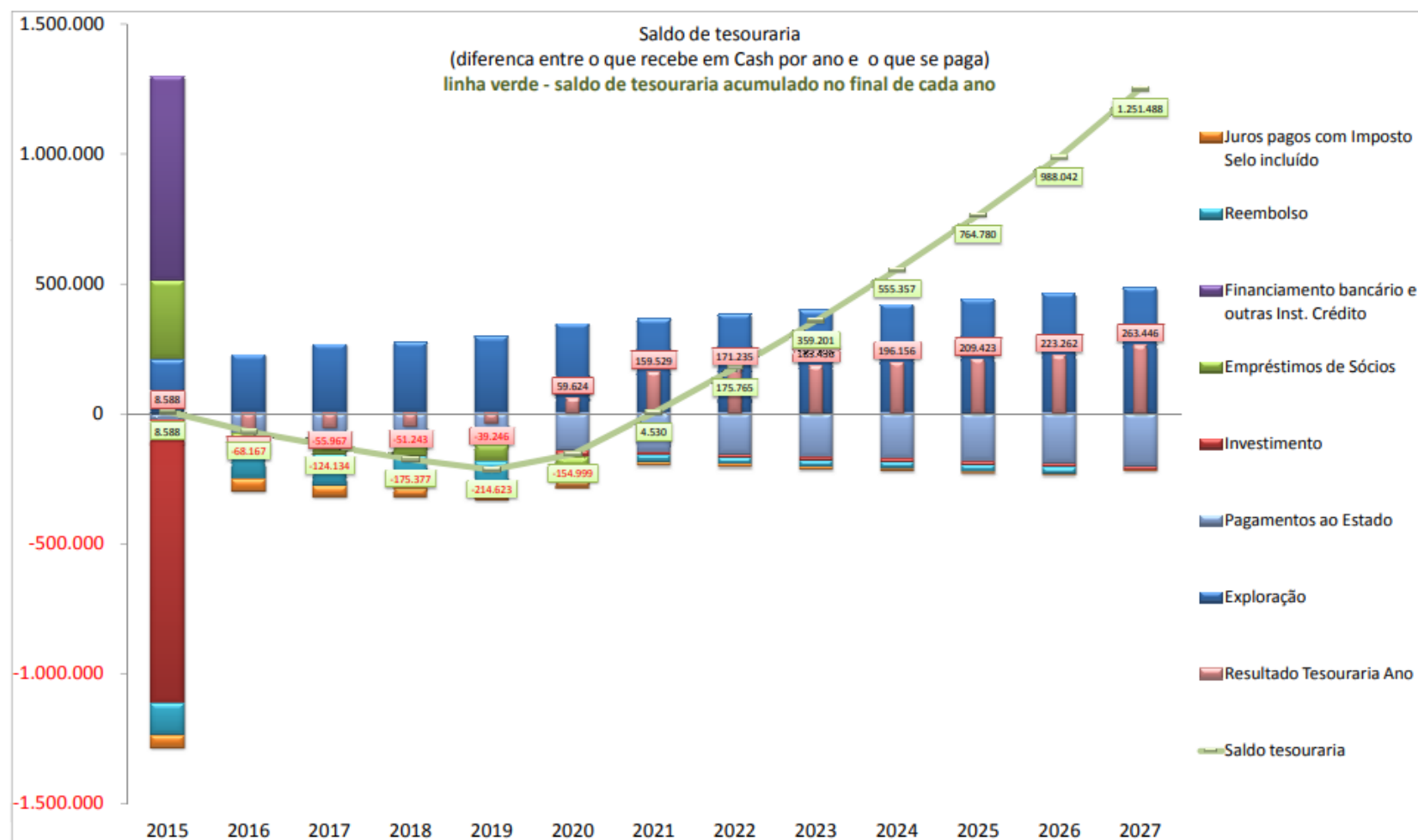


Figura 20 Saldo de Tesouraria projetado

Fonte: Projeto Hotel Ericeira

Vendas + Prestações de Serviços						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de variação dos preços		1%	2%	3%	1%	2%
VENDAS - MERCADO NACIONAL						
Restauracao - 40 clientes por dia, 320 dias ano	144.000	152.712	171.343	176.483	187.160	209.994
Quantidades vendidas	14.400	15.120	16.632	16.632	17.464	19.210
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5%	10%		5%	10%
Preço Unitário	10	10	10	11	11	11
Bar - 50 clientes por dia, 320 dias ano	88.000	93.324	104.710	107.851	114.376	128.330
Quantidades vendidas	17.600	18.480	20.328	20.328	21.344	23.479
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0	0		0	0
Preço Unitário	5	5	5	5	5	5
TOTAL	232.000	246.036	276.052	284.334	301.536	338.324
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
Reservas de Quartos 0,4	96.202	101.012	111.113	111.113	116.669	128.336
Taxa de crescimento		5%	10%		5%	10%
Aluguer de Bicicletas	1.460	1.533	1.686	1.686	1.771	1.948
Taxa de crescimento		5%	10%		5%	10%
Transfers: Aeroporto -> Hotel -> Aeroporto	2.738	2.874	3.162	3.162	3.320	3.652
Taxa de crescimento		5%	10%		5%	10%
Outros Serviços Extras (Lavandaria, Surf Safari, etc)	2.008	2.108	2.319	2.319	2.435	2.679
Taxa de crescimento		5%	10%		5%	10%
TOTAL	102.407	107.528	118.281	118.281	124.195	136.614
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES						
Reservas de Quartos 0,6	108.188	113.597	124.957	124.957	131.205	144.325
Taxa de crescimento		5%	10%		5%	10%
TOTAL	108.188	113.597	124.957	124.957	131.205	144.325
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	232.000	246.036	276.052	284.334	301.536	338.324
TOTAL VENDAS	232.000	246.036	276.052	284.334	301.536	338.324
IVA VENDAS 23%	53.360	56.588	63.492	65.397	69.353	77.814
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	102.407	107.528	118.281	118.281	124.195	136.614
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	108.188	113.597	124.957	124.957	131.205	144.325
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	210.595	221.125	243.238	243.238	255.399	280.939
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS 23%	23.554	24.731	27.205	27.205	28.565	31.421
