

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

PROJETO

ANÁLISE DA VIABILIDADE FINANCEIRA DE APARTAMENTOS EM ALOJAMENTO LOCAL

SARA CRISTINA TELHADO DA SILVA LAMPREIA

ESTORIL, MARÇO 2020

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

PROJETO

ANÁLISE DA VIABILIDADE FINANCEIRA DE APARTAMENTOS EM ALOJAMENTO LOCAL

DISSERTAÇÃO APRESENTADA

À ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTADORA: PROFESSORA DOUTORA CATARINA ROSA NUNES

COORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR NUNO SILVA GUSTAVO

SARA CRISTINA TELHADO DA SILVA LAMPREIA

ESTORIL, MARÇO 2020

AGRADECIMENTOS

Este ponto de viragem no meu percurso da Banca, ao qual me dedico há cerca de 16 anos para o ramo da hotelaria é certamente um dos grandes desafios da minha vida. Trabalhar de dia e estudar à noite nem sempre é fácil, mas quando estamos focados no objetivo, tudo se consegue.

Gostaria de agradecer a várias pessoas sem as quais a concretização deste plano de negócios não teria sido possível.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus orientadores, à Professora Catarina Nunes e ao Professor Nuno Gustavo pela disponibilidade, rapidez e empenho que tiveram em ajudar-me nos pontos em que eu tinha maior dificuldade, de forma a que me fosse desafiando a fazer cada vez melhor. Agradeço pela paciência que tiveram comigo e por todas as orientações que me deram.

Ao Hugo por acreditar em mim, no meu potencial, e por toda a sua dedicação e apoio nos momentos de inspiração e criatividade, mas também quando me sentia mais em baixo. Pela sua paciência, organização e trabalho para que eu pudesse estar concentrada a trabalhar.

À Inês, por ser tão tranquila e meiga e por me ter acompanhado na elaboração da tese durante a minha licença de maternidade.

À minha família, com especial destaque aos meus pais, à Nika ao João e à Tia Francisca pelo apoio e incentivo para a concretização desde sonho. Agradeço ainda aos meus pais pela possibilidade que me deram investindo na minha formação e no financiamento deste projeto.

Agradeço aos meus amigos, em especial à Sofia Oliveira, à Alexandra Monteiro e à Carla Saraiva pelas suas palavras, por se disponibilizarem a ajudar-me e por continuamente me incentivarem a concluir a tese.

Agradeço à Catarina Faria, pela sua amizade, por ter passado inúmeras tardes comigo nos trabalhos de grupo, no estudo para os exames e nos brainstormings para elaboração do plano de negócio.

Agradeço à Ana Marto e ao Rui Gameiro por terem sido compreensivos comigo no trabalho, em especial nos dias em que estava mais cansada e com menos energia para trabalhar.

Agradeço à M^a João Miranda, à D. Isaura Oliveira por me terem recebido e partilhado as suas experiências em Alojamento Local e ainda à Ana Simões por ter contribuído para um melhor conhecimento do empreendedorismo e dos fatores diferenciadores.

Agradeço ao Sr. Renato e à Maribel por toda ajuda e disponibilidade em me mostrar o setor hoteleiro.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram neste desafio.

RESUMO

Este plano de negócios tem como principal objetivo aferir a viabilidade financeira de rentabilização de apartamentos em Alojamento Local (AL) em Lisboa.

A análise efetuada considera apartamentos próprios, estando estes integrados num projeto de reabilitação de 2 prédios, que darão origem a 8 apartamentos de tipologias T1 e T2 e apartamentos angariados. Os apartamentos angariados decorrem de contratos de gestão com os proprietários dos mesmos em que estes pagam uma comissão pela rentabilização, suportando todos os custos.

Com a elaboração deste projeto, pretende-se aumentar a capacidade de alojamento turístico em Lisboa pela disponibilização de uma nova oferta, criar uma marca em Alojamento Local com apartamentos de elevada qualidade, apurar o que os hóspedes mais valorizam em termos de comodidades e em termos agregados avaliar financeiramente este projeto.

Neste projeto foi utilizado o método dedutivo e aplicado o modelo simplificado de Punch. Foi efetuada uma pesquisa documental, um inquérito por questionário, através da técnica de amostragem não probabilística efeito “bola de neve” (abordagem quantitativa) e três entrevistas diretivas/estruturadas (abordagem qualitativa). A complementaridade das abordagens qualitativa e quantitativa permitiu obter informação bastante relevante para o plano de negócios, tais como os hábitos de consumo, os modelos de negócio implementados, as necessidades no AL, bem como os preços que os inquiridos estavam dispostos a pagar por noite.

Em termos financeiros, este projeto tem um investimento inicial de cerca de 1,27 milhões de euros financiados por capitais próprios utilizados na aquisição e reabilitação de 8 apartamentos. Numa análise a 10 anos, este projeto tem um *payback* de 5 anos, com um Valor Atual Líquido (VAL) de 1.578m€ e uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 25,15%.

Palavras chave: Alojamento Local; Empreendedorismo; Lisboa; Plano de Negócios, Contrato de Gestão.

ABSTRACT

The main objective of this business plan is to assess the financial viability of renting apartments in Local Accommodation (LA) in Lisbon.

The analysis carried out considers its own apartments, which are part of a rehabilitation project of 2 buildings, which gave rise to eight apartments, with one and two bedrooms, and other apartments raised. The apartments raised are the result of management contracts with their owners, in which they pay a commission for the apartment management, bearing all costs.

It is intended with this project, the intention is to increase the capacity of tourist accommodation in Lisbon by making available a new offer, creating a new brand in Local Accommodation with high quality apartments, ascertaining what guests value most in terms of comfort and in aggregate terms, evaluate this project financially.

In this project, was used the Punch simplified model and applied the deductive method. A desk research of relevant literature, a questionnaire survey, using the non-probabilistic sampling technique “snowball” effect (quantitative approach) and three directive/structured interviews (qualitative approach) were carried out. The complementarity of the qualitative and quantitative approaches allowed to obtain very relevant information for the business plan, such as consumption habits, the business models implemented, the needs in LA, as well as the prices that the respondents were willing to pay per night.

In financial terms, this project has an initial investment of around 1.27 million euros equity financed used for the acquisition and rehabilitation of 8 apartments. In a 10-year analysis, this project has a payback of 5 years, with a Net Present Value (NPV) of 1,578m € and an Internal Rate of Return (IRR) of 25.15%.

Keywords: Local Accommodation; Entrepreneurship; Lisbon; Business Plan, Management Contract

LISTA DE ABREVIATURAS

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

ADR – Rendimento médio por quarto ocupado (*Average Daily Rate*)

AL – Alojamento Local

AML – Área Metropolitana de Lisboa

DL – Decreto Lei

et al. – e outros

Fee - Taxa

FMI - Fundo Monetário Internacional

INE - Instituto Nacional de Estatística

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

NUTS – Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal

OMT – Organização Mundial de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PIB per capita – Produto interno bruto por pessoa

PP – *Payback Period*

PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural

OS – Partido Socialista

RH's – Recursos Humanos

RNAL – Registo Nacional de Alojamento Local

RNT – Registo Nacional de Turismo

RevPAR – Rendimento médio por quarto disponível (*Revenue Per Available Room*)

Room Nights – noites vendidas

RPA - Automação robótica de processos

TER – Turismo em Espaço Rural

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TIR -Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

WACC – Weighted Average Cost of Capital

Welcome Pack – Pacote de boas vindas

Word-of-mouth – Passar a palavra

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE ABREVIATURAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
Capítulo I: Enquadramento do Estudo	1
1.1. Âmbito e pertinência do projeto	1
1.2. Da problemática à Pergunta de partida	4
1.3. Definição dos Objetivos (Gerais e Específicos)	5
1.4. Proposições da Investigação	6
1.5. Metodologia	8
Capítulo II: Revisão da Literatura	26
2.1. Turismo e Inovação	26
2.2. Globalização e Economia digital	27
2.3. Economia de Partilha	28
2.4. Modelos de Negócio	35
2.5. Empreendedorismo	43
Capítulo III: Plano de Negócio	49
3.1. Enquadramento do Projeto	49
3.2. Modelo de Negócio	51
3.3. Análise de Mercado	55
3.4. Resultado Inquéritos	76
3.5. Plano de Marketing	89

3.6.	Plano de Recursos Humanos.....	102
3.7.	Plano de Operações.....	106
3.8.	Plano Financeiro.....	112
	Capítulo IV: Considerações Finais.....	124
4.1.	Conclusões.....	124
4.2.	Limitações do estudo.....	125
4.3.	Linhas para futuros estudos	125
	Bibliografia.....	126
	Anexos	146
	Anexo 1 – Plano de Recursos Humanos (Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 27, 22/7/2017)	146
	Apêndices.....	151
	Apêndice 1 – 1º Inquérito por Entrevista.....	151
	Apêndice 2 – 2º Inquérito por Entrevista.....	157
	Apêndice 3 – 3º Inquérito por Entrevista.....	163
	Apêndice 4 – Resultados Inquérito Quantitativo	169
	Apêndice 5 – Análise da concorrência	199
	Apêndice 6 – Memória descritiva dos apartamentos	201
	Apêndice 7 – Plano Financeiro	215

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Da problemática à Pergunta de Partida.....	5
Figura 2 – Modelo de Investigação simplificado	8
Figura 3 - Método de Pesquisa	10
Figura 4 - Edifício Factory 1 (antes e depois da Reabilitação).....	50
Figura 5 - Modelo Canvas - Edifício Factory 1 & 2.....	54
Figura 6 - Intervalo de confiança da amostra.....	76
Figura 7 - Modelo Simples do Processo de Marketing.....	89
Figura 8 - Análise SWOT - Alcântara Apartments.....	91
Figura 9 - Logo - Edifício Factory 1	93
Figura 10 - Análise da concorrência AL	96
Figura 12 - Tabela de preços Alcântara Apartments (ano 2021)	100
Figura 12 - Organograma proposto.....	102
Figura 13 - Pedido de licenciamento à CML	107
Figura 14 - Edifício Factory 1 e 2	109

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões e Indicadores para Análise Qualitativa.....	13
Tabela 2 - Dimensões e Indicadores para Análise Quantitativa	21
Tabela 3 - Franchising - vantagens e desvantagens	38
Tabela 4 – Taxa de IRS aplicáveis a Contratos de Arrendamento	41
Tabela 5 - Capacidade de Alojamento no Continente (2014 a 2017)	57
Tabela 6 - Nível de escolaridade em Portugal (1998 e 2019).....	69
Tabela 7 - Alterações regime jurídico AL	71
Tabela 8 - Valorização atribuída a produtos/serviços AL.....	80
Tabela 9 - Disponibilidade monetária por apartamento/noite.....	82
Tabela 10 - Fornecedores AL.....	111
Tabela 11 - Previsão de Vendas (room nights).....	114
Tabela 12 - CMVMC.....	115
Tabela 13 - Investimento a realizar em 2021	118
Tabela 14 - Avaliação global do Projeto – Perspetiva Pré Financiamento	120
Tabela 15 - Avaliação global Projeto - Perspetiva Pós Financiamento.....	120
Tabela 16 - Avaliação global do projeto - Perspetiva Investidor	121
Tabela 17 - Avaliação global do projeto -cenário pessimista	122
Tabela 18 - Avaliação global do projeto - cenário otimista.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Capacidade de Alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros por localização geográfica (2014 a 2017)	56
Gráfico 2 - Evolução dos hóspedes por tipologia (2014 a 2018)	58
Gráfico 3 - Evolução das Dormidas em Portugal (2014 a 2018).....	59
Gráfico 4 - Registos AL na AML no período de 2014 a 2019.....	60
Gráfico 5 - Registos AL por Freguesia AML (2014 a 2019)	61
Gráfico 6 - Imóveis registados no RNAL posteriores a 1951	62
Gráfico 7 - Tipologia de AL dos registos efetuados no RNAL.....	62
Gráfico 8 - Nº de Hóspedes AL em Portugal por residência (2018) (milhares). 63	
Gráfico 9 - Estada média 2018 por tipologia (nº noites).....	63
Gráfico 10 - Estada média por país/continente de residência.....	64
Gráfico 11 - Taxa de desemprego (2009-2019)	66
Gráfico 12 - % Poupança e ordenados no total do rendimento disponível dos particulares.....	67
Gráfico 13 - População residente em Portugal (2009-2019).....	68
Gráfico 14 - Empresas ativas (+ 10 pessoas) que utilizam computador, acesso a internet e presença internet (2009-2019).....	70
Gráfico 15 - Privilegia AL em detrimento de outras opções de alojamento?	88
Gráfico 16 - Número de Dormidas nos estabelecimentos Hoteleiros (2012 a 2018)- NUT II (AML).....	94
Gráfico 17 - Dormidas em AL (2014-2018)	94
Gráfico 18 - Análise concorrência Booking	97
Gráfico 19 - Preço médio apartamentos AL no AIRBNB.....	98
Gráfico 20 - Análise concorrência Airbnb.....	99

Capítulo I: Enquadramento do Estudo

1.1. Âmbito e pertinência do projeto

O setor do turismo tem vindo a ganhar um peso cada vez maior no mundo, em virtude da globalização e de todos os esforços que têm vindo a ser efetuados para melhorar a experiência turística, com o intuito da satisfação e fidelização dos turistas (Duarte, *et al.*, 2009). Para Duarte (2009), a globalização decorre essencialmente de dois fatores: da livre circulação de pessoas, mercadorias, capitais e serviços aliados à redução dos custos de transporte e por outro lado, pela eficácia dos modelos de comunicação (em especial pelo desenvolvimento tecnológico). A introdução de novas tecnologias tem tido impactos bastante significativos no Turismo (Heo, 2016; Zervas, Proserpio & Byers, 2013). Para acompanharem as tendências tecnológicas e permanecerem competitivos, os setores tiveram de se ajustar à nova realidade (Correia, Montez & Silva, 2016; Lamberton & Rose, 2012).

O turismo é considerado um setor gerador de emprego, potenciador de investimentos em infraestruturas, recursos humanos e inovação e com forte peso nas receitas fiscais (UNWTO, 2018). Para Borg, Costa, & Gotti (1996), em algumas cidades, o turismo é considerado a principal atividade económica e a única fonte de desenvolvimento local em termos económicos. Geron (2012) reforça a importância do rendimento gerado para os residentes pois impulsiona a economia local, o que muitas vezes não ocorre nas grandes cadeias hoteleiras. Para Cabral (2017), o turismo tem uma importância estratégica para o desenvolvimento em termos económicos e sociais, em especial no emprego e nas exportações. A aposta contínua no turismo, em termos de inovação, diferenciação e distinção da oferta é cada vez mais importante para o reconhecimento de Portugal, nomeadamente pela obtenção de prémios e consequente dinamização do país.

Em dezembro de 2018, Lisboa foi distinguida mundialmente nos “Óscares do Turismo” – World Travel Awards - com os galardões: “Melhor Cidade Destino da

Europa” e “Melhor Destino City Break”. Decorrente desse facto, e de todo o investimento que tem sido efetuado para melhorar a oferta turística, em termos de qualidade e diferenciação, Lisboa é, atualmente, um destino de eleição. A cerimónia de entrega de prémios do 25º Annual World Travel Awards ocorreu pela primeira vez em Portugal (Lisboa), tendo Portugal recebido um total de dezassete prémios, renovando a sua distinção enquanto “Melhor Destino do Mundo” valor esse claramente superior aos anos anteriores (sete prémios em 2017 e quatro prémios em 2016).

Se olharmos especificamente para Lisboa, a capacidade de alojamento na Área Metropolitana de Lisboa (AML) aumentou 23% no período entre 2014 e 2018, passando de 65 449 para 80 416 Estabelecimentos. Verificou-se ainda nesse período um aumento de 45% dos hóspedes, incrementando em 7,8 milhões o número de hóspedes (INE, 2019). Machado (2017), em entrevista a Eduardo Miranda, presidente da Associação do Alojamento Local em Portugal (ALEP), referiu que o crescimento do turismo só tem sido possível devido ao contributo do AL, pelo aumento da capacidade de alojamento, e da melhoria da competitividade ao nível internacional. Este, referiu ainda que: *“Portugal é hoje o destino da moda a nível internacional, e, nesse sentido, vai ser preciso, como é óbvio, aumentar também a capacidade de receber, seja em termos qualitativos como em termos quantitativos, é nesse ponto que o alojamento local pode e vai contribuir bastante não só de uma forma flexível, aumentando a capacidade de alojamento, porque sem alojamento não há turismo, mas também trazendo diversidade, ou seja, as pessoas hoje viajam mais e querem outros tipos de solução também de acomodação”*.

Uma das formas de aumentar a capacidade de alojamento prende-se com a reabilitação de apartamentos/edifícios e consequente rentabilização dos mesmos. A reabilitação de prédios tem sido uma realidade, em especial nas grandes cidades (Abrantes, 2014). Em diversas notícias, surge o Alojamento Local (AL) como uma forma de revitalização dos centros históricos das principais cidades (Lisboa e Porto), uma vez que pequenos empresários efetuam reformas nos apartamentos através de alguns investimentos, o que beneficia em termos turísticos as próprias cidades. Abrantes (2014), refere que a implementação de *Hostels* nas áreas históricas de Lisboa e Porto deram um grande contributo para

a recuperação do património edificado. Decorrente dos fatores acima citados, nomeadamente da atribuição de inúmeros prémios em Lisboa, do aumento da capacidade de alojamento, das reabilitações de imóveis e da relevância do AL, parece-nos que existirá mercado para a rentabilização de apartamentos em AL em Lisboa.

Nesse sentido, o presente projeto decorre da aquisição de dois prédios devolutos, que após serem alvo de obras de “reabilitação” darão lugar a oito apartamentos com as tipologias T1 e T2, estando prevista a sua conclusão em dezembro de 2020. Uma vez que se trata de prédios que não cumprem todos os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos, pretende-se que os mesmos sejam, após a conclusão das obras, rentabilizados em AL. Adicionalmente aos apartamentos próprios, e de forma complementar, será também efetuada a rentabilização de outros apartamentos, através de um contrato de gestão com os proprietários (preferencialmente apartamentos de tipologias T1 e T2).

O Alojamento Local complementa a oferta de turismo tradicional e permite aos seus hóspedes terem uma maior proximidade com a comunidade local (Botsman & Rogers, 2010; Gansky, 2010; Guttentag, 2015), assim como com os proprietários/gestores destes estabelecimentos (Kohda & Matsuda, 2013; Su & Wall, 2010), propiciando uma experiência cultural mais rica, fator esse que se revela diferenciador para muitos turistas. Su & Wall (2010) referem ainda que a relação entre os hóspedes e os proprietários poderão até afetar a duração da estadia, prolongando-a caso haja empatia entre ambos. O AL tem contribuído positivamente para o país, em termos económicos, para a população residente (com negócios próprios) (Geron, 2012), para a rede de transportes, uma vez que o AL capta turistas para o próprio país. A parte cultural (igrejas, monumentos, museus, entre outros), aliada à diversidade de transportes (tuk-tuk, autocarros com excursões, motas e carros alugados, comboio, metro, entre outros), e por fim toda uma oferta gastronómica particularmente rica será disponibilizada aos turistas de acordo com as suas necessidades e interesses, o que beneficia em termos agregados muitos setores.

Com a elaboração deste Projeto de Investimento pretende-se:

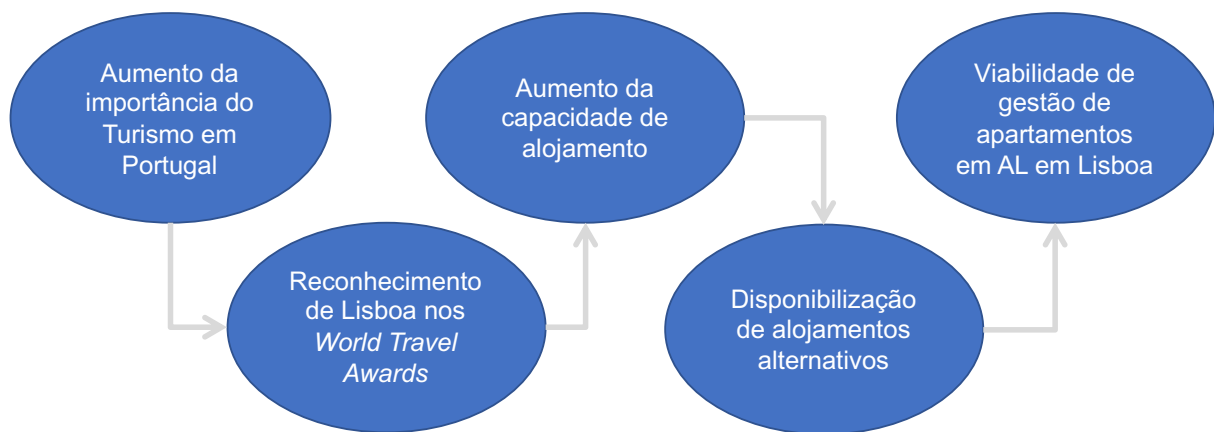
- Criar uma nova marca/identidade em AL para os apartamentos próprios e angariados;
- Apurar o que os hóspedes mais valorizam em termos de comodidades;
- Avaliar a viabilidade de um modelo misto em que é feita a rentabilização de apartamentos próprios e angariados;
- Apurar a viabilidade financeira do modelo adotado;
- Aumentar a capacidade de alojamento turístico em Lisboa, através da disponibilização de apartamentos próprios e de apartamentos angariados;
- Revitalizar a zona de Alcântara, através da disponibilização de uma nova oferta turística (Alcântara Apartments – Edifícios Factory 1&2).

Para uma melhor concretização do projeto, efetuou-se uma revisão da literatura sobre tendências e indicadores do Turismo em Portugal, globalização e economia digital, economia de partilha, modelos de negócio, empreendedorismo e AL, pois estes são temas chave de suporte ao trabalho desenvolvido. Com os contributos da revisão bibliográfica, da investigação realizada e respetivos resultados aliados à definição do Plano de Negócio (Plano de Marketing, Operacional, de Recursos Humanos e Financeiro) pretende-se aferir se o modelo definido responde ao objetivo geral.

1.2. Da problemática à Pergunta de partida

O turismo tem vindo a ter um peso cada vez mais significativo em Portugal, em particular na cidade de Lisboa, decorrente do reconhecimento através da receção de prémios e distinções (World Travel Awards) o que impulsiona a procura turística. Decorrente do incremento da procura, tem-se verificado um aumento da capacidade de alojamento (17% entre 2014 e 2017) e consequente disponibilização de alojamentos alternativos à hotelaria tradicional (INE,2019).

Figura 1 - Da problemática à Pergunta de Partida



Fonte: Elaboração própria (2019)

Assim, para a aferição se o modelo definido responde ao objetivo geral, coloca-se a seguinte pergunta de partida:

A rentabilização de apartamentos em AL é financeiramente viável?

1.3. Definição dos Objetivos (Gerais e Específicos)

Tendo como objetivo a concretização de um projeto de negócio sobre a viabilidade financeira da gestão/rentabilização de apartamentos em AL, com oito apartamentos próprios e apartamentos angariados, definiram-se os seguintes objetivos:

Objetivo geral: Conceber um plano de negócios de suporte à rentabilização de apartamentos em AL, de forma a aferir a sua viabilidade financeira.

Objetivos específicos: pretende-se que os objetivos específicos respondam ao Objetivo geral, sendo estes:

- Analisar o turismo em Portugal (capacidade de alojamento, fluxo de hóspedes e dormidas);
- Analisar a atratividade do AL em Lisboa;
- Caracterizar a oferta e procura turística na Área Metropolitana de Lisboa;

- Caracterizar o perfil dos turistas em Lisboa, através da compreensão e caracterização do seu perfil;
- Apurar o retorno financeiro do investimento realizado.

1.4. Proposições da Investigação

Conforme anteriormente referido, este projeto tem como principal finalidade apurar se a rentabilização de apartamentos em AL é financeiramente viável. Nesse sentido, de forma a dar resposta ao objetivo geral e objetivos específicos, foram colocadas as seguintes proposições:

- **Proposição I: O fator preço é o fator mais relevante para a seleção de AL, em detrimento do empreendimento turístico.** Para alguns autores o preço/valor monetário, é considerado como sendo um fator crítico para a escolha de Airbnb (Botsman & Rogers, 2010; Gansky, 2010; Guttentag, 2016; Lamberton & Rose, 2012; Mao & Lyu, 2017; Sacks, 2011; Satama, 2014; Tussyadiah & Pesonen, 2016; Yang & Ahn, 2016);
- **Proposição II: A proximidade com os Gestores de AL é valorizada pelos hóspedes.** Para Guttentag (2015) e Poon (1993), muitos dos consumidores utilizam as plataformas P2P (ex: Airbnb) devido à valorização da experiência e das suas características e não devido a questões monetárias. Para Guttentag (2015), os turistas esperam experiências sociais de ficarem com os locais, o que leva a experiências de turismo autênticas. Kim et al. (2015), por sua vez referem que as relações diretas entre os hóspedes e os responsáveis dos estabelecimentos, facilitam o estabelecimento de relações sociais para além das trocas económicas. Kohda & Matsuda (2013) e Su & Wall (2010) também se referem que é uma oportunidade de conhecer pessoas. Para Su & Wall (2010), existe uma relação entre a duração da estadia e a proximidade com os Gestores de AL, referindo que quanto maior a empatia, maior será a estadia.
- **Proposição III: A qualidade do apartamento AL influencia escolha/decisão dos consumidores.** Para alguns autores, as

comodidades e a conveniência da localização são atributos importantes para a satisfação do cliente, o que induz a intenção de usar novamente os serviços no futuro (Tussyadiah & Zach, 2015). Em termos de comodidades, os benefícios da casa, são enumerados por diversos autores como sendo um dos motivos que levam à utilização de plataformas de consumo colaborativo. Os valores da qualidade, sociais e emocionais são também muitas vezes considerados relevantes para a seleção dos consumidores, em conjunto com o fator preço (Sweeney & Soutar, 2001; Walsh, Shiu & Hassan, 2014).

- **Proposição IV: A seleção de apartamentos em AL (em detrimento das cadeias hoteleiras), é maioritariamente efetuada em estadias mais longas.** Alguns autores referem que a duração da estadia afeta a seleção dos estabelecimentos hoteleiros. Para Alegre & Pou (2007), Woodside & Dubelaar (2002), Martinez-Garcia & Raya (2008) e Nicolau & Mas (2009) o Alojamento Local leva a estadias mais longas. Os argumentos para essa afirmação prendem-se com o facto de terem preços mais acessíveis e pelo desejo de contacto com as comunidades locais (Tussyadiah & Pesonen, 2015).
- **Proposição V: Os grupos etários mais jovens são os maiores utilizadores de AL.** Mohlmann (2015) refere que as plataformas de consumo colaborativo, tal como o Airbnb e outras, são maioritariamente utilizadas por grupos etários mais jovens. Decorrente da introdução de novas tecnologias, as novas gerações Millenial e seguintes fizeram com que os setores tivessem de se reinventar para poderem acompanhar esta tendência (Correia, Montez & Silva, 2016). Stors & Kagermeier (2015) referem que as novas gerações que nasceram numa era tecnológica, estão mais dispostos a participar na economia partilhada.

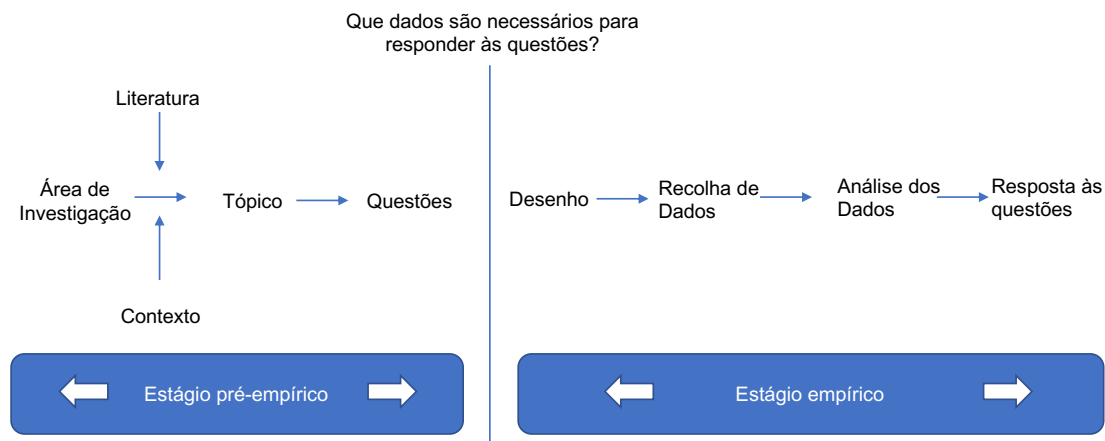
1.5. Metodologia

1.5.1. Procedimento Científico

Para a elaboração deste projeto foi utilizado o Modelo Simplificado de Investigação, sendo este um procedimento científico de Punch (2014). Este autor, sobre as abordagens quantitativas e qualitativas, referiu que na pesquisa quantitativa, a informação é numérica enquanto que na pesquisa qualitativa a informação é não numérica (palavras).