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	442.595	467.161	519.290	527.572	556.936	619.263
IVA	76.914	81.320	90.697	92.601	97.918	109.236
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	519.509	548.481	609.987	620.173	654.854	728.499

Figura 21 Volume de Negócios

Fonte Projeto Hotel Ericeira

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas	405.795	428.135	475.502	482.470	509.106	565.598	593.878	623.572	654.750	687.488	721.862	757.955	795.853
CMVMC	-62.560	-66.345	-74.439	-76.672	-81.311	-91.231	-95.792	-100.582	-105.611	-110.891	-116.436	-122.258	-128.371
FSE	-75.634	-74.889	-74.994	-72.994	-71.868	-71.709	-75.295	-79.059	-83.012	-87.163	-91.521	-96.097	-100.902
Gastos com Pessoal	-87.154	-88.241	-89.632	-91.395	-92.566	-94.964	-99.712	-104.697	-109.932	-115.429	-121.200	-127.260	-133.623
Total	180.448	198.660	236.438	241.410	263.361	307.694	323.079	339.233	356.195	374.005	392.705	412.340	432.957
Investimento	-1.091.800	-1.000	-7.000	-5.200	-7.000	-25.200	-11.000	-11.550	-12.128	-12.734	-13.371	-14.039	-14.741
Empréstimos de Sócios	301.071	-52.354	-56.018	-59.940	-64.135	-68.625							
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	790.729												
Reembolso	0	-122.104	-122.104	-122.104	-122.104	-122.104	-25.744	-25.744	-25.744	-25.744	-25.744	-25.744	-25.744
Juros pagos com Imposto Selo incluído	-48.316	-48.316	-41.186	-34.056	-26.926	-19.795	-12.665	-10.856	-9.046	-7.237	-5.428	-3.619	-1.809
IVA Vendas	68.450	72.344	80.625	82.228	86.917	96.893	101.737	106.824	112.165	117.774	123.662	129.845	136.338
IVA Custos	28.694	29.250	30.852	30.888	31.531	33.450	35.122	36.878	38.722	40.658	42.691	44.826	47.067
IVA Activo	43.424	230	1.610	1.196	1.610	1.196	1.256	1.319	1.385	1.454	1.526	1.603	1.683
Imposto sobre o rendimento do período	17.929	22.341	33.120	36.814	45.181	64.963	68.211	71.622	75.203	78.963	82.911	87.057	91.410
Pagamentos ao Estado	-14.261	-65.205	-81.284	-86.959	-98.957	-127.210	-133.571	-140.249	-147.262	-154.625	-162.356	-170.474	-178.997
Resultado Tesouraria Ano	117.870	-90.319	-71.155	-66.848	-55.761	-55.240	140.099	150.834	162.015	173.665	185.806	198.465	211.665
Saldo tesouraria		27.552	-43.603	-110.451	-166.212	-221.452	-81.352	69.482	231.497	405.162	590.968	789.433	1.001.098