Sobre as inúmeras definições e conceitos sobre pesquisas, Punch (2014) considera “(...) a *pesquisa como um processo organizado, sistemático e logico de investigação, usando informações empíricas (dados) para responder a perguntas (ou testar hipóteses)* (pp. 4).

Figura 2 – Modelo de Investigação simplificado



Fonte: Adaptado de Punch (2014) (pp.5)

No Modelo de Investigação simplificado, Punch (2014) atribui bastante relevância as perguntas/questões de investigação bem como à utilização de dados empíricos para dar resposta às mesmas. No primeiro estágio considera-se uma análise preparatória da informação, nomeadamente no que se refere à área investigação, literatura, contexto, tópico e questões. No segundo estágio

pretende-se concretizar o objetivo, através do desenho, recolha de dados, análise de dados e resposta as questões inicialmente colocadas.

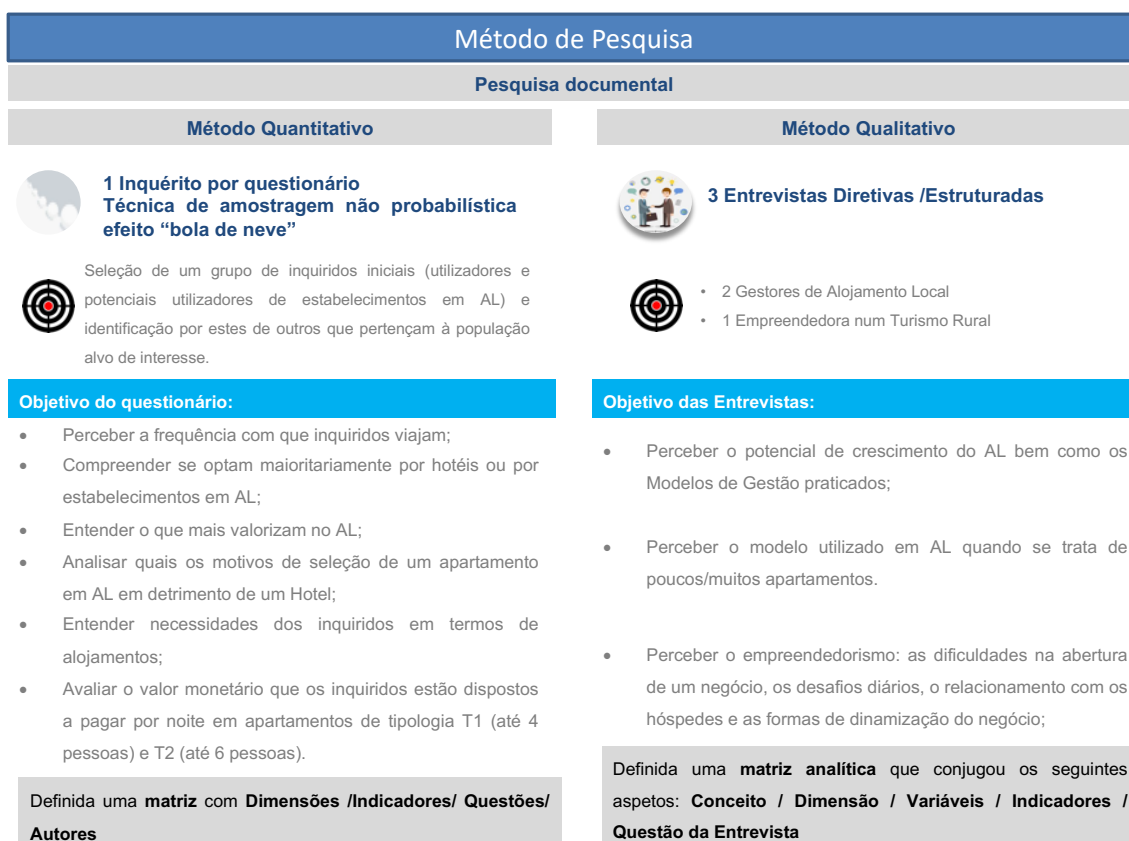
1.5.2. Procedimentos de análise

Com o objetivo de avaliar a viabilidade financeira de apartamentos em AL, e de forma a enriquecer o estudo, foi efetuada uma pesquisa documental através da consulta de dados em repositórios académicos (B-On; Science Direct, entre outros), INE, PORDATA, Turismo de Portugal, RNAL, Travel BI, entre outras fontes.

No que se refere ao **método científico** utilizado neste projeto, Hill, & Hill (2005) consideram que poderão ser adotadas duas abordagens de análise: o processo indutivo e o processo dedutivo. No processo indutivo, as observações efetuadas são utilizadas para criar uma teoria. No processo dedutivo, o processo é de certa forma contrário ao anterior, uma vez que se parte de uma teoria para prever os dados, tendo este sido o método escolhido para este projeto.

Em termos de método de pesquisa, para além da pesquisa documental, foi efetuado um inquérito por questionário, através da técnica de amostragem não probabilística efeito “bola de neve” (abordagem quantitativa) e três entrevistas diretivas/estruturadas (abordagem qualitativa)

Figura 3 - Método de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2020)

Na abordagem quantitativa, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre o tipo de questões que deveriam ser efetuadas no âmbito de um plano negócio e objetivos pretendidos. Com essa informação, foi criada uma matriz com as questões do inquérito e justificação da pertinência das mesmas, sendo o questionário disponibilizado posteriormente.

Na abordagem qualitativa, mais especificamente no guião de entrevista presencial, foi efetuada uma matriz analítica que conjugou os seguintes aspetos: Conceito/ Dimensões/ Variáveis/ Indicadores /Questão da Entrevista. Este método permitiu fazer uma validação sobre entrevista a realizar, garantindo que todos os aspetos críticos eram abordados.

A informação disponibilizada em termos quantitativos e qualitativos é de extrema importância para a correta análise da viabilidade de rentabilização de apartamentos em AL. A complementaridade entre as abordagens quantitativa e qualitativa, possibilitará ter informações importantes sobre os hábitos de

consumo (férias, fins de semana), sobre modelos de negócio implementados em AL, informação sobre as necessidades dos hóspedes, do mercado turístico em Lisboa, preços praticados e disponibilidade dos hóspedes para pagar por noite, entre outras informações.

1.5.3. Instrumentos de pesquisa

Tal como referido anteriormente no método de pesquisa, foram utilizados como instrumentos Qualitativos e Quantitativos para avaliar a viabilidade financeira de apartamentos AL em Lisboa.

1.5.3.1. Método Qualitativo

A aplicação deste método foi concretizada através de entrevistas diretivas /estruturadas a gestores de AL. O principal objetivo das entrevistas foi obter algum aprofundamento sobre o negócio e identificação das principais dificuldades sentidas no negócio. Para o efeito foram entrevistados os seguintes perfis:

- Responsável por aproximadamente 50 apartamentos em AL na Área Metropolitana de Lisboa (AML) e em Coimbra;
- Gestora de poucos apartamentos em AL em Sintra (4 quartos e 1 apartamento);
- Empreendedora que abriu um turismo rural em São Vicente da Beira;

A seleção de inquiridos com estes perfis teve por base os seguintes intuitos:

- Perceber o potencial de crescimento do AL bem como os modelos de gestão praticados;
- Perceber se o modelo utilizado em AL varia consoante o número de apartamentos;

- Perceber o empreendedorismo: as dificuldades na abertura de um negócio, os desafios diários, o relacionamento com os hóspedes, o que os clientes mais valorizam e as formas de dinamização do negócio;

O guião da entrevista foi elaborado tendo em conta o objetivo de obter informação mais detalhada sobre o negócio de AL, desafios e dificuldades sentidas, bem como a experiência no ramo. Adicionalmente, e tendo em conta a experiência dos inquiridos, tentou apurar-se a opinião dos gestores de AL sobre a valorização pelos hóspedes a determinados aspetos (*amenities*; informações turísticas; atendimento personalizado; transporte; entre outros).

Para a validação do questionário, e para garantia de uma correta estruturação do mesmo, foi definida uma matriz analítica que conjugou os seguintes aspetos: Conceito / Dimensão / Variáveis / Indicadores / Questão da Entrevista.

A matriz analítica do questionário divide-se em duas dimensões: o Empreendedorismo e em Gestão do negócio. Na primeira dimensão Empreendedorismo, as questões efetuadas foram agrupadas em três variáveis: motivação para o negócio, o negócio propriamente dito e a inovação.

Na dimensão de gestão do negócio, o agrupamento de variáveis foi efetuado nos principais blocos de um negócio: Estratégia, Recursos Humanos, componente Financeira, Marketing, Operações.

Adicionalmente, para cada uma das questões efetuadas na entrevista foi identificado um indicador /fator que permitirá efetuar a monitorização da informação. Adicionalmente, a matriz elaborada permitiu validar se todos os aspetos relevantes para o Plano de Negócios seriam abordados na entrevista

Tabela 1 - Dimensões e Indicadores para Análise Qualitativa

Matriz Analítica do Questionário				
Conceito	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Questão da Entrevista
Alojamento Local (AL)	Empreendedorismo	Motivação	Motivação para o negócio	1.1. Como surgiu o negócio de AL? (Nova oportunidade de negócio ou situação de desemprego)
			Características pessoais	1.2. Quais as características base que um empreendedor deve ter para ter sucesso no AL?
			Alocação tempo ao negócio	1.3. Qual a sua dedicação ao negócio de AL? Full time ou part-time?
		Negócio	Nº anos negócio / Nº registo RNAL	1.4. Há quanto tempo se dedica ao AL?
			Nº de subsídios atribuídos para novos negócios	1.5. Para abertura do negócio, recorreu a fundos próprios ou a algum fundo de turismo?
			Nº Quartos em Estabelecimentos de AL / Modalidades do AL / Capacidade de Alojamento	1.6. Quais as tipologias de Alojamento local que tem atualmente (Moradia, Apartamento, Estabelecimento de Hospedagem / Hostel)
			Modalidades do AL	1.7. Quantos estabelecimentos de AL tem atualmente, por tipologia?

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

			Localização por NUTS	1.8. Qual a localização dos seus estabelecimentos de AL?
			IRS	1.9. Qual a tributação fiscal inerente ao AL? Considera que a tributação é excessiva para o tipo de negócio ou está adequada ao mesmo?
			Rácio de AL versus Hotéis	1.10. Considera o AL competitivo com os hotéis?
			Avaliações Plataformas / taxa crescimento negócio /room nights vendidas	1.11. Desde que iniciou o negócio de AL, quais as principais dificuldades que teve?
		Inovação	Poupança ambiental	1.12. De que forma é que o negócio está otimizado para reduzir a pegada ambiental?
			Redução utilização papel em detrimento de novas tecnologias	1.13. No sentido de melhorar a experiência do Cliente, de que forma é que a digitalização está implementada no seu negócio, nomeadamente na simplificação dos processos burocráticos
			Análise de concorrência	1.14. Face aos seus concorrentes, o que tem de inovador nos seus apartamentos?
	Gestão do Negócio	Estratégia	Análise de mercado / Indicadores financeiros / Business Plan	2.1. Antes da abertura do AL fez algum plano de negócios?

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

			Taxa crescimento negócio / Percentagem de imóveis próprios versus imóveis angariados / Tipo de contratos existentes na gestão de AL	2.2. Como tem procedido para o crescimento do negócio? Através de imóveis próprios ou angariação de apartamentos de terceiros. Caso tenha apartamentos de terceiros, qual o modelo de gestão que utiliza? Pagamento de Renda, prestação de serviços ou outro.
			Volume vendas / Nº alojamentos / RH's /...	2.3. Quais os seus objetivos de crescimento?
			Taxa de Crescimento do negócio / Oportunidades / Constrangimentos	2.4. Desde que iniciou o AL, quais os principais desafios que tem enfrentado?
			Taxa de Crescimento do negócio / conjuntura macroeconómica / conjuntura microeconómica	2.5. Como vê o AL daqui a 5 anos? Considera que ainda há espaço para crescer?
		Recursos Humanos (RH's)	Nº Colaboradores	2.6. Quantos funcionários tem afetos ao negócio? (internos e externos)
			Função dos Colaboradores	2.7. Quais as funções dos colaboradores internos?
			Modelo de Avaliação de Colaboradores	2.8. Efetua avaliação de colaboradores de forma periódica? Qual o modelo de avaliação?
			Formação (presencial/ e-learning)	2.9. Disponibiliza formação aos seus colaboradores?

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

		Financeira	Taxa ocupação apartamentos / room nights vendidas	2.10. Qual a taxa média de ocupação dos seus Apartamentos/Moradia/estabelecimentos de Hospedagem?
			Receitas alojamento / ADR	2.11. Caso detenha apartamentos, qual o preço médio praticado nas diferentes tipologias?
			Receitas alojamento / ADR	2.12. O que incorpora no preço final praticado (ex: lavandaria, <i>amenities</i> , limpeza, comissões das plataformas, entre outros)
			Custos alojamento	2.13. Quais os principais custos da atividade de AL?
		Marketing	Preços praticados / REVPAR	2.14. De acordo com a sazonalidade, como define o preço a cobrar? (análise concorrência; sensibilidade; disponibilidade dos quartos face a procura)
			Room Nights vendidas	2.15. Tem número mínimo de noites? Se sim, quantas?
			Número de Room Nights vendidas por plataforma	2.16. Qual considera ser o melhor meio/ plataforma para dinamização de AL?
			Hábitos de consumo	2.17. O que entende que os Hóspedes mais valorizam no AL?
			Taxa ocupação / Avaliações Airbnb, Booking.com (ou outras plataformas) / Comentários efetuados pelos Hóspedes	2.18. O que torna os seus apartamentos de AL únicos e como se diferenciam da concorrência?

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

			Estada Média	2.19. Em média, os seus hóspedes costumam ficar quantas noites?
			Proporção de hóspedes estrangeiros (%) por localização geográfica	2.20. Costuma ter mais Clientes nacionais ou estrangeiros? Quais as principais nacionalidades dos seus hóspedes estrangeiros?
		Operações	Avaliações Booking.com (ou outras plataformas) / Comentários efetuados pelos Hóspedes	2.21. Quem realiza o check-in/ check-out dos apartamentos?
			Avaliações Booking.com (ou outras plataformas) / Comentários efetuados pelos Hóspedes	2.22. Contrata empresas limpeza ou tem funcionários próprios?
			Avaliações Airbnb, Booking.com ou outras plataformas) / Comentários efetuados pelos Hóspedes	2.23. Tem contrato com empresa de lavandaria para recolha/lavagem e entrega de turcos e lençóis?
			Avaliações Booking.com (ou outras plataformas) / Comentários efetuados pelos Hóspedes	2.24. Como gere a manutenção dos apartamentos?
			Avaliação do Serviço prestado	2.25. Em termos de <i>amenities</i> , o que disponibiliza nos seus apartamentos? Disponibiliza welcome pack?

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

			Avaliação do Serviço prestado	2.26. Disponibiliza algum serviço extra aos seus hóspedes? Se sim, por acordos com empresas ou gestão própria?
			Avaliações Airbnb, Booking.com (ou outras plataformas) / Comentários efetuados pelos Hóspedes	2.27. Durante a estadia, realiza limpezas no apartamento? Com reposição de <i>amenities</i> ? Se sim, ao fim de quanto tempo?

Fonte: Elaboração própria (2019) com inputs de Quivy & Van Campenhould (2005)

Após elaboração do guião, o mesmo foi enviado para um painel constituído por 8 pessoas nos quais se incluem gestores hoteleiros (5) e académicos (3), de forma a que estes efetuassem a respetiva validação. Com o feedback obtido, foram efetuados ligeiros ajustes ao guião, sendo posteriormente agendadas as entrevistas.

As entrevistas ocorreram nos dias 21 setembro (pelas 15 horas) e no dia 07 outubro de 2019 (pelas 14 horas) aos Gestores de Alojamento Local. (Guião da Entrevista e detalhe das respostas nos Apêndice 1 e 2). Uma vez que uma das inquiridas se encontra fisicamente distante (São Vicente da Beira), optou-se nessa situação pelo envio por email do Guião da Entrevista para recolha da resposta ao mesmo, tendo as respostas sido recebidas no dia 1 outubro 2019. (Guião da Entrevista e detalhe das respostas no Apêndice 3).

1.5.3.2. Método Quantitativo

O Método Quantitativo aplicou-se através de um inquérito por questionário com diversos tipos de perguntas. Com este questionário, pretendeu-se apurar a valorização dos inquiridos para o tipo de alojamento (AL), as necessidades, experiências passadas, motivos de utilização, entre outros aspetos. O alvo preferencial para o questionário foram utilizadores e potenciais utilizadores de estabelecimentos em AL.

Em termos genéricos, as características-chave para os inquiridos foram as seguintes:

- ✓ Gosto por viajar;
- ✓ Interesse em estadias de curta duração;
- ✓ Segmento médio/alto;
- ✓ Experiência em hotéis e em AL.

Com o inquérito pretendeu-se:

- Perceber a frequência com que os inquiridos viajam;

- Compreender se optam maioritariamente por hotéis ou por estabelecimentos em AL;
- Entender o que mais valorizam no AL;
- Analisar quais os motivos de seleção de um apartamento em AL em detrimento de um Hotel;
- Entender necessidades dos inquiridos em termos de alojamentos;
- Avaliar o valor monetário que os inquiridos estão dispostos a pagar por noite em apartamentos de tipologia T1 (até 4 pessoas) e T2 (até 6 pessoas).

A seleção das questões a efetuar no inquérito foi elaborada com o objetivo de dar resposta aos objetivos gerais e específicos definidos neste projeto, tendo como base os autores enunciados na tabela abaixo:

Tabela 2 - Dimensões e Indicadores para Análise Quantitativa

Dimensões	Indicadores	Módulo	Questões	Autores
Hábitos de Consumo	Hábitos de Turismo Versus Lazer	Módulo I – Questões genéricas sobre Turismo	Considerando o período de 1 ano, quantas vezes costuma passar férias fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 4 noites)?	Ateljevic, I., Doorne, S. (2000) Diaz, M.; Espino-Rodriguez, T.(2018)
			Maioritariamente, nas suas férias opta por destinos nacionais ou internacionais (considerar estadias superiores a 4 noites)?	
			Considerando o período de 1 ano, quantas vezes costuma passar fins de semana fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 1 a 2 noites)?	
			Maioritariamente, nos fins de semana, opta por destinos nacionais ou internacionais (considerar estadias de pelo menos 1 a 2 noites)?	
			Aquando da seleção por destinos nacionais/internacionais, maioritariamente opta por que tipo de alojamento?	
			A sua resposta sobre a seleção de tipo de alojamento iria variar caso se trate de destinos nacionais ou de destinos internacionais? Em caso afirmativo, indique-nos o motivo?	

	Preferências de Alojamentos		Quais os principais motivos que o levam a escolher esse tipo de alojamento?	
Experiência	Utilização de AL	Módulo II – Questões específicas sobre AL	Por norma, privilegia estabelecimentos em Alojamento Local (AL)?	So K; Oh H.; Min S. (2018) Zervas, G. , Proserpio, D. & Byers, J.W. (2014) Liang, L. J. (2015) Tussyadiah, I. P. , & Pesonen, J. (2016) Cunha (2013) Leung et al (2013) Remondes, J., Serrano, V., & Mena, R. (2015)
	Hábitos de AL		Caso não privilegie estabelecimentos em Alojamento Local, poderá indicar-nos o motivo?	
	Motivos de seleção de AL		Caso privilegie estabelecimentos em Alojamento Local, por norma, em cada estadia, quantas noites fica hospedado?	
	Hábitos de Turismo Versus Lazer		Por norma, em que situações recorre a estabelecimentos de Alojamento Local?	
	Motivos de seleção de AL		Com quem costuma utilizar Estabelecimentos em Alojamento Local?	
			Quais os motivos que o levam a selecionar Estabelecimentos de Alojamento Local, em detrimento de outros tipos de alojamento?	

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

	Canal para realização de Reservas		Como costuma efetuar as suas reservas?	
	Motivos de escolha de plataforma		Quais os motivos que o levam a selecionar a plataforma escolhida?	
Interesse na oferta	Motivos de seleção de AL	Módulo III – Questões sobre o Projeto Alcântara Apartments	O que o levaria a escolher o Estabelecimento “Alcântara Apartments”?	Guttentag, D. (2015) Tussyadiah, I. P. (2015) Martins (2012)
	Importância atribuída		Nos Estabelecimentos de Alojamento Local, qual a sua valorização para os seguintes aspetos?	
	Disponibilidade de pagamento		Quanto estaria disposto a pagar, por noite, no Alcântara Apartments?	
	Forma de Promoção de AL		Quais os meios que considera mais eficazes para promoção de apartamentos em Alojamento Local?	
Caracterização Sociodemográfica	Caracterização geral da amostra		Qual o seu género?	(Remoaldo et al., 2014); (Meng e Uysal, 2008);
			Qual a sua idade?	

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

		Módulo IV – Caracterização Pessoal	Qual a sua ocupação profissional?
			Qual a sua formação?
			Qual o seu estado civil?
			Tem filhos?
			Caso tenha filhos, quantos filhos tem?
			Qual o seu rendimento líquido anual?
			Qual a sua nacionalidade?
			Qual a sua área de residência?

Fonte: Elaboração própria (2019) com inputs de Quivy & Van Campenhould (2005)

Após a elaboração do inquérito, o mesmo foi enviado para um painel constituído por 8 pessoas nos quais se incluem gestores hoteleiros (5) e académicos (3), de forma a que estes o validassem. Decorrente do feedback obtido, foram efetuados ligeiros ajustes ao mesmo, sendo disponibilizada a versão final a 14 junho 2019.

O inquérito foi construído no aplicativo *Google Forms* e teve um período de resposta de cerca de 5 meses (de 14 junho 2019 a 10 novembro de 2019). De referir que o período de resposta foi alargado devido ao período de férias de muitos inquiridos. A disponibilização do mesmo foi efetuada através de email e do *Facebook*, com utilização da técnica de amostragem “bola de neve”, sendo posteriormente feito o tratamento dos dados através de *Excel*. O efeito “Snowball Sampling” (bola de neve) foi desenvolvido por Coleman (1958) e por Goodman (1961) para estudar a estrutura das redes sociais. Este é um método bastante utilizado em permite gerar uma amostra utilizando a própria rede (Stivala et.al.,2016). Este método, pelo fato de transmitir a diversas redes de contactos o questionário, permite alcançar um universo superior de inquiridos.

Capítulo II: Revisão da Literatura

2.1. Turismo e Inovação

As mudanças no setor do Turismo e a crescente necessidade de utilização de tecnologias, faz com que as empresas necessitem de se modernizar e desenvolver sistemas/ ferramentas que lhes permitam conhecer cada vez melhor os seus clientes, permitindo-lhes a diferenciação face aos seus concorrentes. (Fleisch, 2010). Neto (2018) refere que, em termos de tendências, a introdução de novas tecnologias, nomeadamente a introdução de Inteligência Artificial fará com que a experiência do cliente e as posteriores análises dos clientes seja cada vez mais assertiva.

Devido às alterações que se têm vivido na sociedade, o conceito “inovação” torna-se bastante importante, uma vez que poderá permitir o alcance de vantagens competitivas. Para Hjalager (2010), a inovação em turismo pode ser definida como: “tudo o que difere dos negócios atualmente desenvolvidos ou que represente uma descontinuação da prática anterior, em certo sentido para a empresa inovadora. La Pena (2016) considera que, genericamente, os hóspedes/turistas estão dispostos a pagar mais pelas empresas que mostrem maiores inovações. Hjalager (2017) também considera que um dos fatores que leva ao sucesso de uma empresa é a inovação. Inovação enquanto tendência da empresa para se comprometer e suportar novas ideias, novidade, experimentação, e processo criativo que poderá resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 2001). Para vários autores, a inovação influencia positivamente a performance financeira, sendo o seu fator chave (Lumpkin & Dess, 2001; Bergfeld & Weber, 2011; Kellermanns, 2012). Por outro lado, empresas familiares, em especial de pequena e média dimensão necessitam constantemente de inovar para proteger a longevidade da empresa familiar e assegurar um desempenho de longo prazo (Bergfeld & Weber, 2011; De Massis, 2015; Kellermanns, 2012). Exatamente por serem de pequena e média dimensão (empresas familiares), têm assim grandes desafios na implementação de inovações (Getz & Carlsen, 2005; Peters & Buhalis, 2013; Pikkematt & Peters, 2006).

No entanto, a performance financeira também é um objetivo dominante para o turismo e para as empresas hoteleiras (Inoue & Lee, 2011).

2.2. Globalização e Economia digital

A globalização veio provocar mudanças no perfil dos consumidores, bem como alterações nas formas de consumo. A crise económica mundial e a necessidade de repensar os gastos pessoais, incentivaram a alteração dos padrões de consumo dos consumidores, passando estes a utilizar plataformas de consumo colaborativo (Botsman & Rogers, 2010; Gansky, 2010).

Tussyadiah & Pesonen (2016), referem que a introdução de melhorias nos processos, através da criação de novos serviços, veio revolucionar o setor da hotelaria, em especial pela introdução de novas tecnologias. A introdução de novas tecnologias em plataformas que permitem o consumo colaborativo tem tido impactos significativos no setor (Heo, 2016; Zervas, Proserpio, & Byers, 2014). Gansky (2010) refere que, com a evolução tecnológica, foi possível quebrar as barreiras entre consumidor e vendedor, através da inserção de comentários/reviews de utilizadores sobre os produtos consumidos. A existência de novos produtos, disponibilizados de forma digital, permitiu novas oportunidades na economia (Richardson, 2015).

As plataformas online permitem a ligação direta entre a oferta e a procura, revolucionando assim o comércio tradicional para novos modelos de consumo. Belk (2014), reforça que a partilha se tornou a principal característica da Web 2.0. No entanto, para Sundararajan (2014), a nova estrutura organizacional da economia de partilha, não valoriza a posse dos bens nem a contratação de colaboradores.

Decorrente do facto dos indivíduos poderem ter acesso a bens por um custo menor (benefícios económicos), fez com que a utilização de plataformas P2P fosse crescendo em termos de utilizadores (Botsman & Rogers, 2010; Gansky, 2010; Tussyadiah, 2015). Outro dos motivos que levou ao aumento do número de utilizadores de plataformas P2P e das práticas de consumo colaborativo foi a partilha de informações (John, 2013). As informações disponibilizadas sobre um

dado produto ou serviço numa plataforma de consumo colaborativo poderá incitar outros a consumir ou evitar o produto.

No entanto, na introdução de novas tecnologias será importante acautelar que estas sejam simples e fáceis de usar. Tussyadiah (2015) refere que, se os sistemas tecnológicos forem muito complexos, e de difícil usabilidade, os consumidores não terão intenções de compra nessas plataformas.

2.3. Economia de Partilha

Torna-se assim importante perceber o que é a economia de partilha. No passado, Belk (1988), referiu que “tu és o que possuis”, o que demonstrava a importância da propriedade no sentido de deter algo, ser o dono de alguma coisa. No entanto com o passar dos anos, a realidade alterou-se, tendo alguns autores referido que “tu és aquilo a que consegues aceder” (Botsman & Rogers, 2010; Belk, 2014). A partilha torna-se assim uma alternativa à pertença e está a ter um número cada vez maior de utilizadores (Guttentag, 2015).

A economia de partilha, tornou-se uma tendência de turismo, que tem vindo a acentuar-se nos últimos anos devido às alterações na sociedade e às novas necessidades dos consumidores. Botsman and Rogers (2010) referiram ainda que existia a necessidade de acomodar um número superior de pessoas, complementando a oferta tradicional (hotéis), nomeadamente a eventos de grande escala que pudessem ocorrer. Para vários autores, o aparecimento da economia de partilha está relacionado com uma mudança nas atitudes e práticas de consumo (Bardhi and Eckhard, 2012; Botsman & Rogers, 2010; Gansky, 2010, Martin, 2015).

Heo (2016) demonstrou alguma preocupação com a indústria hoteleira tradicional, face ao forte crescimento novos modelos de negócio Peer-to-Peer (P2P). A existência destes modelos de negócio fez com que as empresas do setor hoteleiro se ajustassem de forma a poderem aproveitar esta nova realidade impulsionada pelas novas tecnologias (Tussyadiah & Pesonen, 2016; Tussyadiah & Zach, 2015; Geron, 2012; Geron, 2013). Assim, o Airbnb, iniciou-se com um inovador modelo de negócio, construído tendo por base novas tecnologias (internet), bastante atrativo em termos de imagem, centrado nas

poupanças de custos, comodidades de casa e o potencial para que os clientes pudessem ter experiências mais autênticas com comunidade local.

Guttentag (2015), refere ainda que, o Airbnb, enquanto plataforma de consumo colaborativo, permite que qualquer pessoa possa alugar a sua própria casa a outra pessoa que esteja noutra parte do mundo. Não existindo, no entanto, a obrigatoriedade de haver reciprocidade direta (Belk, 2010; Hellwig et al, 2015), ou seja, pelo facto de alugar um apartamento a uma pessoa, não significa que eu tenha de ir para o apartamento dessa pessoa, havendo assim muitas opções de escolha. Schor & Fitzmaurice (2015) consideram que esta nova forma de consumo veio eliminar os atores de mediação de mercado.

Na pesquisa por uma definição de economia de partilha, encontra-se na literatura diversos termos tais como: Consumo Colaborativo (Barnes e Matson (2016); Botsman & Rogers (2010); Sundararajan (2014); Partilha /Economia de Partilha (Botsman (2013).

Botsman & Rogers (2010), no seu estudo sobre consumo colaborativo, consideram 3 modelos principais: (1) Sistemas de Serviço de Produto; (2) Mercados de Redistribuição; (3) Estilo de Vida. Para estes autores:

1. Sistemas de Serviço de produtos permitem a partilha/utilização do mesmo produto por vários indivíduos, como por exemplo a partilha de carros/bicicletas.
2. Os mercados de Redistribuição permitem uma melhor rentabilização dos produtos, através do aumento o ciclo de vida dos mesmos uma vez que possibilita a compra e venda de produtos usados a preços mais baixos.
3. O estilo de Vida Colaborativo permite a partilha de um quarto /espaço de trabalho em plataformas específicas.

No entanto, nem todos os autores desagregam o conceito de consumo colaborativo e de economia de partilha, focando-se apenas no conceito e desagregando o mesmo pelos intervenientes no processo. Sundararajan (2014b), considera que os novos modelos de economia de partilha resultaram numa nova estrutura organizacional que não se foca necessariamente na posse de produtos ou na contratação de prestadores de serviços (empregados). Este autor considera 3 intervenientes no consumo colaborativo:

1. Os empresários que oferecem os bens/serviços;
2. Os consumidores que procuram e adquirem os bens/serviços disponibilizados pelos empresários;
3. As plataformas, meio em que é feita a transação e o respetivo pagamento.

A esse serviço, por norma é cobrada uma comissão pela intermediação/serviço prestado (Sundararajan, 2014). Koopman (2014), considera que, uma vez que a economia de partilha pode ter inúmeros compradores e vendedores, existe uma maior oferta de produtos e serviços, com preços adequados e uma qualidade de serviço superior. Nesse sentido, Koopman (2014) refere que a economia de partilha veio revolucionar e provocar alterações em negócios “maduros” e bem estabelecidos no mercado.

O mercado de economia de partilha tem vindo a crescer de forma considerável, muito alavancado pela economia digital, permitindo a partilha de bens e serviços em detrimento da sua posse (Dahlman, Mealy & Wermelinger, 2016). Atualmente vemos cada vez mais exemplos de economia de partilha em alojamento, veículos, roupas, música, ou plataformas na internet, o que mostra a alteração no modo de consumo face ao que se verificava no passado (Meelen et al, 2015).

Coyle, (2017), à semelhança de Dahlman (2016), também acredita no impulso dado pelas plataformas digitais. Os utilizadores, nestas plataformas de economia partilhada poderão ser simultaneamente produtores e consumidores (Coyle, 2017; Barnes & Mattsson, 2016).

Correia, Montez & Silva (2016) referem que os diversos setores de atividade, para poderem acompanhar as tendências tecnológicas da geração Millenial (indivíduos que nasceram entre 1980 e 1996) e gerações seguintes, deverão reinventar-se.

Mohlmann (2015) reforçou ainda que, apesar do consumo colaborativo ser atualmente mais utilizado por grupos etários mais jovens, as gerações seguintes já farão parte desta tendência, o que fará com que todos os grupos etários sejam consumidores no futuro.

Dado o crescimento da economia partilhada, investigou-se na literatura os fatores que levaram à existência do modelo de economia partilhada. Barnes &

Matsson (2016) consideram que os principais fatores da economia partilhada, são os seguintes:

- Fatores económicos que se verificam na crise económica em termos mundiais, pelo facto de as tecnologias de informação permitirem ter custos de transação mais baixos com maiores benefícios para indivíduos.
- Fatores sociais e culturais que se verificam pela escassez de empregos tradicionais, pela melhoria da instrução e alfabetização dos consumidores, pelo facto das pessoas estarem cada vez mais despertas para as comunidades em que se inserem em detrimento do individualismo.
- Fatores Tecnológicos pela revolução nas tecnologias de informação (TIC's), redução dos custos de transação em virtude dos avanços tecnológicos, nomeadamente ao nível da internet, telefone, entre outros.
- Fatores Ambientais, especialmente na componente de sustentabilidade pela introdução de uma maior eficiência no uso dos recursos, sem prejudicar o meio ambiente; e da preocupação por ter soluções cada vez mais sustentáveis.

(Meelen & Frenken, 2015), consideram que este modelo traz benefícios económicos através da redução dos preços para os consumidores, benefícios sociais, pela proximidade entre as pessoas e benefícios ambientais uma vez que os bens e as casas são usados de forma mais eficiente. Para estes, a economia de partilha permite que os consumidores ou empresas disponibilizem a outros o acesso temporário sobre ativos/bens não utilizados, com possibilidade de retorno monetário.

Botsman & Rogers (2010), Zervas, Proserpio, & Byers (2014) realçam ainda que desta forma, os consumidores podem participar no consumo colaborativo em que existe a partilha de bens/serviços pouco utilizados tais como carros e quartos.

Botsman (2010), por sua vez, apresenta uma definição mais ampla para economia de partilha, do que Meelen e Frenken (2015), uma vez que inclui também os espaços e competências até aos produtos físicos, podendo estes ter ou não benefícios monetários.

Assim, verifica-se uma transição entre a compra definitiva de bens para um conceito de acesso temporário aos bens. Constantiou (2017), no conceito de economia partilhada agrega 3 características: o acesso sobre a propriedade (ex: aluguer de um filme em detrimento da compra do mesmo), economia de partilha (peer-to-peer) (interações de compra e venda em plataformas na internet – ex: OLX) e a alocação de recursos ociosos (aluguer de espaço que não estava a ser utilizado, como por exemplo uma casa de férias).

Existem outros autores que corroboram a desagregação de Barnes & Mattson (2016):

- **Factores económicos** (Gansky, 2010; Botsman & Rogers, 2010; Dill, Howland, & McNeil, 2016; Hamari, 2015; Philip, 2015; Möhlmann, 2015; Bellotti, 2015; Lambertone and Rose, 2012; Barnes & Mattsson, 2016);
- **Factores tecnológicos** (Guttentag, 2015; Belk, 2010; Hamari, 2015; Barnes & Mattsson, 2016);
- **Factores sociais** (Tussyadiah, 2016; Möhlmann, 2015; Albinsson & Perera, 2012; Felson & Spaeth, 1978; Habibi, Davidson, & Laroche, 2017; Möhlmann, 2015; Emerson, 1976; Cook and Rice, 2003);
- **Factores sustentáveis/ambientais** (Belk, 2014; Tussyadiah, 2015; Tussyadiah & Pesonen, 2016; Botsman & Rogers, 2010; Albinsson & Perera, 2012; Möhlmann, 2015; Hamari, 2015).

Guttentag (2016); Mao & Lyu (2017); Satama (2014); Tussyadiah & Pesonen (2016); Yang & Ahn (2016) consideram que o fator crítico para a utilização de economia de partilha, é o fator preço/valor monetário. No entanto, este fator (preço), por vezes, é conceptualizado enquanto dimensão de valor em conjunto com os valores emocionais, valor social e valor da qualidade Sweeney & Soutar (2001); Walsh, Shiu & Hassan (2014).

Os baixos custos foram considerados o principal chamariz para utilização da plataforma P2P (Guttentag, 2015), no entanto, essa realidade tem sido a ser alterada.

Tussyadiah & Pesonen, 2016, no seu estudo sobre os motivos que impulsionavam ou contraíam a acomodação (P2P), identificaram apenas 2 fatores relevantes para a escolha dos consumidores, sendo esses os fatores

económicos e sociais. Para Sacks (2011), aceder aos produtos e serviços desejados a um preço inferior (poupança em termos de custos) é o que leva a que os consumidores participem na economia de partilha.

No entanto, existem outros fatores que poderão ser considerados, não devendo ser considerado exclusivamente o fator preço. Mao e Lyu (2017), num estudo recente, constaram que a expectativa de uma experiência única e o valor percebido afetavam positivamente a atitude dos consumidores para o Airbnb, enquanto que o risco percebido tinha um efeito negativo nessa atitude.

Outros motivos são apontados na literatura para utilização de plataformas de economia de partilha (ex: Airbnb), tais como a autenticidade (Guttentag, 2017; Liang, 2015; Nowak, 2015; Poon and Huang, 2017; Moody, Suess, and Lehto, 2017), novidade (Guttentag, 2016; Mao and Lyu, 2017), gozo (Ha & Stoel, 2008; Yang & Ahn, 2016), benefícios da casa (em termos de atributos – ex: cozinha equipada,...) (Guttentag, 2016; Guttentag, 2015; Johnson and Neuhofer's, 2017; Nowak's, 2015) e afinidade (Möhlmann, 2015)

Apesar de todas as vantagens indicadas pelos autores acima referidos, outros autores apresentam algumas preocupações nomeadamente relativas a incertezas e receios na utilização de plataformas de economia de partilha. Ert, Fleischer & Magen(2016); Philip, Ozanne & Ballantine (2015) realçam o aumento do risco em termos económicos, uma vez que a informação não é similar entre os interlocutores e as transações são feitas com pessoas desconhecidas. Lauterbach et al, (2009) e Celata (2017) complementam que as transações efetuadas através de plataformas entre desconhecidos, acarretam um risco superior do que as transações económicas tradicionais (offline). Germann Molz (2012 e 2013), consideram que os utilizadores destas plataformas poderão sentir-se ansiosos e com algumas incertezas no contacto online com desconhecidos. A confiança é fulcral para a realização de negócios.

A insegurança, incerteza, risco percebido (Mao & Lyu, 2017; Featherman & Pavlou, 2003; Kim, Ferrin, Rao, 2008), desconfiança (Tussyadiah & Pesonen, 2016; Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992; Satama, 2014; Bostman & Rogers, 2010;), e pouca familiaridade (Tussyadiah & Pesonen, 2016a; Tussyadiah, 2015) também têm um papel importante, uma vez que poderão

afetar a utilização deste tipo de plataformas. Decorrente dessa incerteza, a confiança e a qualidade do serviço têm um peso bastante maior para realização das transações (Shaheen, Mallery & Kingsley, 2012).

Einav, Farronato, & Levin (2016) consideram que o estabelecimento de confiança entre os vendedores e os compradores é o principal desafio nas plataformas de economia partilhada.

Alguns estudos mostram formas de aumentar a confiança/segurança na utilização das plataformas de economia partilhada. Para Guttentag (2015), a disponibilização de informação sobre os vendedores, tais como fotos e outras informações dos vendedores irá permitir uma redução do anonimato e irá facilitar a identificação offline. Todorov, Olivola, Dotsch & Mende - Siedllecki (2015) apontam a aparência facial um elemento que permitirá que os compradores espontaneamente infiram sobre as características dos indivíduos (exemplo: ter um ar confiável, em quem se poderá confiar). Alguns autores vão mais longe no estudo da aparência facial e realçam que a utilização de fotos de vendedores com ar confiável permite a cobrança de valores mais elevados por apartamentos similares. Ou seja, os compradores estão dispostos a pagar um valor superior por apartamentos com mesmas características, mas que apresentam fotografia dos vendedores com ar confiável (Ert, Fleischer and Magen, 2016).

Guttentag (2015), estudou a economia de partilha, mais especificamente o Airbnb, enquanto inovação disruptiva no setor hoteleiro e Zervas, (2014), Choi (2015) aprofundaram os seus estudos na concorrência entre o Airbnb e o setor hoteleiro tradicional. Zhu, So, & Hudson (2017) reforçam ainda o impacto que esta tendência tem tido no turismo e na indústria Hoteleira. (Freitag and Haywood, 2015), consideram que, a utilização deste tipo de plataformas (P2P) têm se tornado fortes concorrentes ao setor hoteleiro tradicional.

Com esta nova realidade, e de forma a que as empresas se mantenham competitivas no mercado, estas têm necessariamente de se reajustar/adaptar aos novos tipos de consumidores (Lamberton & Rose, 2012).

2.4. Modelos de Negócio

A análise dos modelos de negócio existentes, em termos bibliográficos, é muito importante pois permite avaliar o modelo que melhor se adequa ao negócio a implementar, com base nos objetivos a alcançar e a sua natureza.

Existem inúmeras definições para o conceito de “modelo de negócio”, que divergem na descrição efetuada pelos diversos autores, apesar do conceito em si ser o mesmo (Kalakou & Macario, 2013). Para Zott & Amit (2010), modelo de negócio é tudo o que está relacionado com as atividades da empresa. Allen (2012) considera que o modelo consiste em 2 atividades principais: criar valor e receber valor. Girotra & Netessine (2013) por sua vez consideram que é a forma lógica e racional de como a empresa cria, entrega e captura valor (económico, social ou outra forma de valor). Para Ahokangas & Myllykoski (2014), o conceito de “modelo de negócio” poderá ser equacionado por diferentes perspetivas: através do conteúdo, contexto ou do processo.

Um modelo de negócio deverá espelhar a empresa (visão integrada), a forma como pretende criar, entregar e recolher valor, considerando os seus recursos, a capacidade de produção, bem como as relações com clientes e fornecedores.

Porter (1980), com o intuito de avaliar o grau de atratividade de uma indústria e consequente definição de uma estratégia de negócio, propôs um modelo que assentava na Análise de Cinco Forças competitivas básicas:

1. **Ameaça de novos concorrentes:** Representa as barreiras à entrada, ou seja, a dificuldade ou oportunidade que existe para que novos concorrentes entrem no mercado. Neste contexto deverão ser avaliados os custos de implementação, a possibilidade de ter economias de escala, o conhecimento, entre outros fatores.
2. **Poder negocial dos clientes (compradores):** Representa a influencia que o cliente/consumidor tem sobre o negócio/empresa. Importa avaliar o volume de negócios por cliente bem como padrão de consumo do mesmo.
3. **Poder negocial dos fornecedores:** Representa a influencia do fornecedor sobre o negócio/empresa. Se tiver um número pequeno de fornecedores, a dependência que terei para os mesmos será maior. É importante reduzir a dependência de um dado fornecedor pois caso o

mesmo não disponibilize as matérias primas no timing acordado, a empresa poderá ter problemas nos seus processos produtivos.

4. **Ameaça de produtos substitutos:** Representa os produtos similares pelos quais o produto que a minha empresa disponibiliza pode ser substituído por outro. A fidelização dos clientes a um dado produto poderá ser influenciada pela existência de outros produtos alternativos.
5. **Concorrência** (Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes): Representa as empresas que disponibilizam produtos similares. Se existirem poucas empresas no mercado, poderei ter maior dificuldade em entrar no mercado e no ganho de quota de mercado. Se existirem muitas empresas, também poderá significar que existe um mercado fragmentado o que afetará a fidelização dos clientes.

O Modelo de Porter foi bastante utilizado e continua a sê-lo atualmente, apesar de muitas vezes em conjunto com outros modelos de negócio, devido ao facto de ser um modelo estático. Decorrente da necessidade de acompanhar as tendências de mercado, em especial pela introdução de novas tecnologias, tornou-se necessário definir uma ferramenta mais robusta e adaptada à realidade. Para vários autores, o conceito “modelo de negócio” começou a ser amplamente utilizado em 1990, estando o mesmo interligado com o crescimento das novas tecnologias (Ballon, 2007; Demil, & Lecocq, 2010; DaSilva, e Trkman, 2014).

Nesse sentido, e de forma a acompanhar as novas tendências, em 2010, Osterwalder e Pigneur, criaram o Modelo de Canvas (BMC - Business Model Canvas). Este modelo descreve o racional de como uma organização cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder e Pigneur (2010: 14)). Para isso, considera 9 blocos que se relacionam e comunicam entre si e que podem ser agregados em 4 áreas de um negócio: Clientes, Oferta, Infraestrutura e Viabilidade Financeira. Estes autores detalham os blocos da seguinte forma:

- Segmento de clientes/mercado: tipificação do grupo de clientes /organizações que se pretende atingir (Osterwalder e Pigneur, 2010: 20, 21).
- Oferta de valor: Definição dos produtos e serviços que criam valor para o segmento de clientes selecionado (Osterwalder e Pigneur, 2010: 22-25).

- Canais de venda: Forma de chegar aos clientes (comunicação e influência nos segmentos pretendidos) para lhes disponibilizar a proposta valor; (Osterwalder e Pigneur, 2010: 26, 27).
- Relacionamento com clientes: forma de relacionamento que a empresa tem com os segmentos de clientes (Osterwalder e Pigneur, 2010: 28, 29).
- Fonte de Receita: Diferencial entre receitas e custos provenientes das entradas de dinheiro gerado a partir de cada segmento de clientes (Osterwalder e Pigneur, 2010: 30-33).
- Recursos-chave: representam os ativos críticos para o funcionamento do modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur, 2010: 34, 35).
- Atividades-chave: descrevem os aspetos mais importantes que a empresa deve assegurar para conseguir que o seu modelo de negócio funcione (Osterwalder e Pigneur, 2010: 36, 37).
- Parcerias-chave: rede de fornecedores e de parceiros que permitem o funcionamento do modelo de negócios (Osterwalder e Pigneur (2010: 38, 39)).
- Fontes de custos: identificação de todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur (2010: 40, 41)).

Este modelo permite que as empresas, de forma dinâmica, muitas vezes em sessões de brainstorming, possam preencher os 9 blocos críticos para o negócio. Através da introdução de post-its em cada um dos blocos, os vários intervenientes nas sessões vão ajudando na definição da melhor estratégia a implementar, podendo partilhar as suas ideias e opiniões até que se chegue a um consenso no modelo final. Este modelo, é, muitas vezes aplicado, na criação de start-ups.

O aumento da concorrência no setor hoteleiro faz com que os gestores tenham de ter em consideração a cada momento, qual o modelo de negócio que deverão usar para serem/continuarem a ser competitivos no mercado.

2.4.1. Modelos de gestão

Para a implementação do Modelo de negócio torna-se importante avaliar os vários modelos de gestão existentes, avaliando a melhor estratégia para entrada no negócio. Os principais modelos de gestão associados à exploração hoteleira são: (1) marca própria; (2) Franchising; (3) Contrato de Gestão e (4) Contrato de arrendamento.

2.4.1.1. Marca Própria

Enz & Canina (2011) consideram que os empresários independentes, por terem mais flexibilidade no relacionamento com clientes e fornecedores poderão ter vantagens competitivas e estar mais alerta para a inovação. Para além disso, eles poderão escolher as melhores tecnologias que se adequem ao seu negócio sem necessidade de ter um software específico e pré-definido, podendo ainda interagir com outros através de redes sociais.

2.4.1.2. Franchising

Em termos de conceito, o franchising é um modelo de negócio no qual o franchisador (empresa consolidada no mercado) concede ao francheado a possibilidade de explorar a sua marca, utilizando um conceito de negócio já desenvolvido e testado, disponibilizando-lhe ainda o conhecimento adquirido da marca, recebendo em troca contrapartidas financeiras e a expansão do negócio (Zimmerer & Scarborough, 1994).

Tabela 3 - Franchising - vantagens e desvantagens

	Franchising
Vantagens	1. Gestão do negócio com know-how de uma empresa de sucesso, com ideia provada (Esteves, 2012); 2. Possibilidade de utilização da promoção do franchisador, nomeadamente em termos de comunicação, marketing, publicidade (Esteves, 2012);

	3. Beneficia de economias de escala, nomeadamente nos fornecedores, formação entre outros (Esteves, 2012; Hoffman & Preble, 1991); 4. Possibilidade de comunicação dentro da rede franchising, com outros donos de franchisings (Esteves, 2012);
Desvantagens	1. Custos de entrada (direitos de entrada, royalties e publicidade) (Esteves, 2012); 2. Se franchisado apresentar maus resultados/desempenho, pode afetar toda a cadeia de franchising (Esteves, 2012); 3. Se o franchisado não cumprir o objetivo, pode ser desagregado do franchisador (Esteves, 2012); 4. Por norma o acordo de franchising tem restrições na gerência (Esteves, 2012); 5. Todos os lucros são partilhados com o franchisador (Esteves, 2012);

Fonte: Elaboração própria com base autores referenciados.

Para Enz & Canina (2011), o franchising tornou-se a principal forma de entrada no mercado para donos de hotéis.

2.4.1.3. Contrato de gestão

O contrato de gestão é um acordo entre uma empresa gestora e o proprietário de um imóvel onde a empresa gestora assume toda a gestão do imóvel. Por essa gestão é recebido um *fee* que poderá ser fixo ou variável.

Por norma este modelo aplica-se em proprietários que pretendem disponibilizar a sua propriedade (apartamentos/moradias/outros) mas que não têm conhecimento ou interesse em efetuar a gestão dos mesmos. Com a gestão dos mesmos numa empresa conhecedora do setor e do mercado, a rentabilização

será certamente superior. Neste tipo de modelo, o risco financeiro e de operação são suportados pelo proprietário do imóvel.

O contrato de gestão poderá ser de parte de atividades ou da totalidade da atividade de uma empresa. Detlefsen & Glodz (2013) referem que os proprietários muitas vezes recorrem a especialistas para lhes aumentar o retorno financeiro, mas apenas de algumas atividades da empresa, podendo os proprietários concentrar-se nas atividades chave da empresa. Exemplos de contratos de gestão: (1) Gestão total dos Departamentos de um hotel: manutenção, *F&B*, *Housekeeping*, *front-office*, vendas, entre outros; (2) Análise e definição de preços para hotel; (3) adesão a produtos ou serviços solicitados por uma afiliação ou marca;

2.4.1.4. Contrato de arrendamento

O contrato de arrendamento tem como objetivo a cedência de um espaço/imóvel a outro mediante contrapartidas previamente definidas e por um espaço de tempo determinado. Para esse feito, por norma é utilizado um documento com os direitos e deveres do proprietário e os direitos e deveres do arrendatário/inquilino de um dado imóvel (Campos, 2019).

O contrato deverá ter 3 vias, sendo uma para o proprietário, 1 para o arrendatário e 1 para entrega nas finanças. Este deverá ser assinado por todos os intervenientes e nele deverá constar a identificação das partes, a identificação do imóvel, a finalidade do contrato, a duração do contrato; a possibilidade de rescisão do mesmo; a existência de licença de habitação, o valor das rendas/caução e a data de celebração do contrato.

Em fevereiro de 2019, entraram em vigor alterações no regime do arrendamento, que de certa forma equilibra a relação entre o proprietário e o seu inquilino (Amorim, 2019). As alterações na lei prendem-se com o facto de o contrato ter um prazo mínimo de um ano e na primeira renovação ter de ser mantido por mais 3 anos, excetuando na situação em que o proprietário necessite da casa. Existem ainda restrições para rescisão do contrato caso o inquilino tenha idade igual ou superior a 65 anos ou grau de deficiência de 60% ou superior e que resida no apartamento há mais de 20 anos. Se o proprietário decidir vender a

casa, os arrendatários têm prioridade na compra. Por outro lado, os inquilinos poderão terminar o arrendamento em qualquer altura, desde que dêem conhecimento ao senhorio e mediante o estipulado em contrato.

Na componente dos proprietários, quanto maior a duração do contrato de arrendamento, menor a taxa de IRS sobre as taxas obtidas, conforme tabela abaixo:

Tabela 4 – Taxa de IRS aplicáveis a Contratos de Arrendamento

Duração contrato Arrendamento	Taxa de IRS
Menos de 2 anos	28%
Entre 2 e 5 anos	26%
Entre 5 e 10 anos	23%
Entre 10 e 20 anos	14%
Entre 20 a 30 anos	10%

Fonte: Campos (2019)

2.4.2. Outsourcing

O *outsourcing* é um conceito utilizado em muitas indústrias. Este conceito poderá traduzir-se na contratação de serviços a empresas especialistas (externas) em determinada área, resultando assim numa parceria estratégica entre o contratado e o contratante. Esta opção permite que as empresas contratantes se foquem no seu negócio (atividades chave da empresa) e recorram a outras empresas para a realização de determinadas tarefas/atividades (planeamento e estratégia, componente administrativa, financeira, recursos humanos, marketing e vendas, tecnologias de informação, logística, entre outras). Este modelo traz inúmeras vantagens, nomeadamente pela possibilidade de se poderem dedicar às atividades chave da empresa (core da empresa), acesso a apoio especializado que não tem dentro da sua organização, permite a transformação

de custos fixos em variáveis, redução dos custos operacionais, aumento de eficiência entre outras vantagens.

No ramo da hotelaria são apontados 5 principais razões para a contratação de empresas de outsourcing: (1) redução de custos; (2) melhoria da qualidade; (3) flexibilidade; (4) melhoria serviço; (5) melhoria performance (Hemmington & King, 2000; Lam & Han, 2005; Wan & Su, 2010).

Portugal tem vindo a posicionar-se para receber os centros de competência para prestação de serviços em outsourcing em diversos setores e em termos internacionais (Rifer, 2017). Essa realidade tem-se verificado especialmente no outsourcing de operações, especificamente em tecnologias de informação. A introdução de robots e de inteligência artificial e a automação robótica de processos (RPA) serão os próximos desafios que já se começa a verificar na nossa sociedade nos mais diversos setores.

2.5. Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo foi utilizado pela primeira vez na literatura, no século XVIII por Richard Cantillon, um economista francês (Bratu, 2009). Cebola (2011), considera que os empreendedores são a primeira parte interessada no projeto, os principais financiadores. Bratu (2009), por sua vez, refere que deverá haver uma distinção entre os empreendedores por oportunidade e os empreendedores por necessidade. Consideram-se empreendedores por oportunidade, aqueles que detetam uma possibilidade de negócio e arriscam enquanto que os empreendedores por necessidade são os que numa situação de desemprego procuram negócios alternativos. Røed & Skogstrøm (2014) consideram que o desemprego pode ser o fator decisivo para se iniciar uma atividade, enquanto empreendedor. Alguns autores sugerem que as elevadas taxas de desemprego incrementam o empreendedorismo (Van Stel, (2005), Bratu (2009)). Estes autores consideram que o desemprego poderá ser o incentivo que irá despoletar para o início de um negócio, para o empreendedorismo.

Mas o que se entende por empreendedorismo? O conceito “empreendedorismo” num dicionário de língua portuguesa (Priberam) aparece descrito como:

1. *Qualidade ou carácter do que é empreendedor.*
2. *Atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração.*

Para Hoffman & Casnosha (2012), o empreendedorismo nasce com todas as pessoas, não sendo a consequência da criação de uma empresa. Para vários autores, o empreendedorismo, lida com inovação, concorrência, produtividade e criação de trabalho influenciando dessa forma a sociedade e os seus mercados (Jones, 2011; Liu e Fang, 2016; Luu, 2017)

Barros & Pereira (2008); Hafer (2013) e Porter (1992) consideram que o empreendedorismo permite o desenvolvimento em termos económicos e sociais de um país, pois através da introdução de novos produtos/serviços, estará a promover a eficiência e o aumento da concorrência.

Os critérios “incerteza” e “mudança contínua” serão algo que os empreendedores enfrentarão no seu quotidiano. Torna-se então importante perceber as características base que um empreendedor deverá ter. Para Silva e Monteiro (2014:16_17) as características base são: autoconfiança; capacidade de Trabalho; independência; capacidade de correr riscos controlados; ser inovador; capacidade de focalizar nos resultados; ser lutador; ser pró-ativo; capacidade de liderança; humildade; ter iniciativa; responsabilidade.

Diversos autores referem que a principal característica que os empreendedores deverão ter, em particular na fase de criação e desenvolvimento da empresa é a "abertura/mente aberta" ao empreendedorismo (Brandstätter, 1997; Rauch & Frese, 2007; Zhao & Seibert, 2006). Para Antoncic, (2009) e Marcati, (2008), esta característica permite uma melhor adaptação à mudança, às novas tecnologias, num ambiente fortemente concorrencial. Por outro lado, permite trazer soluções inovadoras para a empresa (Brockner, Higgins, & Low, 2004; Ciavarella, 2004).

Nesse contexto, são enunciados o espírito aberto para a mudança (Baker, 2010), bem como a procura contínua pela novidade e por novas oportunidades (Burmeister & Schade, 2007). Oner & Kunday (2016) sugerem que quanto menor for o medo do fracasso (do empreendedor) e mais recente for a tecnologia, maior será a tendência para o empreendedorismo.