Figura 22 Demonstração de Resultados e Saldo de Tesouraria projetado

Fonte Projeto Hotel Ericeira

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas							
CMVMC	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Restauracao - 40 clientes por dia, 320 dias ano	70%	43.200	45.814	51.403	52.945	56.148	62.998
Bar - 50 clientes por dia, 320 dias ano	65%	30.800	32.663	36.648	37.748	40.032	44.915
TOTAL CMVMC		74.000	78.477	88.051	90.693	96.180	107.914
IVA	23%	17.020	18.050	20.252	20.859	22.121	24.820
TOTAL CMVMC + IVA		91.020	96.527	108.303	111.552	118.301	132.734

Figura 23 CMVMC Projetado

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos								
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses			12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento				3%	3%	3%	3%	3%
	Tx IVA	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Serviços especializados								
Trabalhos especializados	23%	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Publicidade e propaganda	23%	50	600	618	637	656	675	696
Vigilância e segurança	23%	50	600	618	637	656	675	696
Honorários	23%	250	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Comissões (50% Vendas)	23%	18%	18.395	19.315	21.246	21.246	22.309	24.539
Conservação e reparação	23%	75	900	927	955	983	1.013	1.043
Materiais								
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	75	900	927	955	983	1.013	1.043
Material de escritório	23%	25	300	309	318	328	338	348
Artigos para oferta	23%	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Energia e fluidos								
Electricidade	23%	650	7.800	8.034	8.275	8.523	8.779	9.042
Combustíveis	23%	50	600	618	637	656	675	696
Água	23%	650	7.800	8.034	8.275	8.523	8.779	9.042
Serviços diversos								
Comunicação	23%	575	6.900	7.107	7.320	7.540	7.766	7.999
Seguros		200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Outras Despesas (*)	23%		19.919	17.134	14.155	10.967	7.555	3.905
Contencioso e notariado	23%	10	120	124	127	131	135	139
Limpeza, higiene e conforto	23%	250	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
TOTAL FSE			75.634	74.889	74.994	72.994	71.868	71.709
IVA			14.305	13.990	13.731	13.253	12.830	12.467
FSE + IVA			89.939	88.879	88.725	86.247	84.698	84.176

Ano	Serviços especializados	Materiais	Energia e fluidos	Serviços diversos
2015	25	2	32	16
2016	26	2	30	17
2017	28	3	27	17
2018	28	3	25	18
2019	29	3	22	18
2020	32	3	19	18

(*) Juros associados ao empréstimo do sócio	24.500	21.075	17.410	13.489	9.293	4.804
---	--------	--------	--------	--------	-------	-------