Pfeifer e Sarlija (2010), no binómio empreendedor e empreendedorismo, referem-se à importância destes conceitos para o bem-estar económico a nível mundial, nomeadamente através da criação de emprego, da regularização dos mercados através da inovação e do aumento da eficiência. No entanto, estes autores referem que ainda não existem dados empíricos substanciais que comprovem o aumento do número de empreendedores no desenvolvimento da economia.

Em alguns estudos sobre empreendedorismo e a economia de um país, destaca-se uma relação entre o crescimento económico e o elevado nível de empreendedorismo (Tang e Koveos, 2004; Barros & Pereira, 2008). Barros & Pereira (2008) consideram que o PIB e o emprego são afetadas pelos novos negócios.

2.5.1. Alojamento Local

Portugal, à semelhança de outros países, tem vindo a criar incentivos ao empreendedorismo como potenciador da criação de emprego. Machado (2017), em entrevista a Eduardo Miranda, clarifica, no âmbito do AL, que *são qualquer coisa como 30 mil famílias hoje e microempresas que vivem e dependem do AL*. A aposta neste tipo de oferta turística tem sido uma forma de incentivo à dinamização do emprego através da criação de negócios próprios. O AL surge assim como uma nova realidade, um complemento à oferta de alojamento tradicional que, devido à sua importância no setor do turismo e do seu crescimento na última década, teve a necessidade de ser regulada.

ECO (2017) refere as inúmeras distinções recebidas em Portugal, tendo em 2016 sido considerado pela OMT como um dos 20 melhores destinos de férias do mundo e em 2017, no World Travel Awards como o melhor destino turístico do Mundo.

No passado, existiam várias leis que regulavam este tipo de alojamento turístico, que por vezes dependiam da autarquia em questão, não existindo assim uma lei única que regulasse o AL. A definição de AL está inscrita nos Decretos Lei nº 128/2014, de 29 Agosto, e Decreto Lei 63/2015 de 23 Abril, que considera que “estabelecimentos de AL são aqueles que prestam serviços de alojamento temporário a turistas, mediante remuneração, e que reúnem os requisitos do respetivo regime jurídico” (AHRESP, 2018).

A AHRESP, em 2008, decorrente da divergência de leis sobre AL e enquanto responsável pelo subsetor de AL, promoveu diversas reuniões para alcançar 3 grandes objetivos:

1. Criação de uma lei única para estabelecimentos de AL em todo o país, com possibilidade de existência de pequenos ajustamentos locais;
2. Clarificação da oferta de AL;
3. Agilização e flexibilização em termos de legislação de forma a que quem tivesse esse tipo de alojamento pertencesse à Associação.

A regulamentação do AL em 2008 fez com que os detentores de AL tivessem as mesmas regras, sendo-lhes dado benefícios para registarem as suas unidades hoteleiras, tornando-se assim um setor com elevado potencial, com distribuição

de riqueza por todos. O facto deste tipo de estabelecimentos ser regulado e alvo de vistorias, fez com que a oferta seja cada vez mais exigente em termos de qualidade, quer do próprio estabelecimento de alojamento hoteleiro, quer do serviço prestado aos clientes.

O Airbnb enquanto plataforma do modelo de consumo colaborativo, disponibiliza uma forma alternativa de alugar um espaço/comodidade, através de uma plataforma online (mercado). São permitidos alugueres de curta duração de diferentes tipos de quarto/estabelecimentos: casa inteira, quartos privados, quartos partilhados (Zervas, 2014).

Lopes (2018), referiu que a plataforma de Alojamento Airbnb, no ano de 2016, no seguimento do acordo com Câmara de Lisboa para recolha e entrega da taxa turística no valor de 1€ por noite, efetuou a recolha de 9 Milhões € em hotéis e restantes empreendimentos turísticos tradicionais, 2,8 Milhões em AL e 1,7 milhões em parceiros da plataforma Airbnb. O AL representou cerca de 1/3 do valor do total dos empreendimentos turísticos tradicionais, o que mostra claramente a relevância deste tipo de alojamento no setor do turismo em Portugal.

De acordo com os dados disponibilizados no Relatório sobre AL em Portugal (Travel BI, 2018), referente ao ano de 2017, e considerando apenas o Universo de inquirição do INE (unidades com mais de 10 camas): *As Unidades de alojamento local receberam 3,4 milhões de hóspedes (+29% face a 2016), que originaram quase 8 milhões de dormidas (+27%) e que geraram 263 milhões de euros (+28% do que em 2016).*

O aumento exponencial no registo de estabelecimentos de AL verificado nos últimos anos e consequente concorrência entre os diversos *players*, fez com que os padrões de qualidade e o serviço prestado esteja mais elevado, pois essa será a única forma de cumprir e/ou superar a expectativa dos clientes. O “Programa Quality”, disponibilizado pela AHRESP, veio também permitir que os proprietários de estabelecimentos de AL pudessem certificar os mesmos sem custos adicionais, sendo essa diferenciação uma vantagem face aos seus concorrentes.

Para além disso, este tipo de alojamento por norma requer uma maior proximidade entre os proprietários e os seus hóspedes. A arte de bem servir é crítica no negócio, sendo fulcral o conhecimento dos interesses dos hóspedes, da deteção do que estes procuram no nosso país, tentando sempre superar as suas expectativas. Dada a proximidade com os clientes, é mais fácil o “passar a palavra”, o que de certa forma minimiza as necessidades de contacto através distribuidores (que representam margens significativas), sendo possível obter-se negócio sem depender exclusivamente de plataformas de venda de alojamento, plataformas essas que cobram elevados valores de comissões. Guttentag (2015), refere que os turistas esperam experiências sociais de interação com a comunidade local, o que leva a experiências de turismo autênticas. Muitos dos consumidores utilizam as plataformas P2P (ex: Airbnb) devido à valorização da experiência e das suas características e não devido a questões monetárias (Guttentag, 2015; Poon, 1993). Kim (2015) acrescentam que as relações diretas entre os hóspedes e os responsáveis dos estabelecimentos facilitam a promoção de relações sociais para além das trocas económicas.

Um dos fatores que permite que um cliente regresse e que promova o negócio é a satisfação com o serviço prestado. A satisfação do cliente, é o conceito principal de marketing na gestão e marketing de serviços. (Fornell, 1992; Halstead and Page, 1992). Ou seja, a disponibilização de serviços que levem à satisfação do cliente e consequente intenção de retorno torna-se um fator crítico de sucesso e uma vantagem competitiva (Gundersen et al, 1996; Su, 2004; Halstead &Page, 1992; Peterson & Wilson, 1992; Pizam & Ellis, 1999).

Se conseguirmos cativar o cliente, ele certamente irá recomendar a outros. O fator satisfação é o que leva à intenção de uso de um produto ou serviço. (Bowen & Chen, 2001; Pizam & Ellis, 1999). A satisfação representa um julgamento do produto ou serviço, já a intenção de uso representa uma ação comportamental (Tussyadiah, 2016). Um indivíduo cujo grau de satisfação atinja o valor máximo, apresenta uma intenção de consumir novamente o mesmo produto maior do que os indivíduos cujo grau de satisfação é médio (Horner & Swarbrooke, 2007).

Outros atributos importantes para a satisfação dos clientes são as comodidades e a conveniência da localização pois induzem a sua intenção de usar novamente os serviços no futuro (Tussyadiah and Zach, 2015). Guttentag (2015), considera

que os hóspedes de Airbnb gostam de dispersar, ficando em zonas que por norma não recebem muitos turistas.

No que se refere à concorrência entre estabelecimentos em AL e as Unidades Hoteleiras tradicionais, Nath (2014) considera que estes atuam em mercados distintos, com segmentação demográfica distinta.

Para Guttentag (2015), o Airbnb disponibiliza quartos/apartamentos/casas com preços mais acessíveis e disponibiliza a oportunidade aos turistas de interagirem com a comunidade local, preenchendo assim as suas necessidades.

Em termos de possibilidade de crescimento, o Airbnb poderá expandir a sua oferta em casas e apartamentos já existentes, uma vez que não tem a limitação dos hotéis de serem construídos em locais de acordo com as exigências locais em termos de planeamento e ordenamento do território (Zervas, 2014).

Capítulo III: Plano de Negócio

Cebola (2011), considera um plano de negócio como um agregador de informações, uma vez que sistematiza ideias, decisões estratégicas, realçando os fatores competitivos e a viabilidade do Projeto. Nesse sentido, aquando da realização de um plano de negócio, torna-se importante escolher e aplicar o modelo de negócio mais adequado de forma a avaliar a viabilidade do mesmo, considerando todas as variáveis relevantes.

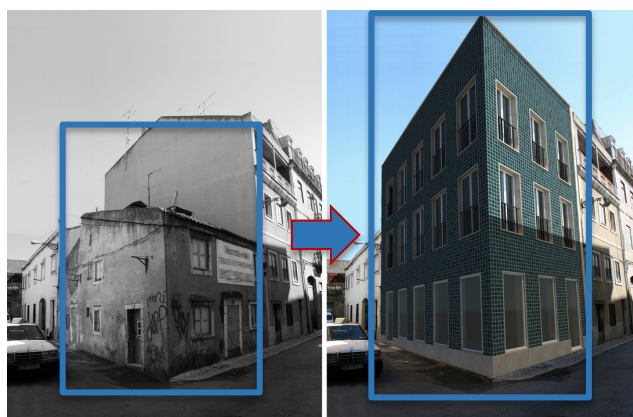
O plano de negócios proposto consiste na gestão de oito apartamentos próprios (Alcântara *Apartments* – “Edifícios Factory 1 & 2”) e da venda de room nights em apartamentos angariados a partir de janeiro de 2021. Nessa data, os 8 apartamentos próprios estarão concluídos, e já terão sido efetuados os contratos de gestão para angariação de apartamentos e assim poder-se-á dar início à rentabilização dos mesmos.

3.1. Enquadramento do Projeto

3.1.1. O conceito

Alcântara *Apartments* surgiu de um projeto familiar, com a compra e reabilitação de 2 prédios com o intuito de rentabilização dos mesmos. Os edifícios *Factory* 1 e 2 são 2 prédios contíguos, sendo que Edifício *Factory* 1 tem 3 apartamentos e o Edifício *Factory* 2 tem 5 apartamentos. As tipologias de apartamentos após reabilitação serão T1 e T2, sendo estes totalmente autónomos entre si.

Figura 4 - Edifício Factory 1 (antes e depois da Reabilitação)



Fonte: Elaboração Própria

Os imóveis localizam-se numa das principais ruas de Alcântara, a poucos metros do *Lx Factory* (cerca de 15 metros), a 600 metros de Belém, situando-se assim na zona Ocidental de Lisboa, perto de diversos monumentos importantes.

O nome escolhido para os prédios *Alcântara Apartments* (Edifícios *Factory 1* e 2) prende-se com a proximidade dos mesmos ao *Lx Factory* e com a ideia de modernidade associada aos mesmos.

O *LX Factory* teve origem no ano de 1846, aquando da instalação da Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense na zona de Alcântara. Posteriormente, esta área industrial foi ocupada por tipografias e gráficas. Atualmente é ocupada por diversas empresas que atraem inúmeros visitantes em eventos de moda, arte, arquitetura, música, publicidade, comunicação (*Lx Factory*, 2020)

Em termos de conceito, quer os apartamentos próprios (*Alcântara Apartments* - Edifícios *Factory 1* e 2) quer os apartamentos angariados pretende-se que todos os apartamentos proporcionem um alojamento de excelência, que marque positivamente os hóspedes pela experiência vivida. Nesse sentido, será efetuada uma triagem aquando da angariação de apartamentos de forma a garantir que os apartamentos cumprem os requisitos de qualidade pretendidos pela marca.

3.1.2. Missão, Visão e Valores

Nesse sentido, foram definidos os seguintes pilares quer para os apartamentos próprios (Edifícios Factory 1&2) quer para os apartamentos angariados:

- **Missão:** Proporcionar um alojamento de excelência aos seus hóspedes de forma a que estes sintam que foi uma experiência realmente única e memorável.
- **Visão:** Reconhecimento dos apartamentos enquanto estabelecimentos de AL de elevada qualidade na zona de Lisboa, contribuindo para a revitalização e dinamização da zona.
- **Valores:** Profissionalismo com clientes e fornecedores; honestidade; ética; respeito pela comunidade local.

3.2. Modelo de Negócio

A escolha de um Modelo de Negócio que dê resposta aos objetivos propostos, é algo complexo uma vez que existem vários modelos que poderão ser utilizados.

Após análise dos Modelos existentes, foi selecionado o Modelo de Negócio *Canvas*, de Osterwalder e Pigneur (2009), pois é um modelo bastante visual que permite esboçar os principais aspetos para abertura de um novo negócio.

Aplicando o Modelo Canvas ao projeto que se pretende implementar, ter-se-ia:

- Segmentos de Clientes: tipificação do grupo de clientes /organizações que se pretende atingir (Osterwalder e Pigneur, 2010: 20, 21). Pretende-se captar e reter Clientes Nacionais e Estrangeiros que apreciem este tipo de alojamento, preferencialmente que pertençam ao segmento médio/alto. Clientes com interesse pelo turismo de proximidade com comunidade local e vida noturna. Interesse por cidade cosmopolita e interesse em monumentos históricos/cultura;
- Oferta de Valor: Definição dos produtos e serviços que criam valor para o segmento de clientes selecionado (Osterwalder e Pigneur, 2010: 22-25). Pretende-se que os apartamentos próprios e os angariados sejam de qualidade e design diferenciado; com atendimento de excelência que

privilegie o detalhe e com elevado foco nas necessidades dos hóspedes; com aposta em recursos humanos qualificados;

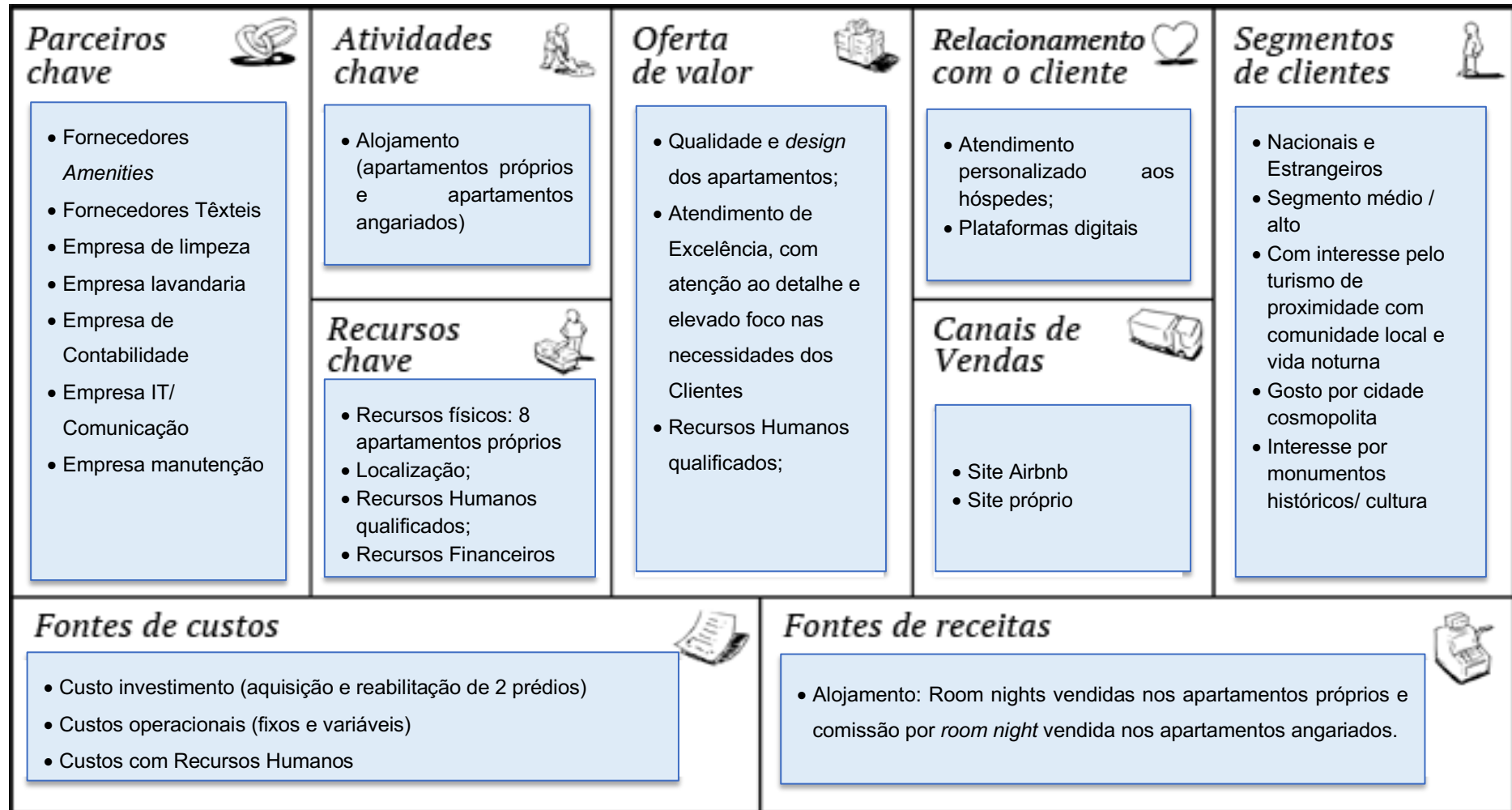
- Canais de vendas: Forma de chegar aos clientes (comunicação e influência nos segmentos pretendidos) para lhes disponibilizar a proposta valor; (Osterwalder e Pigneur, 2010: 26, 27). Uma das melhores formas de captação de clientes é através de “Word of Mouth” em que um cliente satisfeito dinamiza a oferta aos seus contactos, alargando assim a outros potenciais clientes. Daí a importância de ter clientes satisfeitos. Neste projeto será criado um site próprio, com informação sobre as diversas opções de alojamento disponibilizadas. Adicionalmente será utilizada a plataforma de dinamização *Airbnb*, devido ao potencial de concretização de alugueres e toda a rede de contactos;
- Relacionamento com o Cliente: forma de relacionamento que a empresa tem com os segmentos de clientes (Osterwalder e Pigneur, 2010: 28, 29). Pretende-se ter maioritariamente um contacto pessoal entre o General Manager de AL com os hóspedes, garantindo sempre que possível a receção dos mesmos. Dado que o contacto pessoal não é suficiente para alcançar o universo de clientes pretendido, serão utilizadas as plataformas digitais para captação de novos clientes;
- Fontes de Receitas: Diferencial entre receitas e custos provenientes das entradas de dinheiro gerado a partir de cada segmento de clientes (Osterwalder e Pigneur, 2010: 30-33). As receitas serão maioritariamente provenientes do aluguer de apartamentos próprios e angariados, sendo que nos angariados existirá uma comissão por *room night* vendida;
- Recursos-chave: representam os ativos críticos para o funcionamento do modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur, 2010: 34, 35). Os principais recursos são os recursos físicos, ou seja, oito apartamentos próprios; a localização (pela sua proximidade ao Lx Factory e a vários monumentos emblemáticos); os recursos humanos qualificados e os recursos financeiros;
- Atividades-chave: descrevem as coisas mais importantes que a empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione

(Osterwalder e Pigneur, 2010: 36, 37). O Alojamento será considerado a atividade chave, uma vez que se trata de aluguer de apartamentos em AL;

- Parcerias-chave: rede de fornecedores e de parceiros que permitem o funcionamento do modelo de negócios (Osterwalder e Pigneur, 2010: 38, 39). Neste projeto foram considerados como parcerias chave as realizadas com: fornecedores de *amenities*, fornecedores de têxteis; empresa de limpeza; empresa de contabilidade; lavandaria, empresa manutenção, empresa IT/Comunicação;
- Fontes de Custos: identificação de todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio (Osterwalder e Pigneur, 2010: 40, 41). Consideram-se os custos de investimento para aquisição e reabilitação de dois prédios com um total de oito apartamentos; Custos operacionais (fixos e variáveis); custos com Recursos Humanos. Os custos apenas são referentes aos apartamentos próprios uma vez que nos apartamentos angariados, todos os custos serão suportados pelos proprietários.

Sistematizando e aplicando o *Modelo de Canvas* ao Projeto de Negócio, teremos a seguinte ilustração:

Figura 5 - Modelo Canvas - Edifício Factory 1 & 2



Fonte: Elaboração própria tendo por base o Modelo de Negócio Canvas de Osterwalder & Pigneur (2010)

Em termos agregados, pretende-se disponibilizar apartamentos próprios de grande qualidade, com atendimento de excelência, a clientes de segmento médio/alto, diferenciação essa que será obtida em função do preço por noite. Para isso serão escolhidos os fornecedores de limpeza e lavandaria com fortes graus de exigência uma vez que este é um fator crítico neste tipo de alojamento. Para os apartamentos angariados, o atendimento e os serviços prestados aos hóspedes serão similares aos disponibilizados nos apartamentos próprios.

3.3. Análise de Mercado

A análise de mercado é crítica para o sucesso do negócio, uma vez que só dessa forma poderemos analisar não só o nosso negócio, mas também toda a envolvente que nos rodeia. Nesse sentido, para a análise de mercado efetuou-se uma análise do Turismo em Portugal, do Alojamento Local e posteriormente foi realizada uma análise PESTAL e das 5 forças de Porter, devido à complementaridade de ambas.

3.3.1. Análise de Indicadores de Turismo em Portugal

Portugal, em 2018, tinha uma população residente de 10.283,8 milhares de indivíduos, dos quais 4.860 milhares de sexo masculino (47%) e 5.423,8 milhares de sexo feminino (53%) (PORDATA, 2019). A taxa de desemprego, desde 2015, tem vindo a diminuir, sendo em 2018 de 7% (PORDATA, 2019).

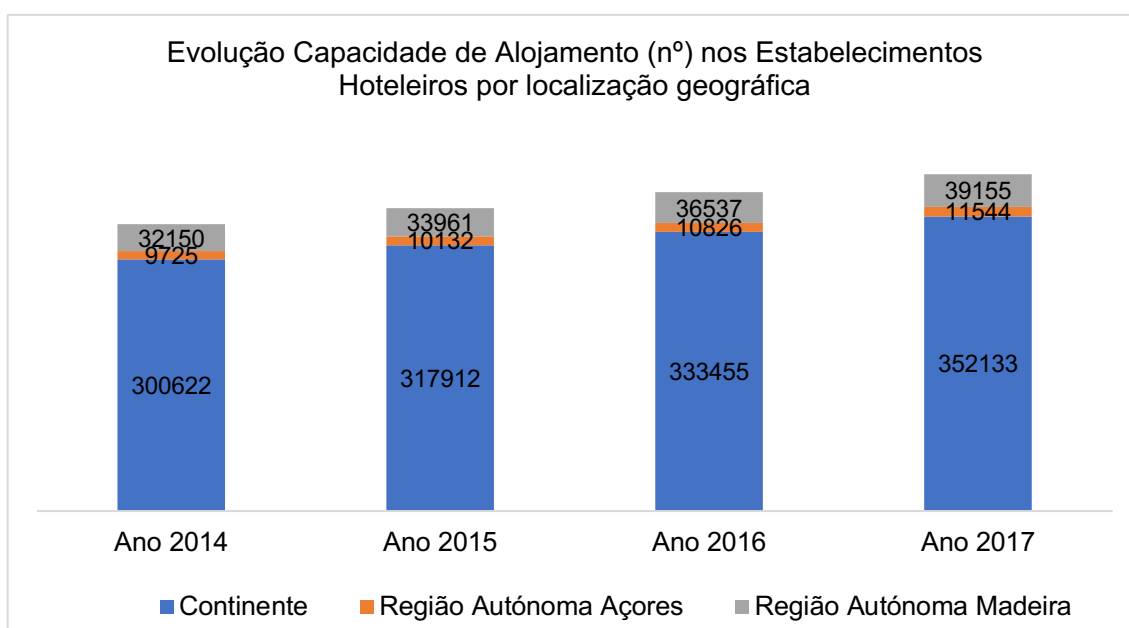
Ainda nesse ano, em termos macroeconómicos, o PIB per capita foi de 19.228,4€, com uma taxa de crescimento real do PIB de 2,44 % e uma taxa de inflação de 0,99%.

O turismo interno em 2018, representado pelas viagens dentro do país, foi de 88,7% para viagens de residentes e de 60,6% para hóspedes estrangeiros (nos estabelecimentos hoteleiros).

3.3.1.1. Evolução da capacidade de alojamento em Portugal

Em termos da capacidade de Alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros verificou-se um aumento entre os anos de 2014 e 2017. A maior variação do número de alojamentos verificou-se na Região Autónoma da Madeira, com uma variação positiva de 22%, na Região Autónoma dos Açores de 19% e no Continente de 17%.

Gráfico 1 - Capacidade de Alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros por localização geográfica (2014 a 2017)



Fonte: INE (2019)

Olhando especificamente para o Continente, verifica-se que as Áreas Centro e Alentejo são as que apresentam variações superiores, com 24%, a Área Metropolitana de Lisboa apresenta um crescimento de 23%, a zona Norte com 21% e o Algarve com 8%.

Tabela 5 - Capacidade de Alojamento no Continente (2014 a 2017)

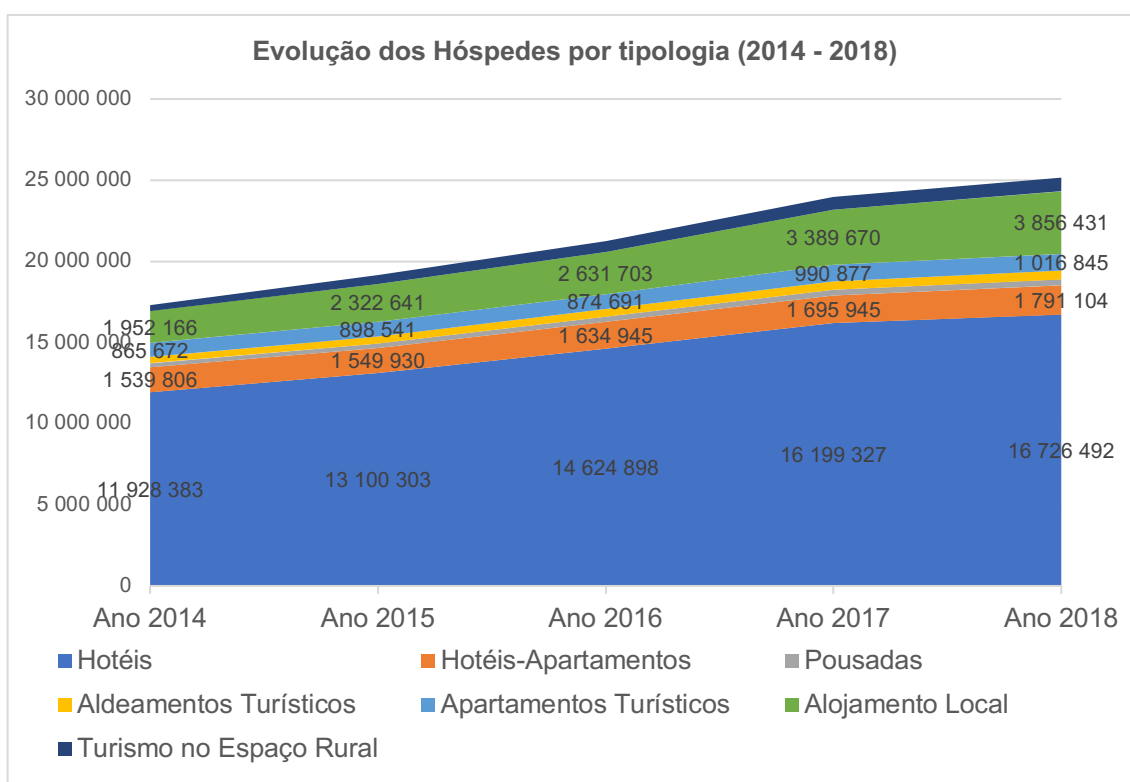
Capacidade de alojamento em Portugal (nº estabelecimentos)	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Variação (2014- 2017)
Norte	52105	56053	58247	62855	21%
Centro	47065	50495	53512	58418	24%
Área Metropolitana de Lisboa	65449	70283	75120	80416	23%
Alentejo	18374	21472	22779	22861	24%
Algarve	117629	119609	123797	127583	8%
Continente	300622	317912	333455	352133	17%

Fonte: Elaboração própria com dados INE (2019)

3.3.1.2. Evolução dos Fluxos de hóspedes em Portugal

No período de 2014 a 2018 verificou-se um incremento de 7,8 Milhões de hóspedes o que representa um aumento de 45% em 2018 face a 2014. Em termos de tipologia, os hóspedes optam maioritariamente por hotéis, no entanto, outras opções tais como o AL e o Turismo Rural têm vindo a ganhar relevância nos últimos anos.