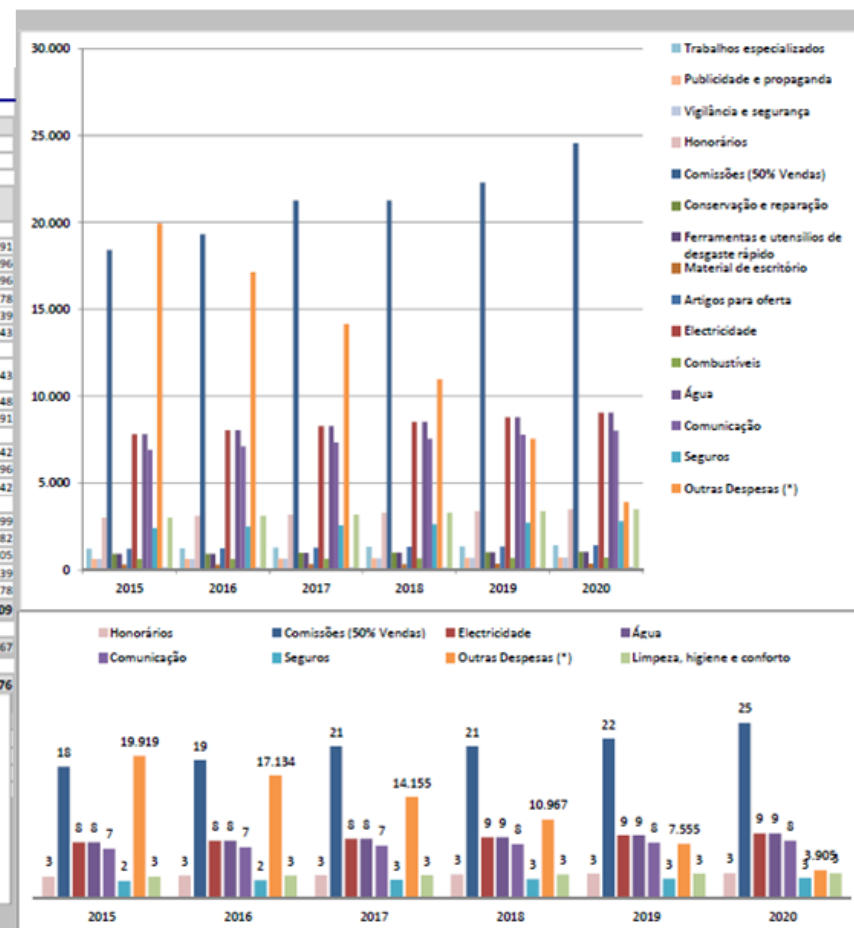


Figura 24 FSE's projetados

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Gastos com o Pessoal						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		1,00%	1,00%	2,00%	1,00%	2,00%
Quadro de Pessoal						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Responsavel Hotel	1	1	1	1	1	1
Governante	1	1	1	1	1	1
Empregada Limpeza	2	2	2	2	2	2
Cozinheiro	2	2	2	2	2	2
Empregados balcao	2	2	2	2	2	2
TOTAL	8	8	8	8	8	8
Remuneração base mensal						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Responsavel Hotel	600	606	612	624	631	643
Governante	600	606	612	624	631	643
Empregada Limpeza	510	515	520	531	536	547
Cozinheiro	800	808	816	832	841	858
Empregados balcao	510	515	520	531	536	547
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Responsavel Hotel	8.400	8.484	8.569	8.740	8.828	9.004
Governante	8.400	8.484	8.569	8.740	8.828	9.004
Empregada Limpeza	14.280	14.423	14.567	14.858	15.007	15.307
Cozinheiro	22.400	22.624	22.850	23.307	23.540	24.011
Empregados balcao	14.280	14.423	14.567	14.858	15.007	15.307
TOTAL	67.760	68.438	69.122	70.505	71.210	72.634
Outros Gastos						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Segurança Social						
Pessoal	18,00%	12.993	13.160	13.377	13.640	14.189
Seguros Acidentes de Trabalho	2%	1.355	1.369	1.382	1.410	1.453
Subsídio Alimentação	4,27	376	380	383	391	403
Comissões & Prémios						
Pessoal	1%	4.426	4.672	5.193	5.276	6.193
Formação		339	342	346	353	363
Outros custos com pessoal		339	342	346	353	363
TOTAL OUTROS GASTOS		19.828	20.264	21.027	21.422	22.963
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		87.588	88.702	90.148	91.927	95.597
QUADRO RESUMO						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Remunerações						
Pessoal	72.186	73.109	74.315	75.780	76.779	78.826
Encargos sobre remunerações	12.993	13.160	13.377	13.640	13.820	14.189
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1.355	1.369	1.382	1.410	1.424	1.453
Gastos de acção social	376	380	383	391	395	403
Outros gastos com pessoal	678	684	691	705	712	726
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	87.588	88.702	90.148	91.927	93.130	95.597
Retenções Colaboradores						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Retenção SS Colaborador						
Outro Pessoal	18,00%	12.993	13.160	13.377	13.640	14.189
Retenção IRS Colaborador	13,20%	9.529	9.650	9.810	10.003	10.405
TOTAL Retenções		22.522	22.810	23.186	23.643	24.594

Figura 25 Gastos com pessoal

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Investimento						
Investimento por ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento						
Edifícios e Outras construções	610.000					
Total propriedades de investimento	610.000					
Activos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções	280.000					
Equipamento Básico	167.000		3.000	3.000	3.000	3.000
Equipamento de Transporte	13.000					20.000
Equipamento Administrativo	8.000		1.200	1.200	1.200	1.200
Outros activos fixos tangíveis	1.800		1.800		1.800	
Total Activos Fixos Tangíveis	469.800		6.000	4.200	6.000	24.200
Activos Intangíveis						
Programas de computador	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Activos Intangíveis	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Investimento	1.091.800	1.000	7.000	5.200	7.000	25.200
IVA	43.424	230	1.610	1.196	1.610	1.196
Valores Acumulados						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento						
Edifícios e Outras construções	610.000	610.000	610.000	610.000	610.000	610.000
Total propriedades de investimento	610.000	610.000	610.000	610.000	610.000	610.000
Activos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Equipamento Básico	167.000	167.000	170.000	173.000	176.000	179.000
Equipamento de Transporte	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	33.000
Equipamento Administrativo	8.000	8.000	9.200	10.400	11.600	12.800
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis	1.800	1.800	3.600	3.600	5.400	5.400
Total Activos Fixos Tangíveis	469.800	469.800	475.800	480.000	486.000	510.200
Activos Intangíveis						
Programas de computador	12.000	13.000	14.000	15.000	16.000	17.000
Total Activos Intangíveis	12.000	13.000	14.000	15.000	16.000	17.000
Total	1.091.800	1.092.800	1.099.800	1.105.000	1.112.000	1.137.200
Depreciações & Amortizações acumuladas						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Propriedades de investimento	12.200	24.400	36.600	48.800	61.000	73.200
Activos fixos tangíveis	44.700	89.400	135.450	182.400	225.000	240.100
Activos Intangíveis	4.000	8.333	13.000	14.000	15.000	16.000
TOTAL	60.900	122.133	185.050	245.200	301.000	329.300

Figura 26 Projeção de necessidades de investimento

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Investimento em Fundo Maneio Necessário						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Clientes	43.292	45.707	50.832	51.681	54.571	60.708
Inventários	3.083	3.270	3.669	3.779	4.007	4.496
Estado*						
TOTAL	86.376	88.977	94.501	95.460	98.579	105.205
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	7.540	7.725	8.209	8.242	8.458	9.038
Estado*	3.501	15.260	16.823	17.430	18.487	20.920
TOTAL	11.041	22.985	25.032	25.672	26.945	29.958
Fundo Maneio Necessário	75.335	65.991	69.469	69.788	71.633	75.247
Investimento em Fundo de Maneio	75.335	-9.344	3.477	319	1.845	3.613
ESTADO*						
SS	2.165,58	2.193,28	2.229,44	2.273,41	2.303,37	2.364,79
IRS	794,05	804,20	817,46	833,58	844,57	867,09
IVA	541,11	12.262,40	13.775,96	14.323,17	15.339,24	17.688,20

Figura 27 Projeção de necessidades de fundo de maneio

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Financiamento						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento	1.167.135	-8.344	10.477	5.519	8.845	28.813
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	1.190.500	-8.500	10.700	5.600	9.000	29.400

Fontes de Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos	169.255	184.129	215.302	219.006	235.768	265.108
Capital	10.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios	301.071	-52.354	-56.018	-59.940	-64.135	-68.625
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	790.729					
Subsídios						
TOTAL	1.271.055	131.775	159.283	159.067	171.633	196.483

N.º de anos reembolso Financiamento necessário para a compra do imóvel!

Taxa de juro associada

2015

Capital em dívida (início período)	308.929	308.929	283.184	257.440	231.696	205.952
Taxa de Juro	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	21.625	21.625	19.823	18.021	16.219	14.417
Reembolso Anual		25.744	25.744	25.744	25.744	25.744
Imposto Selo (0,4%)	86	86	79	72	65	58
Serviço da dívida	21.711	47.456	45.646	43.837	42.028	40.218
Valor em dívida	308.929	283.184	257.440	231.696	205.952	180.208

N.º de anos reembolso Financiamento necessário para a instalação do restaurante e respetivos equipamentos

Taxa de juro associada

2015

Capital em dívida (início período)	280.000	280.000	224.000	168.000	112.000	56.000
Taxa de Juro	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Juro Anual	15.400	15.400	12.320	9.240	6.160	3.080
Reembolso Anual		56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
Imposto Selo (0,4%)	62	62	49	37	25	12
Serviço da dívida	15.462	71.462	68.369	65.277	62.185	59.092
Valor em dívida	280.000	224.000	168.000	112.000	56.000	

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

2015

Capital em dívida (início período)	201.800	201.800	161.440	121.080	80.720	40.360
Taxa de Juro	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Juro Anual	11.099	11.099	8.879	6.659	4.440	2.220
Reembolso Anual		40.360	40.360	40.360	40.360	40.360
Imposto Selo (0,4%)	44	44	36	27	18	9
Serviço da dívida	11.143	51.503	49.275	47.046	44.817	42.589
Valor em dívida	201.800	161.440	121.080	80.720	40.360	

Capital em dívida	790.729	668.624	546.520	424.416	302.312	180.208
Juros pagos com Imposto Selo incluído	48.316	48.316	41.186	34.056	26.926	19.795
Reembolso		122.104	122.104	122.104	122.104	122.104

Figura 28 Necessidades de financiamento

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Demonstração de Resultados Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	442.595	467.161	519.290	527.572	556.936	619.263
CMVMC	74.000	78.477	88.051	90.693	96.180	107.914
Fornecimento e serviços externos	75.634	74.889	74.994	72.994	71.868	71.709
Gastos com o pessoal	87.588	88.702	90.148	91.927	93.130	95.597
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	205.374	225.094	266.096	271.958	295.758	344.043
Gastos/reversões de depreciação e amortização	60.900	61.233	62.917	60.150	55.800	28.300
EBIT (Resultado Operacional)	144.474	163.861	203.180	211.808	239.958	315.743
Juros e rendimentos similares obtidos	647	556	611	684	894	1.261
Juros e gastos similares suportados	48.316	48.316	41.186	34.056	26.926	19.795
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	96.804	116.100	162.605	178.436	213.926	297.209
Imposto sobre o rendimento do período	24.201	29.025	40.651	44.609	53.481	74.302
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	72.603	87.075	121.953	133.827	160.444	222.907