Gráfico 2 - Evolução dos hóspedes por tipologia (2014 a 2018)

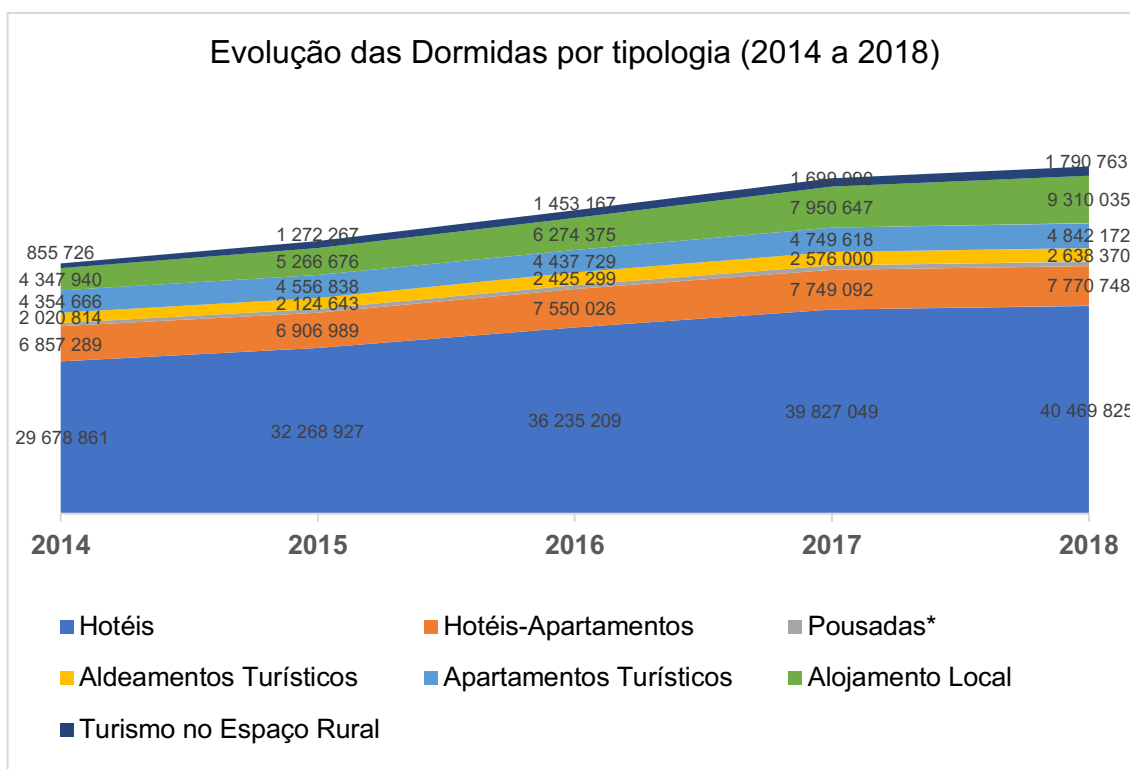


Fonte: INE (2019)

3.3.1.3. Evolução das dormidas em Portugal

Pela análise das dormidas em Portugal, pode-se verificar que em termos agregados, de 2014 a 2018 existe uma tendência positiva de crescimento. Verifica-se ainda que os hotéis são os que apresentam um maior número de dormidas nesse período. No entanto, o AL tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos, o que faz com que tenha um peso superior em 2018 face aos valores verificados em 2014.

Gráfico 3 - Evolução das Dormidas em Portugal (2014 a 2018)



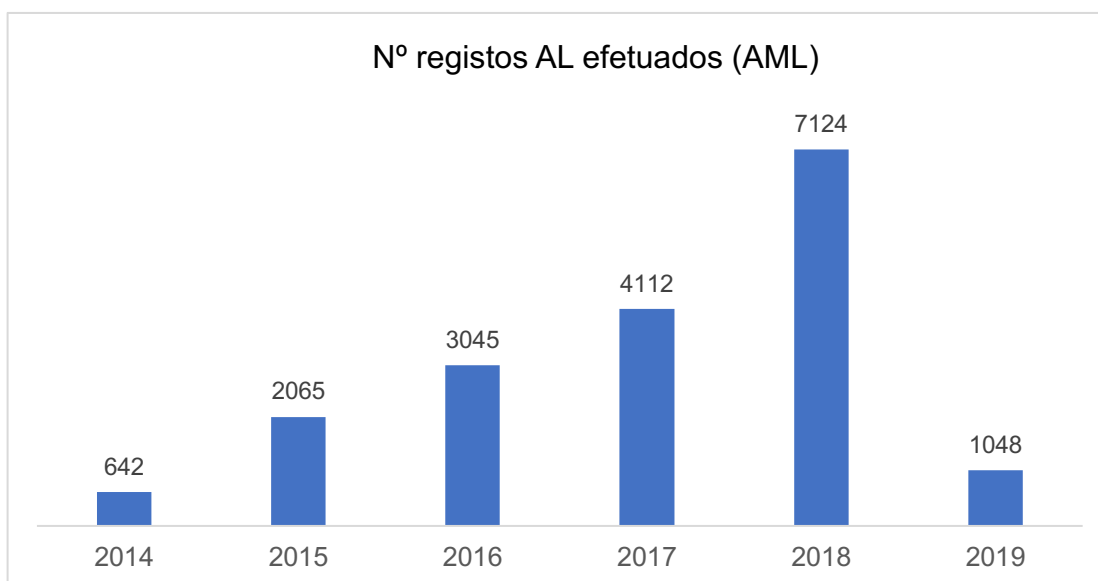
Fonte: INE (2019)

3.3.2. Alojamento Local na AML

Desde 2014 já foram registados 18.036 estabelecimentos de AL na área NUT II referente à área metropolitana de Lisboa. De referir que até 2018 verificou-se um crescimento acentuado no número de registos efetuados, sendo que em 2018 se verificaram 7.124 novos registos. O ano de 2019, face aos valores até então verificados, a previsão é de que o número de registos seja menor do que os do ano de 2018. Até 20 junho de 2019, apenas tinham sido registados 1.048 estabelecimentos de AL.

Para Vilalobos (2017), o boom de registos de AL entre 2017 e 2018 deveu-se à obrigação legal exigida às plataformas como o Airbnb de mostrarem o Registo Nacional de Turismo (RNT) das casas que disponibilizavam na sua plataforma (a partir de 1 julho 2017). Muitos dos estabelecimentos já funcionavam na clandestinidade, mas foram registados em 2018.

Gráfico 4 - Registos AL na AML no período de 2014 a 2019

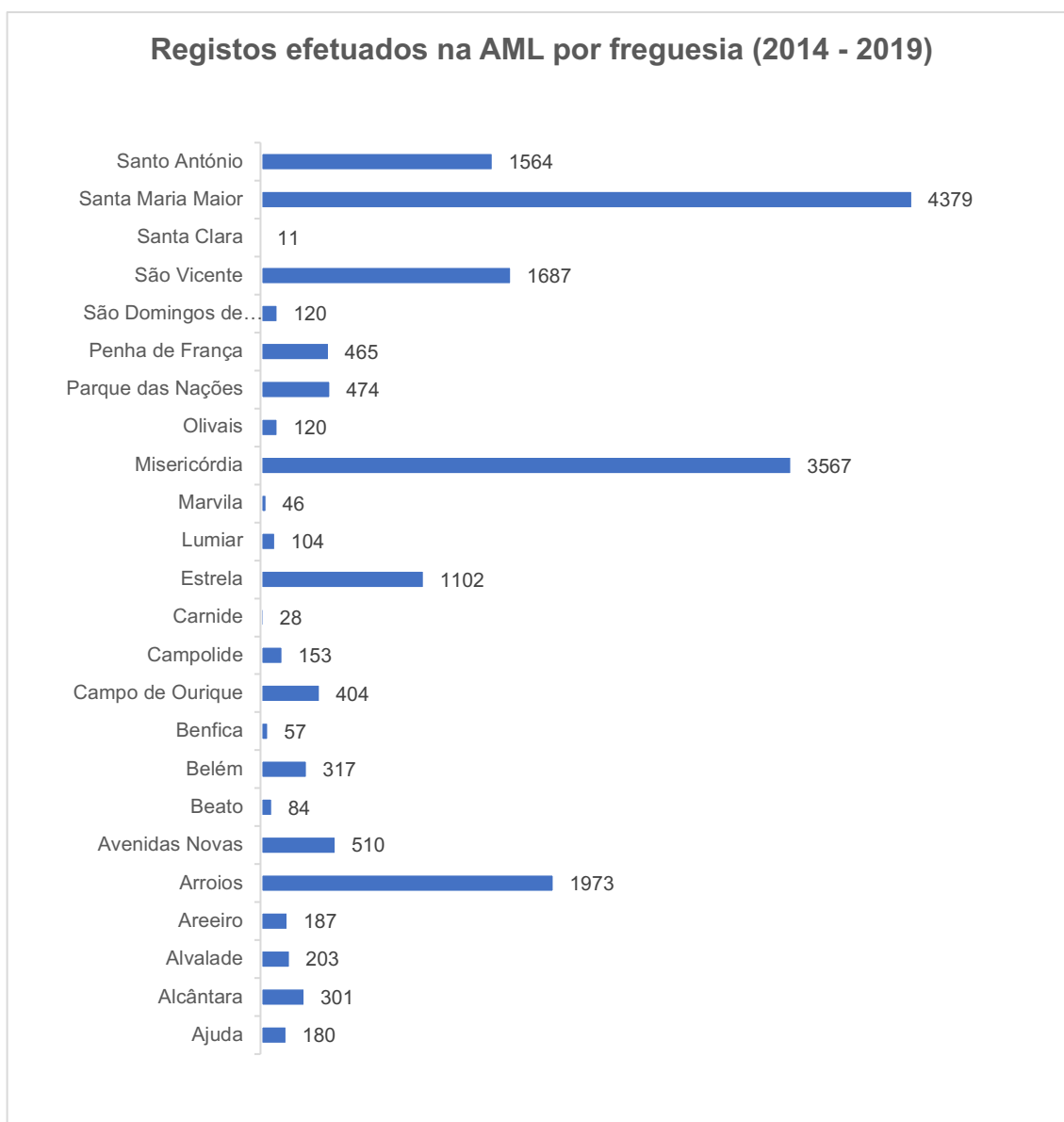


Fonte: RNAL (2019)

Em 2019, mais especificamente até outubro de 2019, tinham sido registados cerca de 1.728 Alojamentos Locais na Área Metropolitana de Lisboa, verificando-se um decréscimo acentuado face aos anos anteriores. Este decréscimo poderá estar relacionado com a limitação na atribuição de licenças para abertura de AL no centro histórico, nomeadamente nas seguintes zonas: Castelo, Alfama Mouraria, Almirante Reis, Baixa, Bairro Alto, Madragoa e Bairro das Colónias. Outro dos fatores apontado poderá ser a tributação de mais-valias, uma vez que o proprietário de Alojamento local está sujeito a uma mais-valia no momento da desafetação do imóvel da atividade Alojamento Local.

Analisando os registos do RNAL por freguesia, e na Área Metropolitana de Lisboa, verifica-se que 6 das 24 freguesias indicadas têm um peso muito grande no total de registos (79%) efetuados no período de 2014 a junho de 2019.

Gráfico 5 - Registos AL por Freguesia AML (2014 a 2019)

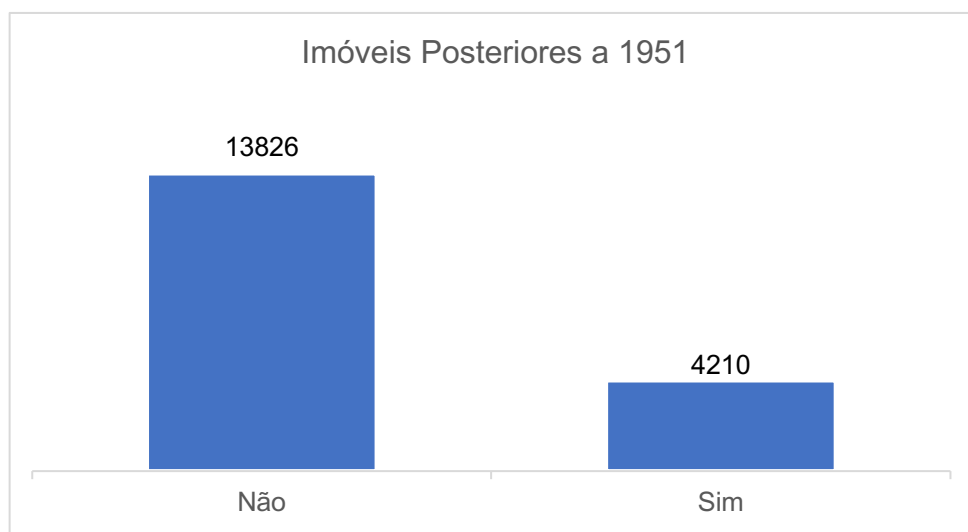


Fonte: RNAL(2019)

As freguesias da AML com maior peso de AL são Santa Maria Maior (4.379 registos), Misericórdia (3.567 registos), Arroios (1.973 registos), São Vicente (1.687 registos), Santo António (1.564 registos) e por fim a Estrela (1.102 registos). De referir que Alcântara registou, nesse período, 301 registos de estabelecimentos para AL.

Pela análise aos imóveis posteriores a 1951, verifica-se que a maioria dos imóveis registados são anteriores a 1951 (77%), o que de certa forma poderá reforçar o impacto das reabilitações na área metropolitana de Lisboa.

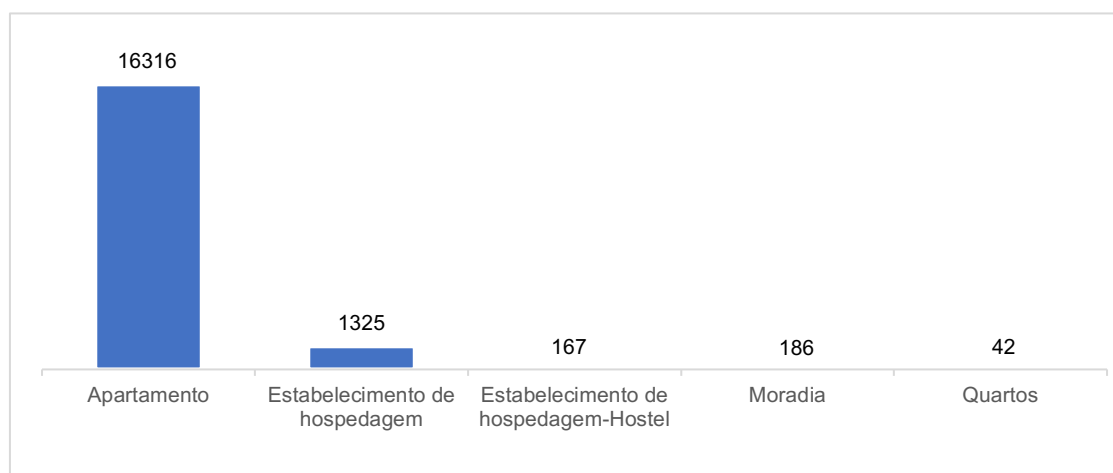
Gráfico 6 - Imóveis registados no RNAL posteriores a 1951



Fonte: RNAL (2019)

Em termos de tipologia dos imóveis registados, os apartamentos são os que apresentam maior peso (90%) e seguidamente os estabelecimentos de hospedagem (8%). Os quartos são a opção menos procurada em termos das modalidades disponibilizadas de AL.

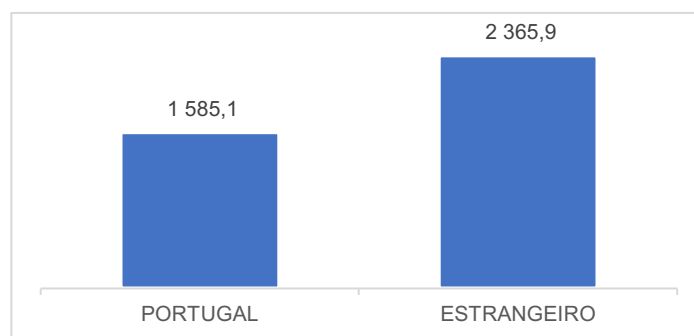
Gráfico 7 - Tipologia de AL dos registos efetuados no RNAL



Fonte: RNAL (2019)

Em 2018, 60% dos hóspedes de AL em Portugal eram residentes no Estrangeiro, sendo os restantes 40% residentes em Portugal.

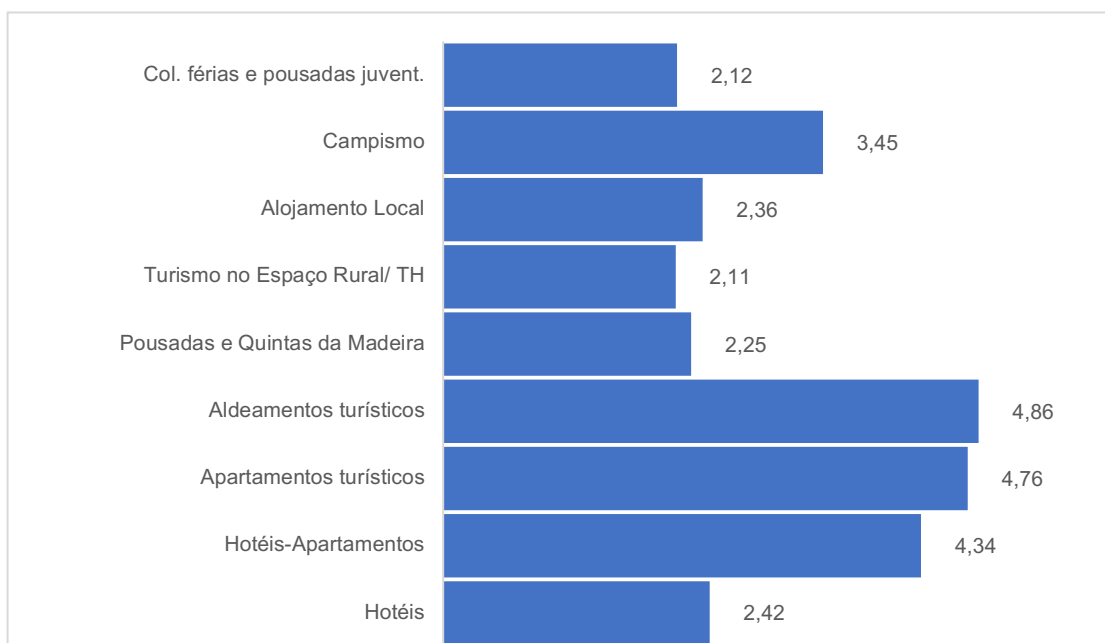
Gráfico 8 - Nº de Hóspedes AL em Portugal por residência (2018) (milhares)



Fonte: INE (Estatísticas Turismo 2018)

No ano de 2018, considerando todas as tipologias de estabelecimentos, a estada média foi de 2,68 noites. O AL, em Portugal, teve uma estada média de 2,36 noites, valor esse inferior ao valor médio da totalidade de tipologias.

Gráfico 9 - Estada média 2018 por tipologia (nº noites)

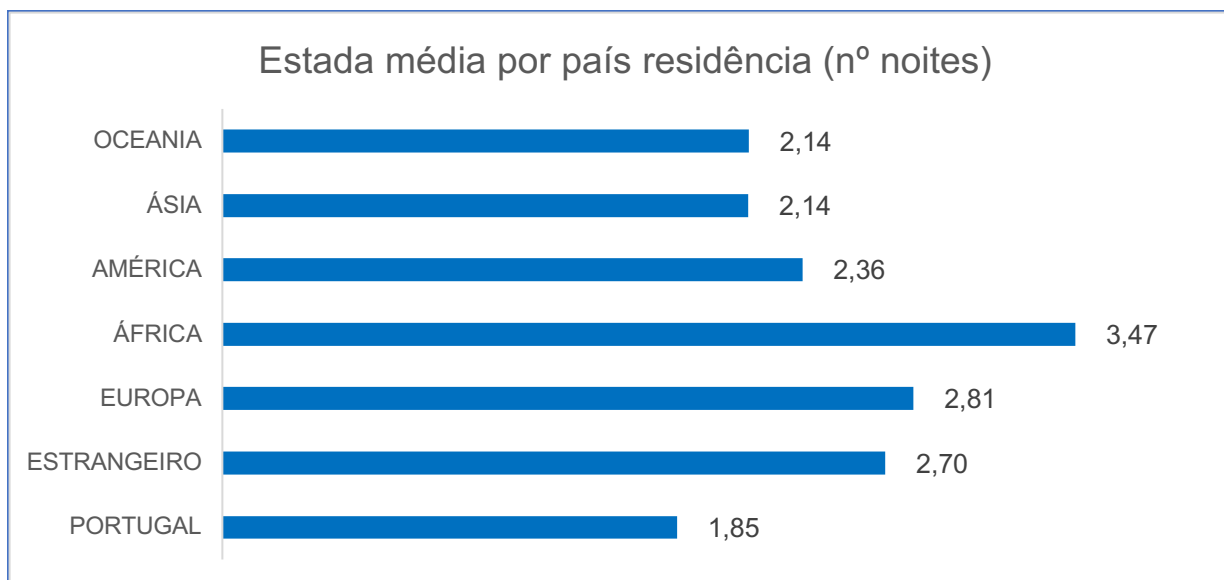


Fonte: INE (Estatísticas Turismo 2018)

Para a estada média de 2,36 noites em AL, contribuem residentes de diferentes nacionalidades. No gráfico abaixo pode verificar-se que os residentes em África são os que ficam um maior número de noites em AL na área metropolitana de

Lisboa enquanto que os residentes em Portugal são os que apresentam as menores estadias (1,85 noites).

Gráfico 10 - Estada média por país/continente de residência



Fonte: INE (Estatísticas Turismo 2018)

Os indicadores do Alojamento Local na Área Metropolitana de Lisboa, assumiram os seguintes valores:

- Taxa líquida de ocupação-cama foi de 49,1%;
- Proveitos totais de 125.476 milhares de euros;
- Rendimento por quarto disponível (REVPAR) de 47€;
- Rendimento por quarto ocupado (ADR) de 83€ (INE, 2018).

3.3.3. Análise PESTAL

A **análise PESTAL** pretende avaliar a envolvente e os fatores externos que poderão ou não afetar o negócio, considerando para isso as envolventes: política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal.

1. **Envolvente política:** Nesta vertente deverão considerar-se as tendências políticas que influenciam o setor do Turismo, em especial no AL,

nomeadamente no que se refere a regulamentação do setor, à estabilidade do Governo e políticas do governo.

Após um período difícil na economia portuguesa em que foi necessária a intervenção externa do Fundo Monetário Internacional (FMI), Portugal encontra-se numa fase pós recuperação, tendo os Governos nesses anos tido alguma contenção nas suas ações. O atual governo do partido socialista (PS), com o apoio de alguns partidos de esquerda, têm apresentado uma grande preocupação com questões económicas, em particular no controlo do défice e dívida pública, descurando de certa forma de outras variáveis que poderiam impulsionar o empreendedorismo.

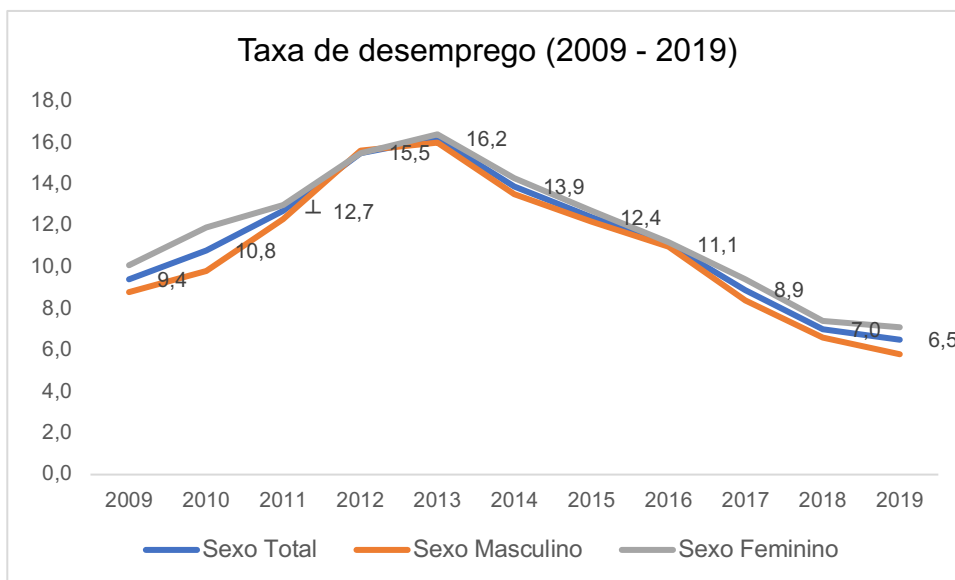
O AL, fruto de pressões sociais, tem vindo a ser fortemente abalado pelas medidas do governo, muitas delas reativas e pressionadas por uma imagem positiva que se pretende deixar junto da população, sem uma análise qualitativa e quantitativa dos potenciais impactos (positivos e negativos do AL). Estas pressões têm vindo a penalizar os pequenos empresários quer pela implementação de zonas de contenção quer pela crescente aplicação de taxas e restrições à atividade.

- 2. Envolvente económica:** Nesta vertente, deverão identificar-se os incentivos e financiamentos disponíveis bem como os impostos aplicáveis à área de negócio. Nesse sentido, analisam-se os indicadores económicos, a concorrência, a taxa de desemprego atual, entre outros indicadores.

Na globalidade das economias verificou-se um ligeiro abrandamento no crescimento do PIB (redução de 0,2 p.p. com valor +3,6% em 2018), quer em economias mais desenvolvidas (+2,2%) quer nas emergentes/ em desenvolvimento(+4,5%).O PIB na União Europeia, à semelhança do que se verificou em termos globais, também teve um abrandamento no crescimento, com + 2,1%, o que representa um decréscimo de 0,6p.p. Esta variação refletiu um crescimento menos acentuado do investimento, apesar dos contributos do consumo privado e público (+0,2% em 2018). A procura líquida externa representou -0,7 p.p. para o PIB, decorrente da uma desaceleração mais acentuada das exportações de bens e serviços face às importações. Em 2018, a taxa de inflação reduziu para 1%. No que se refere à taxa de desemprego, esta teve um crescimento positivo até 2013 e após essa data

tem vindo a decrescer, tendo-se registada uma taxa de 6,5% no ano de 2019, fator esse bastante positivo para a economia.

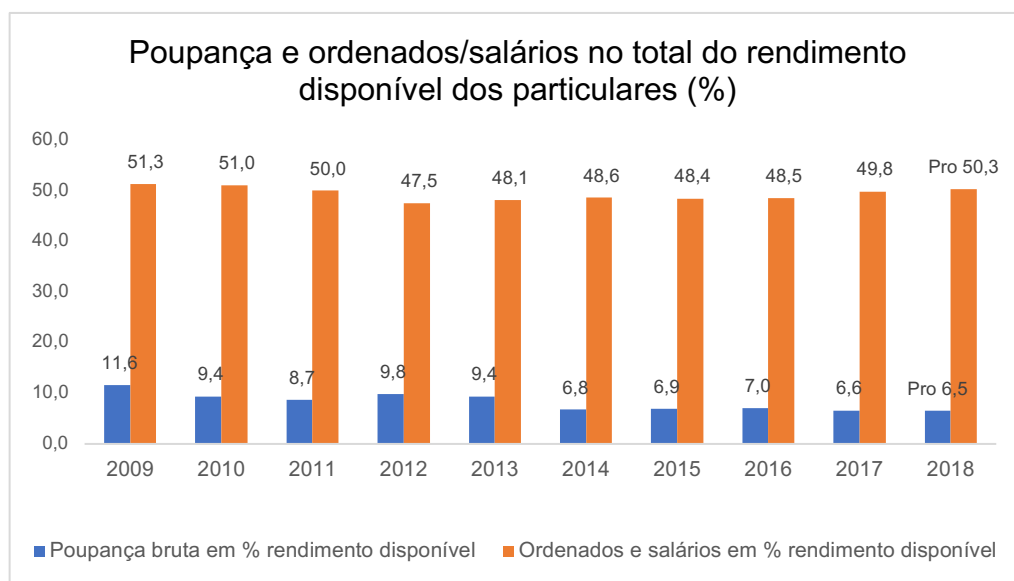
Gráfico 11 - Taxa de desemprego (2009-2019)



Fonte: INE, PORDATA (2019)

Apesar da taxa de desemprego ter vindo a decrescer, os ordenados e as poupanças face ao rendimento disponível não são muito elevados. Nos dados provisórios de 2018, verifica-se que o ordenado/salário no total do rendimento disponível é de 50,3% e a poupança de cerca de 6,5%.