Evolução Resultado K Eur

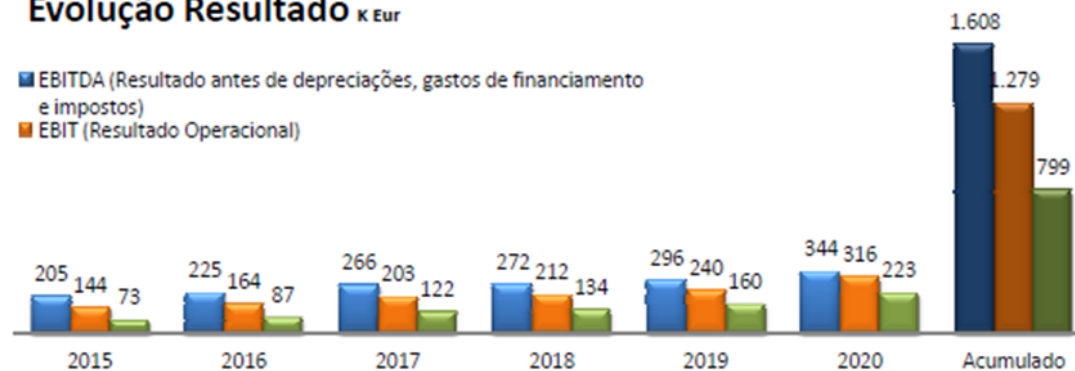


Figura 29 DR e Resultado líquido expectável

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	442.595	467.161	519.290	527.572	556.936	619.263
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	74.000	78.477	88.051	90.693	96.180	107.914
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	368.595	388.684	431.239	436.879	460.756	511.349
Ponto Crítico	269.117	270.216	274.624	271.793	266.889	236.886

Figura 30 Break-even point

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Balanço Previsional						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo Não Corrente	1.030.900	970.667	914.750	859.800	811.000	807.900
Activos fixos tangíveis	425.100	380.400	340.350	297.600	261.000	270.100
Propriedades de investimento	597.800	585.600	573.400	561.200	549.000	536.800
Activos intangíveis	8.000	4.667	1.000	1.000	1.000	1.000
Activo corrente	178.744	168.363	181.785	193.115	226.266	285.378
Inventários	3.083	3.270	3.669	3.779	4.007	4.496
Clientes	43.292	45.707	50.832	51.681	54.571	60.708
Caixa e depósitos bancários	132.369	119.387	127.284	137.655	167.688	220.173
TOTAL ACTIVO	1.209.644	1.139.030	1.096.535	1.052.915	1.037.266	1.093.278
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Reservas		72.603	159.678	281.631	415.458	575.902
Resultado líquido do período	72.603	87.075	121.953	133.827	160.444	222.907
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	82.603	169.678	291.631	425.458	585.902	808.809
PASSIVO						
Passivo não corrente	790.729	668.624	546.520	424.416	302.312	180.208
Financiamentos obtidos	790.729	668.624	546.520	424.416	302.312	180.208
Passivo corrente	336.313	300.728	258.383	203.041	149.052	104.260
Fornecedores	7.540	7.725	8.209	8.242	8.458	9.038
Estado e Outros Entes Públicos	27.702	44.285	57.474	62.039	71.969	95.222
Accionistas/sócios	301.071	248.718	192.700	132.760	68.625	
TOTAL PASSIVO	1.127.042	969.352	804.904	627.457	451.364	284.469
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1.209.644	1.139.030	1.096.535	1.052.915	1.037.266	1.093.278

Figura 31 Projeção de balanço

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Plano de Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	205.374	225.094	266.096	271.958	295.758	344.043
Capital Social (entrada de fundos)	10.000					
Outros instrumentos de capital	301.071	-52.354	-56.018	-59.940	-64.135	-68.625
Empréstimos Obtidos	790.729					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		9.344				
Proveitos Financeiros	647	556	611	684	894	1.261
Total das Origens	1.307.820	182.640	210.689	212.702	232.516	276.680
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	1.091.800	1.000	7.000	5.200	7.000	25.200
Inv Fundo de Maneio	75.335		3.477	319	1.845	3.613
Imposto sobre os Lucros		24.201	29.025	40.651	44.609	53.481
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		122.104	122.104	122.104	122.104	122.104
Encargos Financeiros	48.316	48.316	41.186	34.056	26.926	19.795
Total das Aplicações	1.215.452	195.621	202.792	202.331	202.484	224.194
Saldo de Tesouraria Anual	92.369	-12.982	7.897	10.372	30.032	52.486
Saldo de Tesouraria Acumulado	92.369	79.387	87.284	97.655	127.688	180.173
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	92.369	79.387	87.284	97.655	127.688	180.173
Soma Controlo						

Figura 32 Plano Financeiro

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	108.355	122.895	152.385	158.856	179.968	236.808
Depreciações e amortizações	60.900	61.233	62.917	60.150	55.800	28.300
Provisões do exercício						
	169.255	184.129	215.302	219.006	235.768	265.108
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-75.335	9.344	-3.477	-319	-1.845	-3.613
CASH FLOW de Exploração	93.920	193.472	211.824	218.687	233.923	261.494
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-1.091.800	-1.000	-7.000	-5.200	-7.000	-25.200
Free cash-flow	-997.880	192.472	204.824	213.487	226.923	236.294
CASH FLOW acumulado	-997.880	-805.408	-600.583	-387.096	-160.173	76.121

Figura 33 Cash flows Operacionais

Fonte Projeto Hotel Ericeira

Principais Indicadores						
INDICADORES ECONÓMICOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Crescimento do Negócio		6%	11%	2%	6%	11%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	16%	19%	23%	25%	29%	36%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Return On Investment (ROI)	6%	8%	11%	13%	15%	20%
Rendibilidade do Activo	12%	14%	19%	20%	23%	29%
Rotação do Activo	37%	41%	47%	50%	54%	57%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	88%	51%	42%	31%	27%	28%
INDICADORES FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autonomia Financeira	7%	15%	27%	40%	56%	74%
Solvabilidade Total	107%	118%	136%	168%	230%	384%
Cobertura dos encargos financeiros	299%	339%	493%	622%	891%	1595%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez Corrente	0,53	0,56	0,70	0,95	1,52	2,74
Liquidez Reduzida	0,52	0,55	0,69	0,93	1,49	2,69
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margem Bruta	292.961	313.795	356.245	363.885	388.888	439.640
Grau de Alavanca Operacional	203%	192%	175%	172%	162%	139%
Grau de Alavanca Financeira	149%	141%	125%	119%	112%	106%

Figura 34 KPI's

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Avaliação do Projecto / Empresa							
Na perspectiva do Investidor	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow do Equity	-255.468	22.052	41.534	57.327	77.893	94.395	1.423.563
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,62%	1,65%	1,70%	1,71%	1,75%	1,78%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,78%	11,81%	11,87%	11,89%	11,92%	11,96%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,398	1,564	1,751	1,960
Fluxos Actualizados	-255.468	19.728	33.232	41.002	49.794	53.913	726.194
	-255.468	-235.740	-202.508	-161.505	-111.712	-57.799	668.396
Valor Actual Líquido (VAL)	668.396						
Taxa Interna de Rentabilidade	43,09%						
Pay Back period	6 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	-997.880	192.472	204.824	213.487	226.923	236.294	3.676.208
WACC	6,62%	7,33%	8,30%	9,33%	10,37%	11,75%	11,75%
Factor de actualização	1	1,073	1,162	1,271	1,403	1,567	1,752
Fluxos actualizados	-997.880	179.327	176.209	167.987	161.782	150.751	2.098.761
	-997.880	-818.553	-642.344	-474.358	-312.576	-161.825	1.936.936
Valor Actual Líquido (VAL)	1.936.936						
Taxa Interna de Rentabilidade	37,13%						
Pay Back period	6 Anos						

Figura 35 Avaliação do projeto

Fonte Projeto Hotel da Ericeira

Vendas Serviços (Quartos)												
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Nº Quartos	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Capacidade em dias	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Capacidade em dias / quartos	372	336	372	360	372	360	372	360	372	360	372	4.380
Tx ocupação	33%	35%	40%	45%	50%	60%	80%	80%	65%	45%	33%	54%
Nº Quartos Ocupados	4,0	4,2	4,8	5,4	6,0	9,6	10,8	10,8	7,8	5,4	4,0	4,8
Ocupação efetiva em dias	10,2	9,8	12,4	13,5	15,5	24,0	27,9	27,9	19,5	14,0	9,9	12,4
Ocupação efetiva quartos / dias	123	118	149	162	186	288	335	335	234	167	119	149
Nº Quartos não ocupados	8,0	7,8	7,2	6,6	6,0	2,4	1,2	1,2	4,2	6,6	8,0	7,2
€ Net	57	57	61	61	65	89	89	89	89	65	61	73
Total Facturado Net	6.986	6.693	9.073	9.878	12.098	25.756	29.941	29.941	20.927	10.888	7.244	10.888
Tx ocupação média	54%											
Preço médio	76											
Preço médio com IVA	94											