Gráfico 12 - % Poupança e ordenados no total do rendimento disponível dos particulares



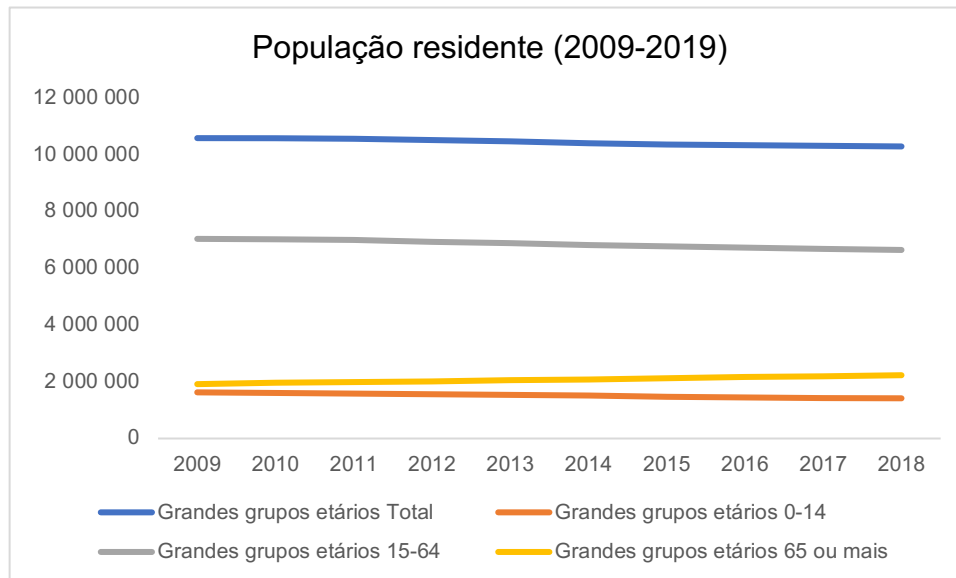
Fonte: INE, PORDATA (2019)

O alojamento turístico (Hotelaria, TER, AL) em Portugal apresentou crescimento de 4,3% na capacidade oferecida, aumento de 5,1% no número de hóspedes (25,2milhões hóspedes) e de 3,1% nas dormidas (67,7 milhões).

3. **Envolvente sociocultural:** Nesta vertente deverão identificar-se as características dos consumidores que poderão afetar a área de Negócio, tais como o estilo de vida, nível de escolaridade, a taxa de natalidade e esperança média de vida e também uma análise sobre os Hábitos de consumo. Em Portugal, verificou-se um ligeiro decréscimo na população residente entre o período de 2009 e 2019, em especial no grupo etário 0-14 anos, enquanto os

restantes grupos tiveram um ligeiro aumento o que se reflete num envelhecimento da população residente.

Gráfico 13 - População residente em Portugal (2009-2019)



Fonte: INE, PORDATA (2019)

A taxa de analfabetismo, também tem vindo a decrescer, sendo que em 1970 era de 25,7% e em 2011 de 5,2% (PORDATA). Por outro lado, verifica-se que a população tem vindo a melhorar os seus níveis de escolaridade, apostando na sua formação. Nesse sentido, as escolaridades mais baixas (sem escolaridade, 1ºciclo, 2ºciclo) têm vindo a reduzir o seu peso e as escolaridades superiores (3º ciclo, ensino secundário e superior) têm vindo a ganhar peso, o que se traduz no aumento da alfabetização da população residente em Portugal.

Tabela 6 - Nível de escolaridade em Portugal (1998 e 2019)

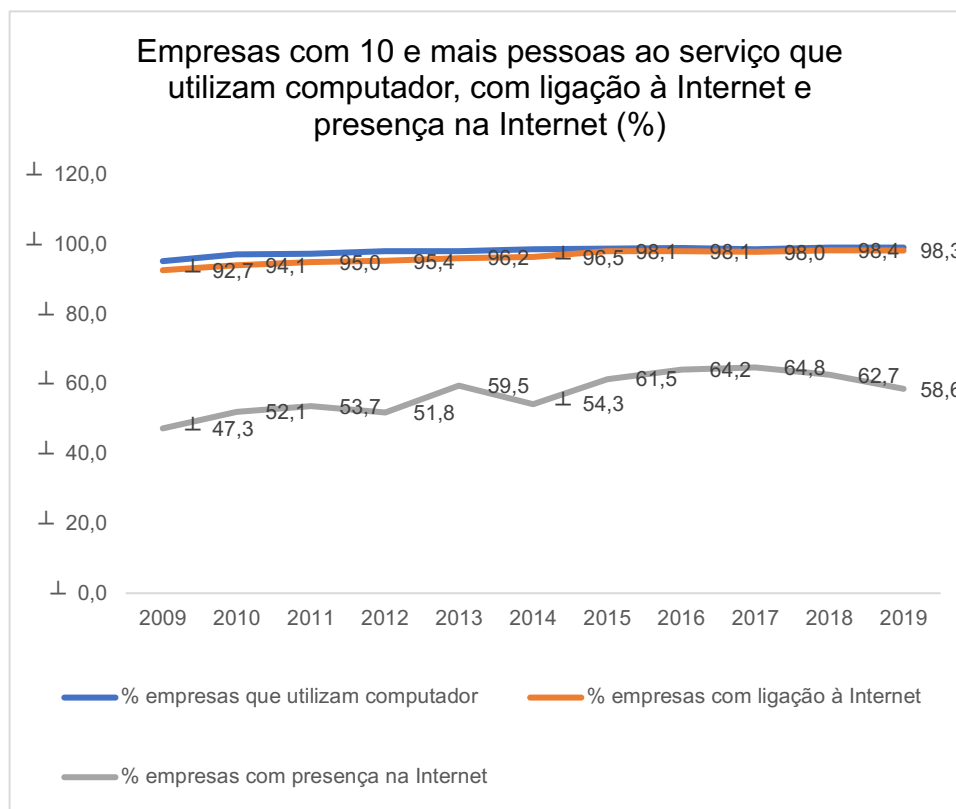
Nível escolaridade	Ano 1998	Ano 2019
Sem nível escolaridade	19,1%	6,3%
1º Ciclo	34,3%	21,5%
2º Ciclo	16,2%	10%
3ºCiclo	14%	20%
Ensino Secundário	10,3%	22,7%
Ensino superior	6,1%	19,6%

Fonte: PORDATA (2019)

4. **Envolvente tecnológica:** Nesta vertente deverá avaliar-se o impacto das novas tecnologias num determinado produto ou serviço, ou seja, as tecnologias utilizadas atualmente, e os recursos qualificados para a área de negócio. A introdução das tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente pela disponibilização da internet nos anos 90 veio revolucionar o setor do turismo. Atualmente as novas tecnologias são críticas para qualquer negócio e com a globalização, poderão realizar-se negócios em qualquer parte do mundo.

Em Portugal, a grande maioria das empresas utilizam computador (99,2% em 2019), 98,3% têm ligação à internet. No entanto, a presença das empresas na Internet é de 58,6%, valor esse que apesar de ter aumentado face a 2009, tem vindo a ter um ligeiro decréscimo face aos anos de 2017 (64,8%) de 2018 (62,7%).

Gráfico 14 - Empresas ativas (+ 10 pessoas) que utilizam computador, acesso a internet e presença internet (2009-2019)



Fonte: Ine, Pordata

No AL, as novas tecnologias são muito importantes, desde a internet à televisão, ao som ambiente nas várias divisões de um apartamento. O WI-FI de um alojamento, na Booking.com, é um dos critérios de avaliação de uma estadia, que irão condicionar a avaliação global da estadia.

5. **Envolvente ambiental:** Nesta vertente deverão avaliar-se os aspetos ambientais que poderão ter impacto no funcionamento da empresa: políticas de sustentabilidade implementadas, utilização de energias renováveis, regulamentação ambiental existente. A preocupação com questões ambientais é cada vez mais uma preocupação de cada uma das pessoas enquanto pertencentes à sociedade. Para Tussyadiah & Pesonen (2016), os turistas são atualmente mais preocupados com as questões ambientais e com as consequências do seu consumo no ambiente. Decorrente da preocupação ambiental, as empresas têm vindo a promover práticas

sustentáveis, protegendo assim o ambiente. O reconhecimento dessas práticas sustentáveis materializa-se no seu reconhecimento ambiental, como por exemplo, através do Rótulo Ecológico da União Europeia (1716 produtos, de 11 empresas), o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (51 organizações em 2018) e também pelo Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001 (1145 empresas) (Guerra & Ribeiro, 2019)

6. **Envolvente legal:** Nesta vertente deverão ser analisados os aspetos legais (legislação em vigor), nomeadamente no que se refere a legislação laboral, legislação sobre AL e tributações associadas, prazos para efetuar ajustes decorrentes de mudanças legislativas e a lei do consumidor. A legislação tem sido nos últimos anos alvo de diversas mudanças legislativas. Essas alterações ocorreram em 2008, com a regulação da prestação de serviços de alojamento temporário em estabelecimentos que não podiam ser considerados empreendimentos turísticos. Nos anos subsequentes foram efetuadas alterações nessa regulamentação, tendo sido inseridas algumas especificidades na componente legal do negócio de AL. Em termos históricos, o regime jurídico de AL foi o seguinte:

Tabela 7 - Alterações regime jurídico AL

Decreto Lei	Data publicação	Âmbito
Decreto de Lei nº39/2008	7 março 2008	Regulação da prestação de serviços de alojamento temporário em estabelecimentos que não reunissem os requisitos legalmente exigidos para se qualificar enquanto empreendimentos turísticos.
Decreto de Lei nº 228/2009	14 setembro 2009	Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, que aprovou o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos: clarificação do conceito de recuperação de construções existentes no âmbito dos empreendimentos de turismo no espaço rural; prorrogação do prazo

		estabelecido para a reconversão de empreendimentos turísticos, empreendimentos de turismo no espaço rural e casas de natureza nas novas tipologias e categorias, até 31 de Dezembro de 2010.
Decreto de Lei nº 15/2014	23 janeiro 2014	Procede à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, que aprova o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos: Autonomização da figura do alojamento local em diploma próprio; redução e clarificação das condições necessárias à instalação dos empreendimentos turísticos; Alargamento à Autoridade de Segurança Alimentar e Económica da competência sancionatória relativamente aos estabelecimentos de alojamento local.
Decreto de Lei nº128/2014	29 agosto 2014 (em vigor a 27 novembro 2014)	Aprovou o regime jurídico de exploração dos estabelecimentos de alojamento e veio elevar o AL de categoria residual para categoria autónoma e reconhecer a sua relevância turística com a criação de um tratamento jurídico autónomo.
Decreto de Lei nº 63/2015	23 abril 2015	Introdução do Conceito de <i>Hostel</i> e clarificação de alguns aspetos jurídicos anteriormente aprovados.
Lei nº62/2018	22 agosto 2018 (entrada em vigor: 21 outubro 2018)	Alteração no regime de autorização de exploração dos estabelecimentos de AL. Nota: Os AL registados antes da alteração da lei, terão 2 anos para se adaptar às regras da nova lei.

Fonte: Elaboração própria (2019)

De acordo com Decreto de Lei (63/2015), consideram-se Estabelecimentos de Alojamento Local (AL) aqueles que prestam serviços de alojamento temporário a turistas, mediante remuneração e que reúnem os requisitos previstos nesse mesmo DL, não sendo permitida a exploração como estabelecimentos de AL os estabelecimentos que reúnam os requisitos para serem considerados como empreendimentos turísticos.

Estes estabelecimentos podem assumir as seguintes tipologias:

- I. **Moradia:** é um estabelecimento de AL cuja unidade de alojamento é constituída por um edifício autónomo, de carater unifamiliar;
- II. **Apartamento:** é um estabelecimento de AL cuja unidade de alojamento é constituída por uma fração autónoma de um edifício ou parte de prédio urbano, com utilização independente;
- III. **Estabelecimentos de Hospedagem:** são estabelecimento de AL cujas unidades de alojamento são constituídas por quartos. Estes poderão ter a denominação de “*Hostel*” caso se trate de um dormitório (com um mínimo de 4 camas ou camas em beliche) e caso cumpram os restantes requisitos previstos na lei para o efeito.

Para o registo dos estabelecimentos de AL deverá ser indicada a tipologia de estabelecimento pretendida.

Em julho de 2017, entrou em vigor a obrigatoriedade das plataformas de aluguer de casas (tais como: Airbnb; Booking.com, entre outras) terem todos os seus imóveis devidamente registados no Registo Nacional de Turismo.

Posteriormente, em 2018, entrou em vigor a tributação de mais-valias no AL e foram criadas zonas de contenção que impossibilitam o registo de mais AL em locais históricos de Lisboa. Em 2019, verificou-se ainda a contenção de registo de novos estabelecimentos de AL no Porto, sendo apenas permitido o registo caso se tratasse de prédios completos.

3.3.4. Análise 5 forças de Porter

A análise das **5 forças de Porter**, permite analisar a competitividade das empresas num setor, através da análise da rivalidade/concorrência entre empresas, do poder negocial dos fornecedores e dos clientes, da ameaça de entrada de novos concorrentes e da ameaça de produtos ou bens substitutos.

Aplicando este modelo ao negócio que se pretende implementar:

1. **Rivalidade/concorrência de Empresas:** Decorrente do facto de Lisboa ter recebido inúmeros prémios por ser um destino de eleição, têm surgido cada

vez mais ofertas quer de Hotelaria tradicional quer de apartamentos em AL. Nesse sentido, considera-se que a concorrência em Lisboa é elevada.

2. **Poder negocial dos fornecedores** – Consideram-se fornecedores, as empresas que disponibilizam têxteis (roupas e turcos), empresas de *amenities*, empresas de limpeza, serviços de lavandaria, fornecedores de materiais de segurança, fornecedores de aplicativos de gestão de reservas específicos para AL, entre outros.

No que se refere a **têxteis**, existem diversas empresas que disponibilizam produtos sendo que as mesmas se diferenciam entre si pela qualidade dos produtos e respetivo preço. Pela análise efetuada a algumas empresas, a que apresenta uma melhor relação preço qualidade face as necessidades é a empresa Costa & Cruz.

Para a componente de ***amenities***, existem várias empresas que trabalham em todo o país que fornecem diversos kits e produtos e acordo com as necessidades, podendo disponibilizar linhas brancas ou então devidamente ajustadas ao próprio negócio. As ofertas variam em termos de produtos, gamas e quantidades (em alguns casos com exigência de quantidades mínimas de encomenda). Os preços também variam ligeiramente caso se trate de um fornecedor ou de um revendedor de produtos. Existem alguns fornecedores com elevado peso no mercado de *amenities* o que faz com que o poder negocial seja forte e não permita grandes ajustamentos de preços (Groupe GM e Lousani). Existem ainda outras empresas de menor dimensão que disponibilizam produtos para AL, não exigindo quantidades tão elevadas de aquisição, mas com preços superiores. Decorrente das necessidades, a seleção do fornecedor de *amenities* recaiu sobre a Lousani.

No que se refere a **serviços de limpeza**, no AL, optou-se pela contratação de uma empresa de limpeza, dados os intervalos de limpeza serem reduzidos entre o *check-out* de hóspedes e o *check-in* de novos hóspedes. Em termos de **serviços de lavandaria**, existem algumas ofertas para estabelecimentos de AL, com recolha, tratamento e posterior entrega de roupa. Pela análise efetuada para Lisboa, os preços são de 1,5€ por quilo de roupa seca (valor sem IVA).

Relativamente aos **fornecedores de materiais de segurança** (extintores, sinalética,...), algumas empresas disponibilizam kits específicos que cumprem todos os requisitos de segurança para AL. Pela análise destes fornecedores, existe alguma concentração nos fornecedores o que faz com que o poder negocial destes fornecedores seja elevado. Para este projeto foi selecionada a empresa Carmo Fonseca Extintores.

Relativamente aos **fornecedores de aplicativos de gestão de reservas** específicos para AL, não existem muitas ferramentas para gestão de canais e de reservas, daí estes terem algum poder negocial. Pela análise efetuada a diversos gestores de AL, a plataforma mais utilizada é o Talkquest, sendo esta a escolhida para este projeto.

3. **Poder negocial dos Clientes** – Uma vez que os preços estão previamente definidos no site próprio e na plataforma Airbnb, o poder negocial dos clientes será baixo.
4. **Ameaça Entrada Novos Concorrentes** – A ameaça de entrada de novos concorrentes é uma realidade e representa alguma preocupação e influencia na gestão do AL. Trata-se de apartamentos em AL numa zona que ainda não apresenta contenção, na cidade de Lisboa e num bairro bastante turístico, o que fará com que exista uma maior probabilidade de entrada de novos concorrentes. Adicionalmente, existe um número significativo de prédios antigos que, à semelhança deste projeto, também poderão ser alvo de reabilitação e nesse sentido há uma probabilidade significativa de serem uma forte ameaça. No caso dos apartamentos angariados, e dado que se pretende que os mesmos estejam localizados na cidade de Lisboa, a probabilidade de entrada de novos concorrentes é elevada.
5. **Ameaça de entrada de Produtos ou bens substitutos** – Na gestão de AL e tendo em conta que já se trata de uma alternativa à hotelaria tradicional, a entrada de produtos ou bens substitutos é baixa.

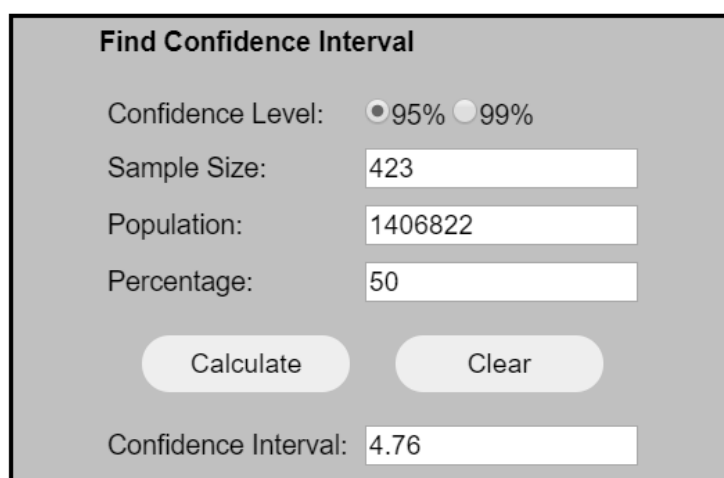
3.4. Resultado Inquéritos

3.4.1. Apuramento do intervalo de confiança da amostra e análise de resultados do inquérito quantitativo

De acordo com dados disponibilizados pelo INE, em 2018, foram registadas 9,3 milhões de dormidas nos estabelecimentos de AL, dos quais 35,7% se registaram na Área Metropolitana de Lisboa (3,3201 Milhões de dormidas). A estada média no AL foi de 2,36 noites. Com a divisão entre as dormidas na AML em 2018 e estada média, apurou-se uma população alvo de estudo de 1.406.822 indivíduos.

Para apuramento do intervalo de confiança da amostra, foi utilizado o Website “Creative Research Systems” que indicou que face às 423 respostas válidas obtidas, o intervalo de confiança foi de 4,76.

Figura 6 - Intervalo de confiança da amostra



Find Confidence Interval

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Sample Size:

Population:

Percentage:

Confidence Interval:

Fonte: website: Creative Research Systems

Das 442 respostas obtidas no inquérito, foram consideradas 423 respostas válidas. Desse universo, 57% dos inquiridos são de sexo feminino e 43% de sexo masculino. Em termos de escalão etário, 50% dos inquiridos têm entre 26 e 44 anos, 34% entre 45 e 64 anos, 11% têm menos de 25 anos e 4 % com mais de 65 anos. No que se refere à sua ocupação profissional, 60% são trabalhadores

por conta de outrem, 18% por conta própria, 7 % trabalhadores estudantes, 7% estudantes, 6% são reformados/pensionistas e 2% de desempregados. A grande maioria dos inquiridos tem formação superior (85%), 14% têm ensino secundário e apenas 1% com ensino básico. Em termos de estrutura familiar, 61% dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto, 37% são solteiros ou divorciados, e 2% viúvos. Em termos de dependentes, 60% dos inquiridos tem filhos (42% com 1 filho; 42% com 2 filhos, 12% com 3 filhos e por fim 4% com 4 ou mais filhos), e 40% não têm filhos. Quanto aos seus rendimentos líquidos anuais, 16% referiram que recebem até 15.000€, 23% recebem entre 15.001€ e 25.000€, 20% entre 25.001€ e 35.000€, 17% entre 35.001€ e 45.000€, 7% entre 45.000€ e 55.000€, 9% recebem mais de 55.001€ e 8% referiram que não auferem rendimentos. Em termos de nacionalidade, 91% são portugueses e apenas 9 % de outras nacionalidades. Sobre o local em que residem atualmente, a sua grande maioria reside na Grande Lisboa (70%), 7% na região Centro, 4% no Algarve, 3% no Alentejo e a mesma percentagem para o Grande Porto (3%), 2% na Madeira e nos Açores 0%. Adicionalmente, existem 6% dos inquiridos que residem fora de Portugal, mas num país europeu e 3% residem fora da Europa.

Ao inquirir sobre os hábitos de realização de férias e de fins de semana fora da residência habitual (em termos anuais), e no que se refere a férias (períodos superiores a 4 dias) foi-nos indicado que 63% passam férias 1 a 2 vezes por ano, 28% passam 3 a 4 vezes, 6% a 5 e 6 vezes, 1% mais de 7 vezes e 2% referiu-nos que nunca passam férias fora da sua residência habitual. Sobre preferência de destinos, 65% dos inquiridos realiza férias em destinos nacionais e 35% em destinos internacionais. Relativamente aos fins de semana, foi nos indicado que 34% costumam passar 1 a 2 vezes fora da sua residência, 33% passam 3 a 4 vezes, 14% passam 5 a 6 vezes, 16% mais de 7 vezes e 3% indicaram-nos que não passam fins de semana fora da sua residência. Em termos de destinos, a grande maioria passa em Portugal (91%) e 9% passam em destinos internacionais. De referir que desta análise foram excluídas as respostas

incoerentes nomeadamente os que não passavam férias ou fins de semana, mas que seleccionaram um destino nacional /internacional.

Quanto às preferências em termos de alojamento, a opção preferencial são os hotéis, com 51%, depois o AL com 27%, 15% os apartamentos de familiares/amigos, 6% em residência própria e 2% optam por caravanismo.

Quando questionados se estes privilegiavam estabelecimentos em AL, 56% responderam afirmativamente e 44% negativamente. Ao investigar um pouco os motivos que levaram os inquiridos a não privilegiar este tipo de alojamento, os principais fatores indicados foram: o desconhecimento por nunca terem usado (36%), 17% indicaram que tinham falta de confiança para a utilização e alguma desconfiança com proprietários, 17% referiram que se devia a não disponibilização de serviços (SPA, Piscina, Ginásio, Limpeza de quartos e inclusão das refeições), 16% indicaram que era por uma questão de comodidade/ conforto/ garantia de qualidade, 6% referiram-se ao preço (ser elevado), 3% consideraram que a oferta de AL nem sempre é adequada e 5% realçaram outros aspetos.

Nas questões específicas de AL em que os inquiridos optam por este tipo de estabelecimento, foi-nos indicado que cerca de 55% dos inquiridos ficam 1 a 2 noites em cada estadia, 38% ficam 3 a 5 noites, 5% 6 a 7 noites e apenas 2% ficam mais de 7 noites. Cerca de 99,6% seleccionam AL em viagens de lazer e apenas 0,4% por motivos de trabalho. De referir que 68% dos inquiridos utilizam AL com os seus familiares, 30% com amigos, 1% com colegas de trabalho e 1% utiliza sozinho. Os principais motivos que levam os inquiridos a seleccionar AL são a relação preço-qualidade (26%), autonomia (21%), localização (14,9%), o conforto (13,6%), comodidades (13%), instalações (7,2%), limpeza (2,6%), proximidade com proprietários/funcionários (1,1%), e por fim os serviços (0,48%)

Quando questionados sobre a forma que costumavam marcar as suas férias/fins de semana, 70% dos inquiridos utiliza Websites especializados (booking.com; Airbnb; Hoteis.com, entre outros), 22% reserva diretamente, 4% reservam por Agências de Viagens Online, 3% em Agências Viagens físicas e apenas 1% efetua reservas através de pacotes de experiências. Os motivos de escolha dos canais acima referidos prendem-se com a comodidade na marcação (33%), com

a possibilidade de efetuar análises comparativas entre estabelecimentos (29%), com a facilidade de cancelamento (19%), e com o custo (18%).

No inquérito foi efetuado um bloco específico para se perceber quais os aspetos mais valorizados pelos hóspedes e ver a sua disponibilidade para experimentarem Alcântara Apartments - Edifício 1& 2. Das respostas recebidas, 34% indicaram-nos que escolheriam estes apartamentos pela sua qualidade e tipo de alojamento, 23% pela localização e envolvente, 22% pela proximidade a monumentos, e 21% pelas acessibilidades, nomeadamente da proximidade a transportes.

Para perceber melhor a valorização dos hóspedes a determinados produtos/serviços, solicitamos que nos indicassem a valorização que davam a cada um dos seguintes aspetos:

Tabela 8 - Valorização atribuída a produtos/serviços AL

Valorização atribuída	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Produtos Alimentares básicos (exemplo: Água engarrafada; Açúcar; Azeite; Sal; ...)	9%	21%	13%	44%	13%
Outros Produtos Alimentares (exemplo: chocolates; garrafa vinho; bolachas; ...)	19%	29%	25%	24%	2%
<i>Amenities</i> (exemplo: champô; gel banho; touca cabelo; ...)	7%	13%	10%	47%	23%
Informações Turísticas	6%	17%	12%	48%	17%
Possibilidade de acomodar bebés/crianças pequenas	16%	11%	21%	29%	24%
Permissão para animais de estimação	32%	14%	23%	19%	12%
Contacto de transferes de/para o Alojamento Local	13%	18%	18%	41%	10%
Check-in presencial	9%	14%	19%	42%	16%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao inquérito (2019)

Pela análise das respostas, os aspetos que foram considerados como muito importantes foram a possibilidade de acomodar bebés/crianças pequenas (24%) e os *amenities* (23%). Como fatores importantes, as informações turísticas (48%), os *amenities* (47%) e de seguida os produtos alimentares básicos (44%). Os fatores considerados maioritariamente pouco importantes foram os outros produtos alimentares (ex: chocolates, bolachas, garrafa vinho, ...) (29%) e produtos alimentares básicos (21%). O painel de inquiridos também não valoriza a permissão para animais de estimação (32%).

Quando questionados sobre os meios mais eficazes para a promoção de apartamentos em AL, 25% referem-se a recomendações de amigos/familiares, 20% a comentários realizados em plataformas, 20% a publicações efetuadas nas redes sociais (Facebook, Instagram, entre outros); 13% a sites de reservas online, 7% a pacotes de experiencias, 6% a participação em eventos e feiras (BTL, entre outras), 5% considera que será na comunicação social (imprensa em geral) e por fim, 4% referem as agencias de viagens.

No que se refere ao preço que os inquiridos estão dispostos a pagar por noite nos apartamentos T1 e T2, o valor varia caso se trate de apartamentos T1 (até 4 pessoas) ou de apartamentos T2, bem como a época do ano (alta ou baixa).

Tabela 9 - Disponibilidade monetária por apartamento/noite

Tipo de Apartamento /Época	Até 75€	76€ - 100€	101€ - 150€	151€ - 200€	201€ - 300€	Mais de 301€
T1 em Época Baixa	62,4%	32,4%	4,7%	0,5%	0%	0%
T1 em Época Alta	14,9%	43,0%	34,0%	7,6%	0,5%	0%
T2 em Época Baixa	10,40%	39,01%	34,75%	13,48%	2,36%	0%
T2 em Época Alta	8,3%	11,1%	32,6%	30,5%	14,7%	2,8%

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas ao inquérito

Nos apartamentos T1, em época baixa, 94,8% dos inquiridos estão dispostos a pagar até 100€ por noite, sendo que 62,4% estabeleceram o valor de 75€ como valor máximo e 32,4% entre esse valor e os 100€. Para os mesmos apartamentos, mas em época alta, 77% dos inquiridos estão dispostos a pagar entre os 76€ e 150€.

Nos apartamentos T2, em época baixa, 73,76% dos inquiridos estão dispostos a pagar entre 76€ e os 150€ por noite. No entanto, em época alta, 63,1% estão dispostos a pagar entre os 101€ e os 200€. Os resultados ao inquérito quantitativo poderão ser consultados no apêndice 4.