Last Minute Campaign												
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Nº Quartos não ocupados	8,0	7,8	7,2	6,6	6,0	2,4	1,2	1,2	4,2	6,6	8,0	7,2
Capacidade em dias	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Capacidade em dias / quartos	249	218	223	198	186	72	37	37	126	205	241	223
Tx ocupação	40%	40%	40%	50%	60%	90%	100%	100%	20%	50%	40%	50%
Nº Quartos Ocupados	3,2	3,1	2,9	3,3	3,6	2,2	1,2	1,2	2,9	3,3	3,2	2,9
Ocupação efetiva em dias	12,4	11,2	12,4	15,0	18,6	27,0	31,0	31,0	21,0	15,5	12,0	12,4
Ocupação efetiva quartos / dias	100	87	89	99	112	65	37	37	88	102	96	89
Nº Quartos não ocupados	4,8	4,7	4,3	3,3	2,4	0,2	0,0	0,0	1,3	3,3	4,8	4,3
Tx Desconto	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
€ Net	20	20	21	21	23	31	31	31	31	23	21	26
Total Facturado Net	1.986	1.740	1.905	2.113	2.540	2.028	1.164	1.164	2.761	2.329	2.059	2.286
Tx ocupação média	50%											
Preço médio	24											
Preço médio com IVA	30											

Totais Vendas Serviços (Quartos) & Last Minute Campaign												
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Nº Quartos	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Capacidade em dias	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
Capacidade em dias / quartos	372	336	372	360	372	360	372	360	372	360	372	4.380
Tx ocupação	60%	62%	64%	73%	80%	88%	100%	100%	80%	73%	60%	77%
Nº Quartos Ocupados	7,2	7,3	7,7	8,7	9,6	11,8	12,0	12,0	10,7	8,7	7,2	7,7
Ocupação efetiva em dias	18,5	17,1	19,8	21,8	24,8	29,4	31,0	31,0	26,9	22,5	17,9	19,8
Ocupação efetiva quartos / dias	222	205	238	261	298	353	372	372	322	270	215	238
Nº Quartos não ocupados	4,8	4,7	4,3	3,3	2,4	0,2	0,0	0,0	1,3	3,3	4,8	4,3
€ Net	40	41	46	46	49	79	84	84	74	49	43	55
Total Facturado Net	8.972	8.433	10.979	11.991	14.638	27.784	31.106	31.106	23.688	13.217	9.303	13.174
Tx ocupação média	77%											
Preço médio	61											
Preço médio com IVA	75											

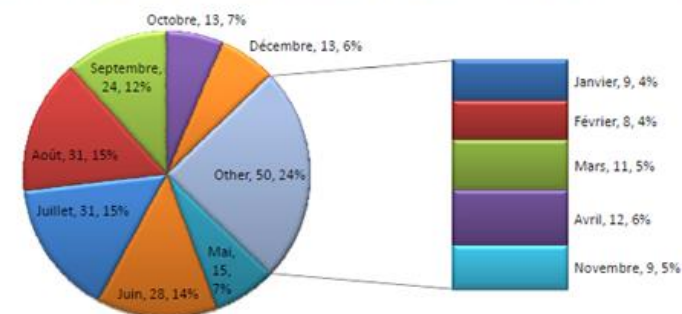
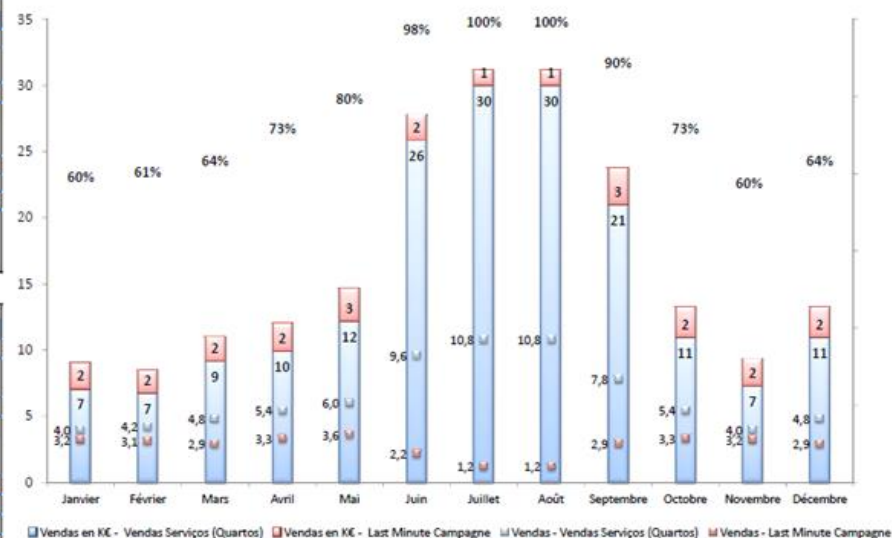


Figura 36 Projeções de vendas

Fonte Projeto Hotel da Ericeira