3.4.2. Análise das Entrevistas

3.4.2.1. Entrevista a responsável de cerca de 50 apartamentos em AL

A entrevista ocorreu a 07 de outubro de 2019 pelas 14 horas, com a Dr.^a M^a João Miranda, responsável por 46 estabelecimentos de AL (moradias e apartamentos), no escritório da empresa “*Nice to see you again*” em Lisboa. Nessa entrevista foram extraídas informações muito importantes, nomeadamente:

- Importância de ter um interlocutor único no contacto com Clientes, o que permite tornar o negócio mais pessoal;
- Importância de um Channel Manager, para sincronização/gestão de reservas, envio de mensagens e recolha de dados dos hóspedes para envio ao SEF;
- Que os principais custos no AL são os referentes a lavandaria, *amenities*, Limpeza e com deslocações;
- Considera que o mercado está a ficar saturado e tem optado pelo crescimento do negócio através de contratos de prestação de serviços.
- Considera o *Airbnb* como a melhor plataforma de dinamização do AL e na sua opinião o que os hóspedes mais valorizam é a limpeza e a localização dos apartamentos.

O detalhe da entrevista poderá ser consultado no apêndice 1.

3.4.2.2. Entrevista a Gestora de poucos apartamentos em AL – Sintra

A entrevista com a D. Isaura, gestora de 4 quartos e 1 apartamento em AL ocorreu no dia 21 de setembro de 2019 pelas 15 horas em São Pedro de Sintra. A D. Isaura faz aluguer de quartos há mais de 35 anos, tendo bastante experiência no negócio. A atividade surgiu como complemento aos rendimentos auferidos pela família, sendo desempenhada a full time pela D. Isaura. Com os capitais que detinha, investiu em 4 quartos e mais tarde num apartamento para rentabilização, na moradia em que reside. O aluguer dos quartos/ apartamento é efetuada unicamente através de “*passar a palavra*”, não estando disponível nas redes de distribuição (*Airbnb*, *Booking.com* ou outra plataforma de

dinamização). Tal como nos transmitiu, esse facto decorre da sua falta de formação e preparação para ferramentas digitais. Indicou-nos ainda que não existem oscilações nos preços praticados, e que este incorpora para além do próprio quarto, os *amenities* e as limpezas diárias. Sobre a ocupação dos seus quartos/apartamento, indicou-nos que tem uma taxa de ocupação média de cerca de 40%. Neste momento, está a planear efetuar algumas melhorias nos quartos pela substituição da caixilharia, de forma a torná-los mais acolhedores. Todas as atividades associadas ao AL são desempenhadas unicamente pela D. Isaura, que realiza o check-in/ check-out e todas as tarefas administrativas e de manutenção dos próprios apartamentos.

Relativamente às perspetivas de crescimento, considera que: “Em Sintra há sempre espaço para crescer. É uma região muito procurada e pela sua importância histórica, julgo que não deixará de crescer a sua procura.” Relativamente aos aspetos que considera que os seus hóspedes mais valorizam, estes são: “higiene, sossego, acessibilidade e localização”.

Considera que o AL não compete com hotéis, uma vez que “as pessoas procuram experiências diferentes em cada caso”. O detalhe da entrevista poderá ser consultado no apêndice 2.

3.4.2.3. Entrevista não presencial a Empreendedora com um Turismo Rural em São Vicente da Beira

As respostas à Entrevista não presencial com Ana Simões foram recebidas no dia 01 outubro de 2019 por email. O questionário foi ligeiramente adaptado, uma vez que se trata de uma empreendedora que há 4 anos decidiu apostar num Turismo Rural, com apoio de fundos de turismo PRODER. De acordo com as respostas facultadas, percebe-se que as principais dificuldades na gestão do Turismo Rural se prendem com a sustentabilidade financeira. Sobre as características que considera que um empreendedor deve ter para ser bem-sucedido: “Saber escolher uma boa equipa que saiba criar níveis elevados de satisfação do cliente, quer pelos aspetos mais estruturais (limpeza, amenidades) quer pelos aspetos mais emocionais da experiência (disponibilidade, acolhimento, simpatia)”. À semelhança do AL, a seleção de recursos humanos

fortemente qualificados e as competências de interação com clientes são fortemente valorizadas.

Sobre os temas de otimização do negócio em termos ambientais e de redução de papel, Ana tem trabalhado em diversas frentes no sentido da redução do desperdício, nomeadamente pelo contrato de um fornecedor de energia elétrica de fontes renováveis, utilizando produtos biodegradáveis e locais, adquirindo equipamentos de topo a nível de eficiência, utilização de veículos elétricos para deslocação do pessoal, e digitalização dos documentos relevantes.

Sobre a sua experiência na receção de clientes, considera que o que os Clientes mais valorizam no Turismo Rural, é “O contacto com natureza, silêncio, céu estrelado, proximidade e disponibilidade com quem os acolhe.”. Toda a dedicação da Ana e restante equipa aos seus clientes, a disponibilização de produtos locais e artesanais faz com que a avaliação do “Lugar do Ainda”, no Booking seja excepcional (9,5 valor agregado – consulta efetuada a 01 de outubro de 2019). Desagregando a avaliação do Booking.com:

- Funcionários: 9,8
- Limpeza: 9,8
- Localização: 8,7
- Relação Qualidade/Preço: 9,4
- Conforto: 9,7
- Comodidades: 9,6
- Pequeno Almoço: 9,6
- Wi-Fi gratuito: 9,0

Em termos de *amenities* e *welcome pack*, o “Lugar do Ainda” disponibiliza produtos de higiene feitos artesanalmente e um kit de boas vindas composto por chá, frutos secos, biscoitos e por vezes uma garrafa de vinho.

O detalhe da entrevista poderá ser consultado no apêndice 3.

Nas entrevistas foram identificados alguns aspetos relevantes para o plano de negócios, tais como:

- Independentemente da volumetria de estabelecimentos de AL, ambos os entrevistados consideram a limpeza e a localização dos estabelecimentos como fatores críticos de sucesso;
- Existe alguma diferenciação nos *amenities* disponibilizados aos hóspedes, no entanto, existem alguns elementos comuns: gel banho, champô;
- A dedicação ao negócio, e uma equipa qualificada será a chave para a satisfação dos clientes;
- A relação/proximidade com os clientes é muito importante para o sucesso do estabelecimento de AL;
- As perspetivas de crescimento dos inquiridos variam de acordo com a dimensão atual e com a localização geográfica;

3.4.3. Análise das proposições definidas face resultados obtidos

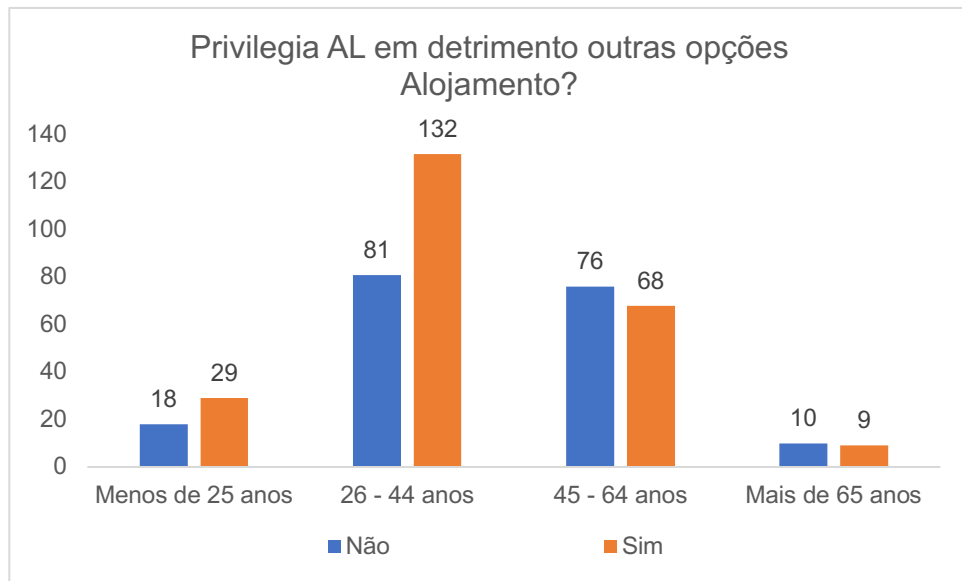
O inquérito realizado e as entrevistas permitiram ainda apurar a veracidade/ou não das proposições inicialmente definidas, neste grupo de inquiridos/entrevistados.

- **Proposição I:** “O fator preço é o fator mais relevante para a seleção de AL, em detrimento do empreendimento turístico.” No universo de inquiridos, o principal motivo de seleção de AL em detrimento de outras opções de alojamento, prende-se com a relação preço qualidade (27%), seguida da autonomia (21%) e localização (14,9%) verificando-se assim esta proposição para o grupo de inquiridos. Nas entrevistas realizadas, a localização e limpeza foram os fatores apontados como relevantes para a seleção de AL.
- **Proposição II:** “A proximidade com os Gestores de AL é valorizada pelos hóspedes.” O universo de inquiridos não considerou que a proximidade com proprietários/funcionários seria um motivo de seleção de AL, apenas 1,1% considerou que essa proximidade seria valorizada. Por outro lado, aquando da receção de respostas sobre o motivo de não utilização de AL, alguns inquiridos referiram-se mesmo a desconfiança/falta de confiança

com proprietários como um dos fatores que os levava a utilizar outras opções de alojamento (17% dos inquiridos). As entrevistas por sua vez, valorizam a proximidade entre hóspede e proprietário, uma vez que referem a importância de ter um interlocutor único no contacto com Clientes, o que permite tornar o negócio mais pessoal (entrevista com M^a João Miranda) e que também são muito importantes os aspetos mais emocionais da experiência (disponibilidade, acolhimento, simpatia) (referidos por Ana Simões). Nesse sentido, as opiniões entre universo inquiridos diverge um pouco da opinião dos gestores de AL/empreendedores em TR.

- **Proposição III:** A “qualidade” do apartamento AL influencia escolha/decisão dos consumidores. No grupo de inquiridos, 34% dos inquiridos selecionariam Alcântara *apartments*, edifícios 1 e 2 devido à qualidade e tipo de alojamento. Nesse sentido, esta afirmação verifica-se para este grupo de inquiridos.
- **Proposição IV:** A seleção de apartamentos em AL (em detrimento das cadeias hoteleiras), é maioritariamente efetuada em estadias mais longas. De acordo com o universo de inquiridos, e no que se refere às referências de alojamento em férias (estadias superiores a 4 noites), os hotéis são os que apresentam uma maior preferência pelos utilizadores (51%), seguindo-se o AL com 27%. Nesse sentido, esta proposição verifica-se em 27% do universo de inquiridos.
- **Proposição V:** Os grupos etários mais jovens são os maiores utilizadores de AL. De acordo com o universo de inquiridos, verifica-se que os utilizadores de idade inferior a 44 anos são os que maioritariamente optam por estabelecimentos de AL, em especial no grupo 26-45 anos. Os grupos etários superiores a 45 anos, apresentam uma realidade contrária, apesar de já mostrarem uma tendência em privilegiar estabelecimentos de AL.

Gráfico 15 - Privilegia AL em detrimento de outras opções de alojamento?



Fonte: Elaboração própria (2020)

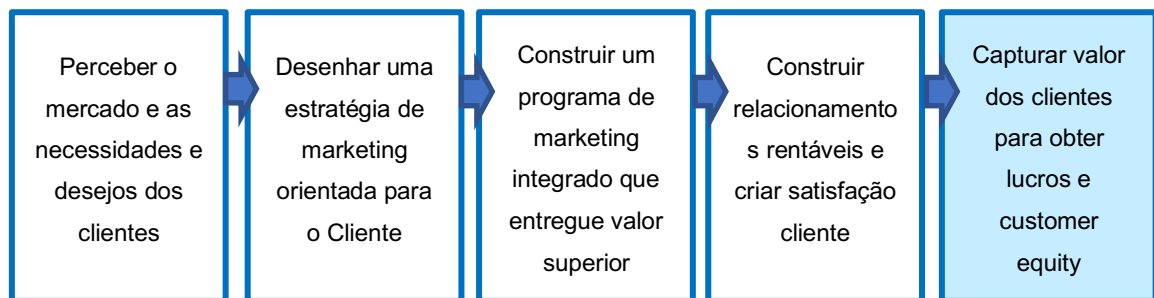
3.5. Plano de Marketing

“Marketing é o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com os clientes, a fim de capturar o valor dos clientes em troca”

(Kotler and Armstrong, 2012:29, traduzido)

Decorrente dessa definição, estes autores definiram um modelo simples do processo de marketing composto por 5 etapas:

Figura 7 - Modelo Simples do Processo de Marketing



Fonte: Kotler (2012)

Para o cumprimento da 1ª etapa e de forma a ter um conhecimento mais aprofundado sobre o mercado, foi efetuada uma análise SWOT, que permite analisar os riscos e oportunidades e identificar os fatores críticos de sucesso.

3.5.1. Análise SWOT

A análise SWOT é muito importante para efetuar a análise do negócio uma vez que apresenta os fatores internos e externos do negócio, podendo estes contribuir de forma positiva ou negativa. A matriz é composta por 4 variáveis:

- **Strengths** (Forças) que representam os pontos fortes do negócio, ou seja, o que consideramos que serão os nossos fatores chave. Neste projeto, considerámos que a qualidade/ design dos apartamentos, a localização e o facto de todos os apartamentos (8 apartamentos) serem destinados a AL serão os fatores-chave.

- **Weaknesses** (Fraquezas), que representam as fragilidades do negócio. Considerámos que a ausência de estacionamento próprio poderá trazer alguns inconvenientes para determinados hóspedes. No entanto esta fraqueza poderá ser minimizada com o facto de existir um estacionamento a poucos metros do apartamento (custo de 2€ por dia). Outra das fraquezas é o ruído, uma vez que se trata de uma rua movimentada com bastante vida noturna.
- **Opportunities** (Oportunidades) representam fatores externos que afetam positivamente o negócio. Considera-se a possibilidade de atribuição de licença para AL, a dinamização de novo projeto de rentabilização de apartamentos em AL na zona de Alcântara as principais oportunidades.
- **Threats** (Ameaças). As ameaças são fatores negativos, decorrentes da envolvente externa que poderão afetar o negócio. Considera-se que as principais ameaças são o aumento da tributação fiscal, as alterações legislativas que condicionem o negócio, desinteresse neste tipo de alojamento. Adicionalmente, a recessão económica que se encontra na Alemanha e França e os impactos da saída de Inglaterra provocados pelo Brexit poderão condicionar o negócio.

Sistematizando os principais aspetos na **matriz SWOT**:

Figura 8 - Análise SWOT - Alcântara Apartments



Fonte: Elaboração Própria (2019)

De referir que esta matriz é bastante útil quer no planeamento de um novo negócio, quer para auxílio na tomada de decisões da empresa.

3.5.2. Objetivos de Marketing

Este projeto tem como objetivo a rentabilização de 8 apartamentos em AL, após reabilitação de 2 prédios em Alcântara, através da criação de uma nova marca/identidade em AL – “Alcântara Apartments: Edifícios *Factory* 1 & 2. Com a disponibilização de uma nova oferta turística, pretende-se revitalizar a zona de

Alcântara, aumentando a capacidade de alojamento turístico. Adicionalmente será ainda efetuado um contrato de gestão com proprietários de apartamentos que permitira um aumento de receitas.

Nesse sentido, os objetivos de marketing propostos são:

- Contribuir para o aumento de hóspedes em Alcântara;
- Ter uma taxa de ocupação média de 55% no primeiro ano de atividade, devendo esta ser de 68% no 2º ano de atividade.
- Ter avaliação superior a 4,5 no Airbnb;
- Aumento da angariação de apartamentos no 4º ano de atividade (+50%) face a 2021.

3.5.3. Estratégia de marketing

Alcântara Apartments – Edifícios *Factory 1 & 2* pretende ser uma marca moderna, dinâmica e que demonstre elegância e atenção ao cliente. Pretende-se que o logo incorpore algumas características de Lisboa, nomeadamente os monumentos, o típico elétrico, a guitarra portuguesa, a sardinha, entre outros símbolos. Pretende trazer movimento, modernidade, elegância e focado no cliente. O sol é o elemento com maior destaque pois é uma característica de Portugal na qual serão introduzidos todos os outros elementos.

O logo criado será único quer para os apartamentos próprios quer para os angariados, havendo apenas a identificação do respetivo imóvel. Na figura abaixo, apresenta-se como exemplo, o logo a utilizar no edifício *Factory 1*.

Figura 9 - Logo - Edifício Factory 1

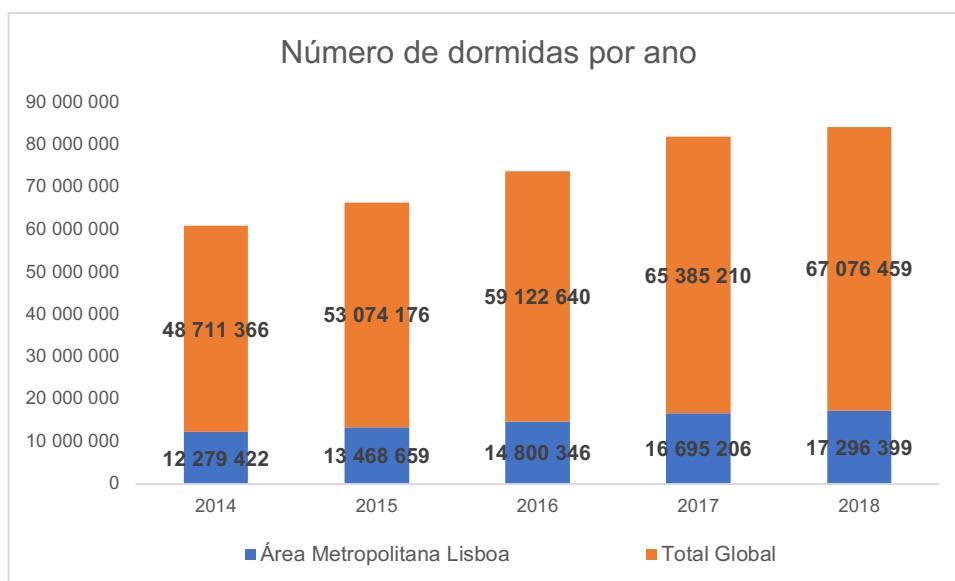


Fonte: Elaborado por Sofia Oliveira

Para o desenho da estratégia de marketing, foram utilizadas ferramentas de marketing STP (Segmentação, *Targeting* e Posicionamento).

Segmentação: Para a segmentação foi utilizado o número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros na Área Metropolitana de Lisboa. Com o critério geográfico, torna-se possível apurar o número de hóspedes que preferem a cidade de Lisboa em detrimento de outras zonas.

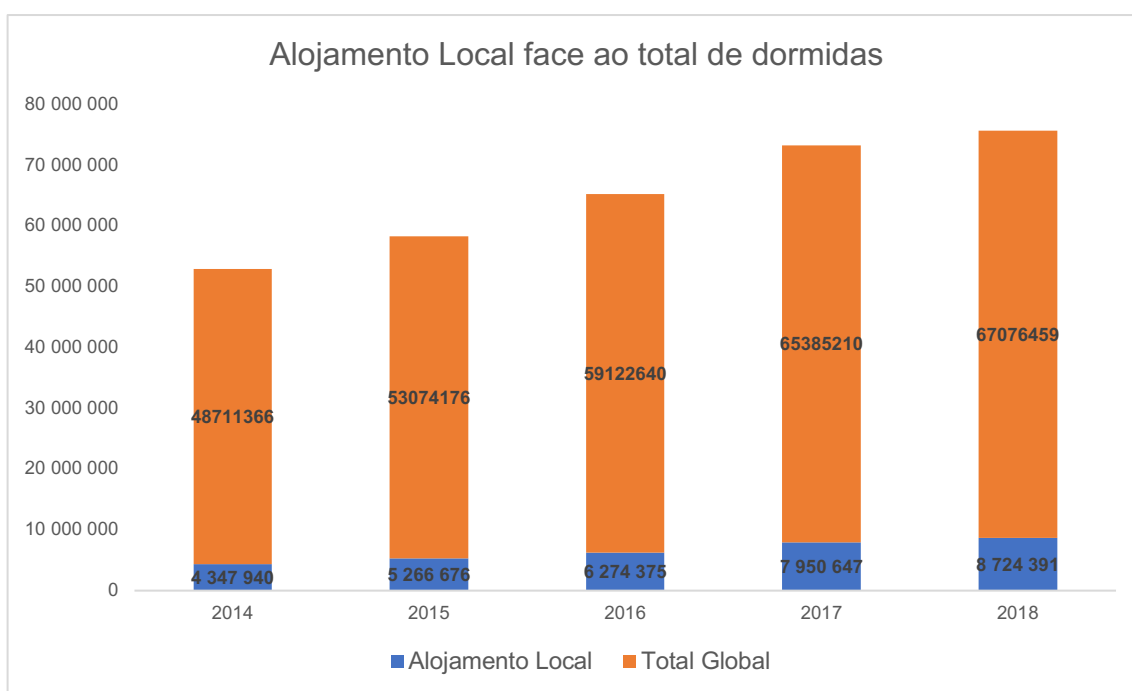
Gráfico 16 - Número de Dormidas nos estabelecimentos Hoteleiros (2012 a 2018)- NUT II (AML)



Fonte: Travel BI (2019)

Pela análise do número de dormidas por ano, poder-se-á verificar que existe uma tendência de crescimento das dormidas na Área Metropolitana de Lisboa face ao total de dormidas.

Gráfico 17 - Dormidas em AL (2014-2018)



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Travel BI (2019)

Verifica-se ainda que as dormidas em AL também têm vindo a aumentar nos últimos anos, ganhando assim alguma relevância face ao total de dormidas em Portugal.

Targeting: *Pretende-se alcançar um segmento de Clientes com as seguintes características:*

- Idade compreendida entre os 25 e os 65 anos;
- Clientes Nacionais e Estrangeiros;
- Pertencentes ao segmento médio / alto;
- Com interesse pelo turismo de proximidade com comunidade local e que apreciem a vida noturna;
- Gosto por cidade cosmopolita;
- Interesse por monumentos históricos/ cultura;

Posicionamento: Dado o segmento de clientes que se pretende alcançar e os objetivos definidos, o posicionamento da marca será suportada nos seguintes elementos:

- Qualidade e design dos apartamentos – 2 prédios totalmente reabilitados com aposta no design e qualidade de cada um dos apartamentos e apartamentos angariados que cumprem padrões e critérios idênticos;
- Atendimento de excelência, com atenção ao detalhe e elevado foco nas necessidades dos clientes – Preocupação com o cliente e tentativa de satisfação das suas necessidades (sempre que possível);
- Recursos humanos qualificados - Aposta em Recursos Humanos com formação específica e que prestem um serviço de excelência;

3.5.4. Marketing Mix (4 P's)

3.5.4.1. Produto

Apartamentos de elevada qualidade. O Edifício Factory 1 tem 3 apartamentos: 2 apartamentos de tipologia T1 (r/c e 1º Andar) e 1 apartamento de tipologia T2

(duplex). O edifício Factory 2 tem 5 apartamentos, dos quais 2 apartamentos de tipologia T1 e 3 apartamentos de tipologia T2. Os 2 apartamentos de tipologia T1 encontram-se no 1º Andar, e os T2 encontram-se no R/C, 2º Andar e 3º Andar. Os apartamentos angariados serão preferencialmente de tipologias T1 e T2.

Toda a gestão dos apartamentos angariados em termos logísticos e de relacionamento com clientes será efetuada pelo responsável pela gestão do AL (GM).

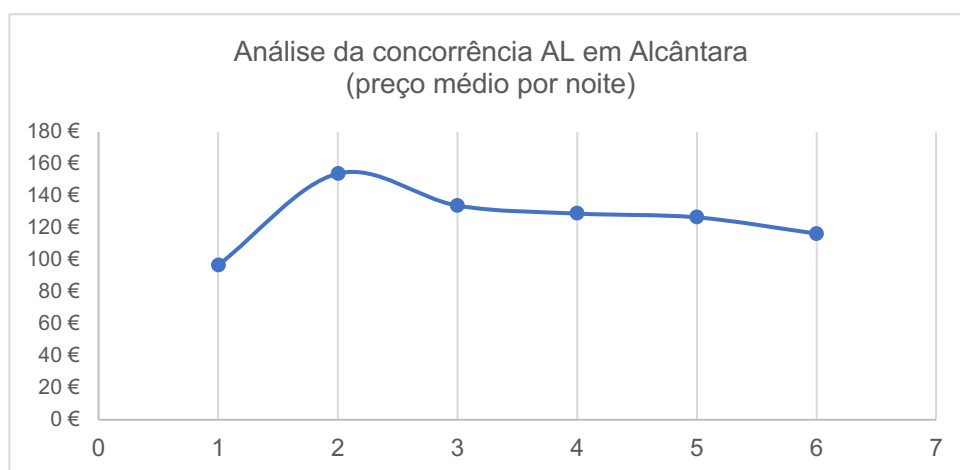
3.5.4.2. Preço

Para a definição do preço a praticar em Alcântara Apartments, Edifícios *Factory* 1 e 2, foi efetuada uma análise de mercado a apartamentos similares na zona de Alcântara e utilizados os dados recolhidos no inquérito quantitativo.

No que se refere aos preços dos estabelecimentos de AL concorrentes no Booking, identificamos 6 estabelecimentos, apesar de nem todos terem a mesma qualidade de Alcântara Apartments: (1) Ajuda – Lisbon Tram (1 quarto), (2) Apartamentos Tejo à vista (2 quartos) , (3) Casa da Junqueira (2 quartos); (4) Le Flat – Alcantara River View (1 quarto) , (5) Alcântara Lodge (1 quarto) e (6) Lisbon Oliver (1 ou 2 quartos).

Para estes foi efetuada uma análise dos preços praticados para 2 pessoas, através da plataforma Booking em 4 períodos distintos: de 22-23 fevereiro, 13-14 junho, 15-16 agosto e 5-6 dezembro, e apurado o preço médio.

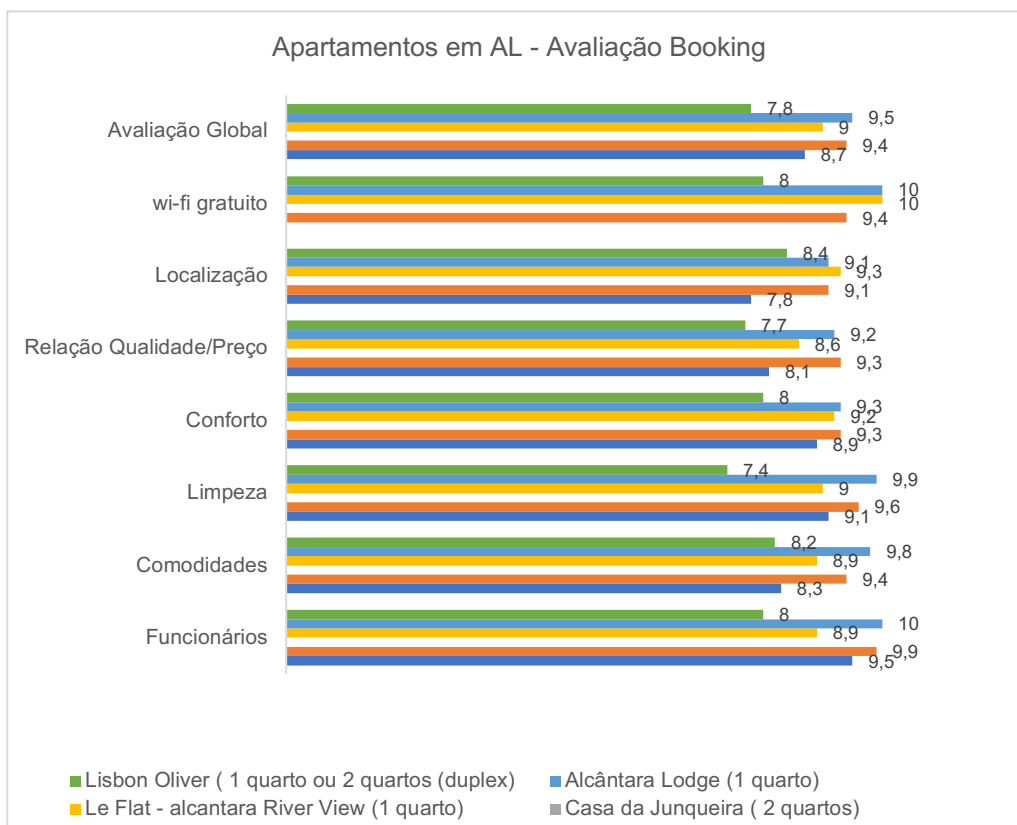
Figura 10 - Análise da concorrência AL



Fonte: Elaboração própria com informação Booking.com (2019)

Em termos de avaliações no Booking, Alcântara Lodge é o estabelecimento de AL que apresenta uma avaliação global superior, com 9,5, seguida dos apartamentos Tejo à vista. No entanto, a Casa da Junqueira, por ser recente ainda não apresenta avaliação na Booking.

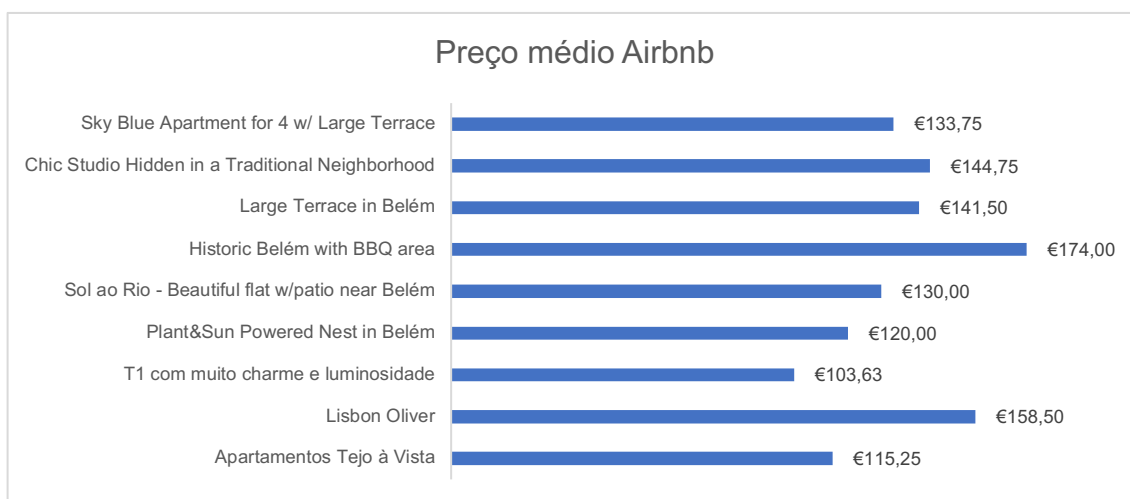
Gráfico 18 - Análise concorrência Booking



Fonte: Elaboração própria (2019)

Adicionalmente foi efetuada uma análise de concorrência na plataforma Airbnb. Dessa análise, verificou-se que o preço médio dos estabelecimentos selecionados era de 135,71€.

Gráfico 19 - Preço médio apartamentos AL no AIRBNB

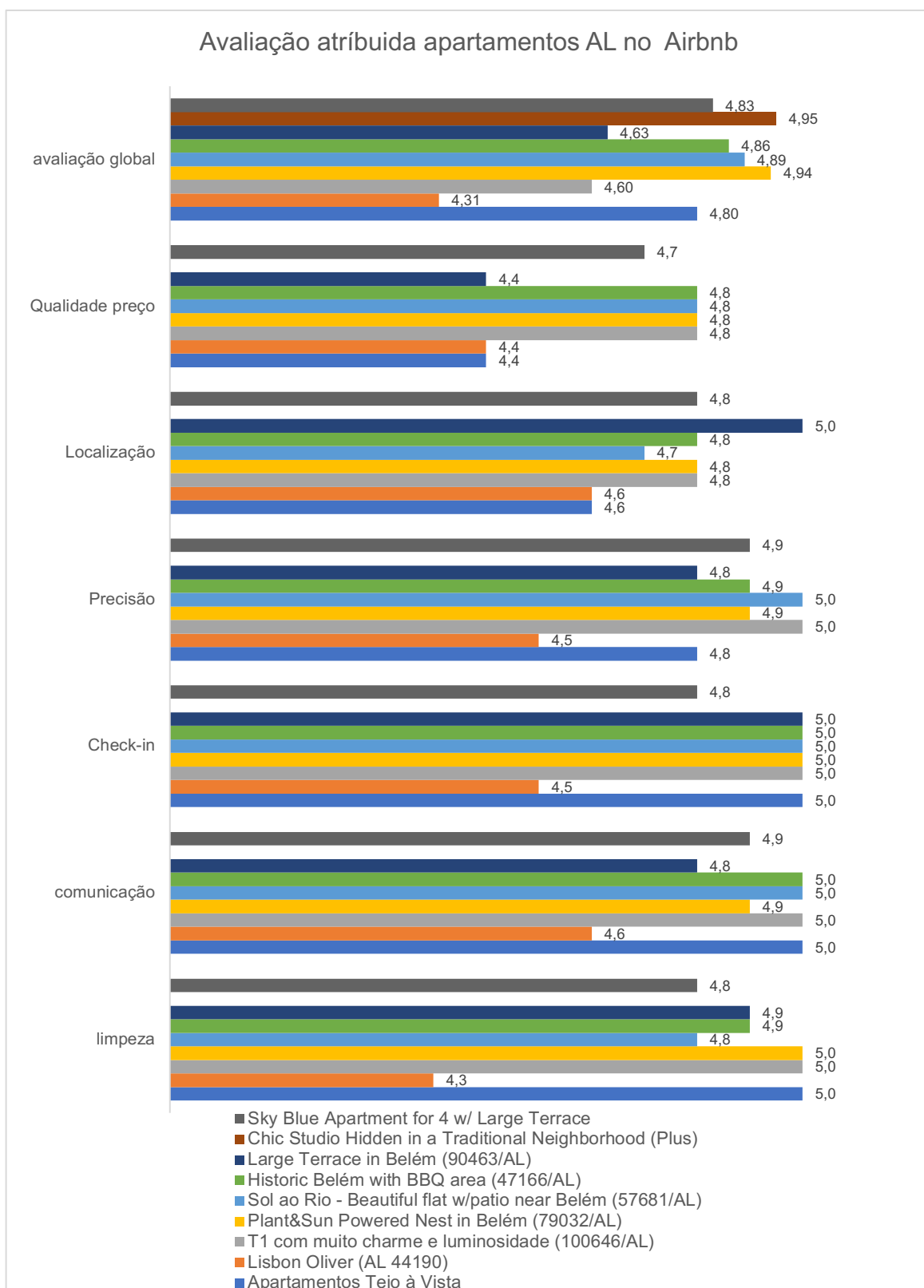


Fonte: Elaboração própria (2019)

Olhando para as avaliações qualitativas verifica-se que a maioria dos apartamentos têm uma avaliação bastante positiva, com exceção de 3 que detêm avaliações inferiores a 4,65.

Verifica-se ainda que o preço não está diretamente relacionado com a qualidade percebida pelos hóspedes uma vez que os estabelecimentos que apresentam os preços médios mais elevados não são os que apresentam melhores resultados em termos da avaliação qualitativa.

Gráfico 20 - Análise concorrência Airbnb



Fonte: Elaboração própria (2019)

Pela análise às respostas dos inquiridos, em apartamentos de tipologia T1 (até 4 pessoas), 94,8% estavam dispostos a pagar até 100€ por noite em época baixa e 77% entre 76€ e 150€ em época alta. Na tipologia T2, 73,76% dos inquiridos estavam dispostos a pagar entre 76€ e 150€ em época baixa e 63,1% entre os 101€ e os 200€.

Decorrente da análise efetuada à concorrência, das respostas sobre a disponibilidade dos inquiridos em termos monetários e do tipo de estabelecimento que se pretende ter (em termos de qualidade e diferenciação), foram definidos os seguintes preços (a aplicar no 1º ano de atividade, sendo estes ajustados de acordo com o referido no plano financeiro).

Figura 11 - Tabela de preços Alcântara Apartments (ano 2021)

Tipologia do Apartamento	Época Baixa	Época Média	Época Alta	Valores médios
Apartamento T1	110€	115€	135€	120€
Apartamento T2	130€	140€	150€	140€

Fonte: Elaboração própria (2019)

De referir que o preço acima referido é para uma ocupação de 2 pessoas.

Nos apartamentos angariados, o preço será definido pelo proprietário, que nos pagará uma comissão pelo serviço prestado. A comissão será de 25€ por noite/apartamento (valor bruto).

No que se refere aos apartamentos angariados, apesar de ser efetuada análise de concorrência para as zonas em questão, os preços a cobrar serão definidos pelos proprietários.

O detalhe da análise de concorrência efetuada poderá ser consultado no apêndice 5.

3.5.4.3. Distribuição

A distribuição será efetuada de 2 formas distintas:

1. Site próprio
2. Venda através de Site especializado - Airbnb

1. Site Próprio

Pretende-se criar um site que tenha informação sobre a marca, sobre os proprietários, sobre os apartamentos disponibilizados, contactos e também sobre o serviço que se pretende disponibilizar aos hóspedes.

A criação do site será efetuada por empresa de comunicação, que fará a proposta inicial e posteriormente dará resposta às necessidades adicionais de parametrizações.

2. Site especializado (Airbnb)

Na análise de mercado efetuada e nas respostas dadas ao inquérito, verificou-se que o Airbnb é a plataforma mais utilizada no AL e a que apresenta a comissão mais baixa (3%) de todas as plataformas disponíveis. Nesse sentido, uma das formas de distribuição do produto será através da plataforma AIRBNB.

3.5.4.4. Comunicação

Pretende-se que a comunicação seja feita através de newsletters trimestrais, destinadas a Clientes que tenham esse interesse, e que estejam registados no site.

Uma vez que a presença em redes sociais é cada vez mais importante para a divulgação, será também criada uma página no Facebook e no Instagram que permita dar a conhecer o projeto a um maior número de pessoas.

Por outro lado, será importante marcar presença em eventos específicos de AL que permitam a troca de experiência e a potencial captação de Clientes.

3.6. Plano de Recursos Humanos

No setor do Turismo, em especial no AL, privilegia-se o contacto com os proprietários/gestores dos imóveis, o que faz com que a seleção dos Recursos Humanos para o projeto tenha de ser muito criteriosa e rigorosa.

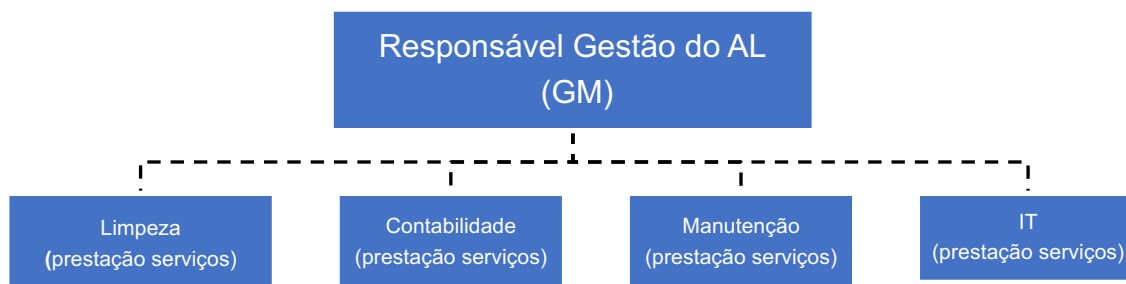
3.6.1. Equipa de Recursos Humanos

Numa fase inicial, estima-se que a equipa seja composta por 1 pessoa responsável pela Gestão do AL, e com apoio de 4 áreas distintas (limpeza, manutenção, contabilidade e IT) em regime de prestação de serviços.

3.6.2. Organograma

Dado que se trata de um negócio de pequena dimensão, a estrutura inicial será reduzida, mas com recurso a prestação de serviços por empresa de limpeza, contabilidade, manutenção e IT. O organograma proposto é o seguinte:

Figura 12 - Organograma proposto



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o crescimento do negócio, a estrutura poderá ser ajustada de forma a incorporar mais colaboradores na sua estrutura principal. Em 2024, e

anos seguintes, o Responsável Gestão AL (GM) terá o apoio de 1 funcionário administrativo com reporte direto.

3.6.3. Descrição das funções

Responsável pela Gestão do AL (General Manager):

- Efetuar orçamento anual e definir objetivos de crescimento para anos seguintes;
- Definir estratégia de dinamização do negócio;
- Controlar os gastos e rendimentos;
- Gerir e coordenar todos os funcionários/parceiros de negócio, nomeadamente da pessoa responsável pela limpeza dos apartamentos e se necessário da pessoa que realiza o check-in;
- Estabelecer contratos com empresas especializadas para dinamização dos apartamentos (ex: Airbnb);
- Responder a todas as reservas recebidas e às questões dos Hóspedes;
- Analisar e atualizar os preços dos apartamentos;
- Efetuar comunicação ao SEF sempre que entrem estrangeiros nos apartamentos;
- Avaliar o estabelecimento de parcerias com empresas locais;
- Dinamizar comercialmente os apartamentos;
- Gerir os Recursos Humanos (entrevista, contratação e resolução de todas as questões)
- Agilizar com empresa de manutenção e de IT sempre que surjam questões nos apartamentos;

Empresa Limpeza:

- Limpar os apartamentos antes do check-in dos clientes;
- Colocar roupas nos apartamentos antes da entrada dos Clientes (toalhão Banho, toalha Rosto; toalha Bidé; tapete de saída (Poliban)).

- Retirar roupas dos apartamentos e efetuar entrega dos mesmos na lavanderia contratada.
- Colocar amenities de acordo com o definido pelo General Manager (gel de Banho; champô; touca Banho, sabonete e gel de mãos);
- Colocar os bens essenciais de acordo com o definido pelo General Manager (papel higiênico; água engarrafada; cápsulas café; saquetas chá; ...)
- Assegurar que apartamentos estão em perfeitas condições para receber os hóspedes;

Empresa contabilidade

- Gerir a contabilidade dos apartamentos de acordo com a informação recebida;
- Efetuar reporte das contas às entidades competentes;
- Efetuar sugestões sobre as contas;

Empresa Manutenção

- Efetuar manutenção dos edifícios, sempre que seja reportada alguma anomalia.
- Dar a assistência necessária no tempo mais curto possível.
- Garantir o profissionalismo nas suas intervenções;

Empresa de IT

- Criar site de acordo com o caderno de requisitos disponibilizado;
- Dar formação ao General Manager sobre as funcionalidades disponíveis no site;
- Fazer desenvolvimentos necessários de forma a dar resposta as necessidades sentidas pelo General Manager.

3.6.4. Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção de colaboradores será efetuado pelo responsável pela Gestão do AL (General Manager). A seleção dos colaboradores e empresas será baseada nos requisitos definidos e terá sempre em consideração os objetivos da empresa.

3.6.5. Remunerações

Numa fase inicial apenas será remunerado o General Manager, que terá sobre a sua responsabilidade a gestão dos 8 apartamentos em AL e por todas as angariações de apartamentos. Para esse trabalho, o ordenado mensal será de 2500€ (valor bruto), valor esse que se encontra em linha com os valores praticados no mercado, em virtude do trabalho a desempenhar.

A partir de 2024, será contratado um administrativo que receberá 1000€ mensais, valor esse ligeiramente superior ao praticado no mercado, mas em linha como os objetivos que lhe serão atribuídos.

A consulta das funções existentes e correspondentes tabelas salariais, poderá ser efetuada no anexo 1.

3.6.6. Formação e desenvolvimento

Dado o objetivo de ter atendimento de excelência, pretende-se que a equipa tenha formação de forma recorrente de forma a que possa acompanhar as tendências de mercado, prestando um serviço de excelência que seja valorizado pelos Hóspedes.

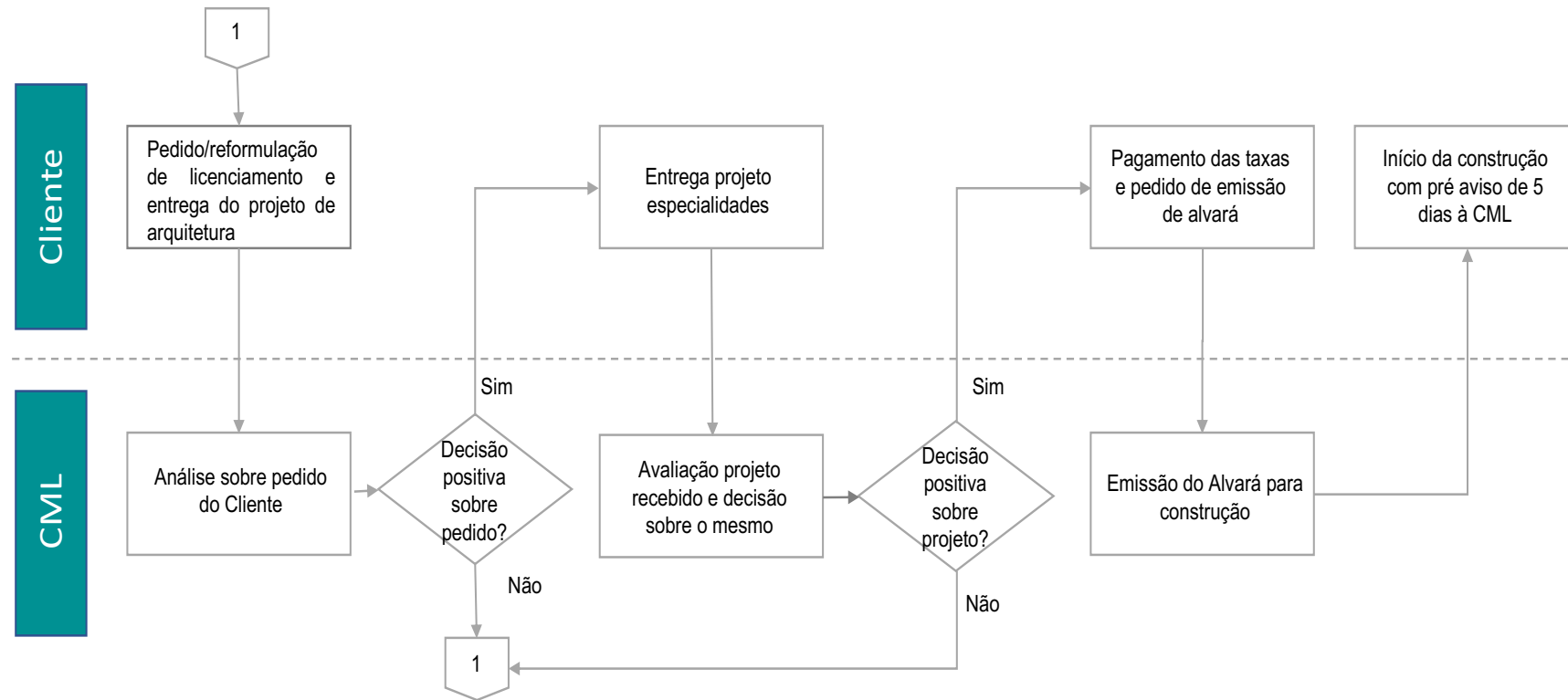
3.7. Plano de Operações

3.7.1. Licenciamento da obra

O Proprietário do imóvel ou titular de um direito que lhe permita a formalização do pedido poderá efetuar o pedido de licenciamento à Camara Municipal de Lisboa, com entrega do projeto de arquitetura. Posteriormente, com aprovação pela CML, deverá ainda proceder à entrega dos projetos da especialidade que forem solicitados. Com a aprovação do projeto, o cliente (proprietário do imóvel) deverá efetuar o pagamento das taxas respetivas e proceder ao pedido de alvará. Com o alvará da CML, e com pré-aviso à CML, o cliente poderá iniciar a construção. Em termos processuais, o circuito de licenciamento é o identificado na figura abaixo.

Figura 13 - Pedido de licenciamento à CML

Pedido de Licenciamento



Fonte: Elaboração própria (2019)

3.7.2. Licenciamento do AL e início de Atividade

Para se poder dar início à atividade de AL, é necessário efetuar uma comunicação prévia com prazo através do Balcão único eletrónico para que a CML possa efetuar análise ao mesmo. Caso não exista oposição da Câmara Municipal de Lisboa, é emitido um documento com o número de registo de AL que constitui um documento válido para a abertura ao público. Aquando da abertura, deverão estar cumpridos todos os requisitos de segurança, específicos para AL: (1) Extintor e manta de incêndio acessível aos utilizadores; (2) Equipamento de primeiros socorros acessível aos utilizadores; (3) Indicação do número nacional de emergência (112) em local visível aos utilizadores. Deverá ainda existir um livro de informações que inclua as regras sobre resíduos urbanos, ruído e cuidados a ter para evitar perturbações ao condomínio, bem como um livro de reclamações.

3.7.3. Memória descritiva

Alcântara Apartments é composto por 2 prédios (Edifícios Factory 1 & 2), com um total de 8 apartamentos, sendo 3 apartamentos pertencentes ao Edifício Factory 1 e 5 apartamentos pertencentes ao Edifício Factory 2.

Figura 14 - Edifício Factory 1 e 2



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

O Edifício Factory 1 encontra-se localizado na Travessa Teixeira Júnior, nº 29, em Alcântara, e encontra-se descrito na Conservatória do Registo Predial de Lisboa sob o número mil oitocentos e quarenta e cinco (1845) da freguesia de Alcântara e inscrito na matriz predial urbana sob o artigo setecentos e oitenta e um (781). O prédio é constituído por um edifício habitacional multifamiliar, com 3 pisos mais um piso recuado, destinados a habitação, com um total de 3 frações independentes (A, B, C) com saída para as partes comuns do edifício, sendo 2 frações de tipologia T1(r/c e 1º andar) e 1 de tipologia T2 (2º andar – duplex). Em termos de área, tem sessenta e cinco metros quadrados de implantação (superfície coberta). As partes comuns do edifício são a entrada do edifício, as escadas interiores (excetuando as escadas do duplex).

O edifício Factory 2 tem 5 apartamentos, dos quais 2 apartamentos de tipologia T1 e 3 apartamentos de tipologia T2. Os 2 apartamentos de tipologia T1 encontram-se no 1º Andar, e os T2 encontram-se no R/C, 2º Andar e 3º Andar.

Para maior detalhe da memória descritiva do Edifício Factory 1 & 2 poderá consultar o apêndice 6.

3.7.4. Componente Tecnológica

Para a gestão dos apartamentos em AL serão necessários alguns softwares que facilitem a gestão diária dos mesmos. Para o efeito, serão utilizados o Talkquest, e um programa de computador que está integrado com a empresa de contabilidade.

O talkquest, permite efetuar a gestão dos diversos canais, nomeadamente, Airbnb, Booking.com, simplifica a ligação ao SEF, através da entrega dos formulários dos hóspedes, disponibiliza ainda estatísticas sobre comissões de gestão e dados específicos sobre o negócio. O plano contratado será o Business e permite a gestão até 10 apartamentos, com possibilidade de acesso até 3 utilizadores.

Adicionalmente será contratada a empresa Intuitiv – Comunicação digital para conceção de um site de AL específico e com contrato de manutenção.

A criação e atualização da página de Facebook e Instagram serão efetuadas pelo General Manager do AL.

3.7.5. Requisitos gerais e de Segurança

Ambos os prédios irão cumprir os requisitos de caráter geral (ligações de abastecimento de água e esgotos, características de conservação do estabelecimento, sistemas que permitam privacidade e segurança, ...). Para um melhor desempenho energético serão integradas luzes led nos apartamentos e áreas comuns. Todos os apartamentos terão ainda o kit de segurança de AL, composto por extintor de Co2 (1kg), manta de incêndio, 1 caixa de primeiros socorros. Em termos de sinalização estará disponível o sinal de extintor, de manta, de primeiros socorros, de saída e o sinal de emergência – 112.

3.7.6. Fornecedores

Os fornecedores de Alcântara Apartments e para os apartamentos angariados foram selecionados de acordo com as necessidades do negócio conforme tabela abaixo:

Tabela 10 - Fornecedores AL

Tipo produto	Necessidades	Fornecedor
<i>Amenities</i>	Champô, gel de banho, touca, sabonete, doseadores, recargas	Lousani
Kit Segurança	Extintor, manta incendio, caixa primeiros socorros, sinalização	Extintores Carmo Fonseca
Rouparia	Lençóis, cobertores, edredons, colchas, almofadas, fronhas, turcos e tapete casa banho, ...	Costa & Cruz
Produtos limpeza e alimentares	Esponjas, balde, saleiro, fruta fresca, cafés, chás, cápsulas para máquinas de roupa e loiça, caixote de lixo, ...	Continente Nespresso
Mobiliário e Decoração	Camas, mesas de cabeceira, tapetes, candeeiros, talheres, pratos, loiças, travessas, suportes velas, cortinados, televisões, ...	Mobiliário Lamas & Lamas, Ikea, Desenio, Henriques e Rodrigues, Continente
Material de escritório	Papel, canetas, tinteiros, ...	Staples
Material Informático	Computador e impressora	Staples

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.8. Plano Financeiro

3.8.1. Pressupostos Gerais

Para a avaliação económica e financeira do negócio, foi efetuado um plano financeiro a 10 anos, com início em janeiro de 2021. Para essa avaliação foi utilizada a folha de cálculo Finicia disponibilizada pelo IAPMEI para avaliação de projetos.

Os prazos médios de recebimento e pagamento considerados foram de 30 dias.

No que se refere às taxas aplicadas ao negócio, foram considerados os seguintes valores:

- 6 % de IVA relativo a vendas de alojamento
- 23% de IVA para CMVMC e FSE
- 25% taxa média de IRS para General Manager
- 15% Taxa média de IRS para Administrativo
- 0% Taxa de Aplicações Financeiras de Curto Prazo
- 1% Taxa de Juro de Empréstimo Curto Prazo
- 3% Taxa de Juro de Empréstimo ML prazo

3.8.2. Vendas

Em termos de disponibilidade de apartamentos, importa referir que o Edifício Factory 1 disponibiliza 3 apartamentos, dos quais dois apartamentos de tipologia T1 e um apartamento de tipologia T2. Por sua vez, o Edifício Factory 2 disponibiliza dois apartamentos de tipologia T1 e 3 apartamentos de tipologia T2. Para o ano 2021 e com 8 apartamentos disponíveis, teremos 2920 room nights potenciais (capacidade apartamentos x número de dias), dos quais 1460 em tipologia T1 e 1460 em tipologia T2.

Prevê-se para o primeiro ano uma taxa de ocupação média de 55%. A previsão da taxa definida teve por base a taxa de ocupação média de Lisboa (2018), com um valor de 76%, mas ajustada devido ao facto de se tratar do primeiro ano de atividade. A taxa de variação de preço será de 1,4%, em 2022 (previsão do

Banco de Portugal). Considerou-se que se manteria constante nos anos seguintes.

Para o cálculo foi ainda considerado que das vendas de apartamentos, os T1 representam 50% das vendas e os T2 representam 50% das vendas. Foi considerada uma taxa de crescimento das unidades vendidas para ambas as tipologias (T1 e T2) de 25% para o ano 2022 e de 22% no ano de 2023.

Adicionalmente aos apartamentos dos Edifícios Factory 1 e 2, pretende-se ainda efetuar a venda de noites em apartamentos angariados. Nesse sentido, estima-se que a venda de noites em apartamentos angariados seja de 4600 noites no 1º ano. O Objetivo inicial será efetuar a angariação de 25 apartamentos, que em média serão vendidas 184 noites, o que representa uma taxa de ocupação de 50%.

Mestrado em Gestão Hoteleira

Tabela 11 - Previsão de Vendas (room nights)

Vendas + Prestações de Serviços	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Taxa de variação dos preços		1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Apartamentos Tipologia T1	96 000 €	121 680 €	150 528 €	152 635 €	154 772 €	156 939 €	159 136 €	161 364 €	163 623 €	165 914 €	168 237 €
Quantidades vendidas	800	1 000	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220
Taxa de crescimento das unidades vendidas		25,00%	22,00%								
Preço Unitário	120 €	122 €	123 €	125 €	127 €	129 €	130 €	132 €	134 €	136 €	138 €
Apartamentos Tipologia T2	112 000	141 960	175 616	178 074	180 568	183 095	185 659	188 258	190 894	193 566	196 276
Quantidades vendidas	800	1 000	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220
Taxa de crescimento das unidades vendidas		25,00%	22,00%								
Preço Unitário	140 €	142 €	144 €	146 €	148 €	150 €	152 €	154 €	156 €	159 €	161 €
Apartamentos Angariados	115 000 €	116 610 €	118 243 €	179 847 €	273 547 €	277 377 €	281 260 €	285 198 €	289 190 €	293 239 €	297 344 €
Quantidades vendidas	4 600	4 600	4 600	6 900	10 350	10 350	10 350	10 350	10 350	10 350	10 350
Taxa de crescimento das unidades vendidas				50,00%	50,00%						
Preço Unitário	25 €	25 €	26 €	26 €	26 €	27 €	27 €	28 €	28 €	28 €	29 €
TOTAL	323 000 €	380 250 €	444 386 €	510 557 €	608 887 €	617 411 €	626 055 €	634 820 €	643 707 €	652 719 €	661 857 €

Fonte: Elaboração Própria (2019)

3.8.3. Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias consumidas

O custo relativo a mercadorias vendidas e matérias consumidas engloba todos os custos com *amenities* e acessórios indispensáveis para os apartamentos próprios [cozinha (esponja, detergente loiça, cápsulas máquina roupa e loiça, sacos de Lixo, entre outros), wc (papel higiénico, sabonete, ...)].

Tabela 12 - CMVMC

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
MERCADO NACIONAL		11 983 €	14 979 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €
Apartamentos Tipologia T1		4 627 €	5 784 €	7 056 €	7 056 €	7 056 €	7 056 €	7 056 €	7 056 €	7 056 €	7 056 €	7 056 €
Apartamentos Tipologia T2		7 356 €	9 195 €	11 218 €	11 218 €	11 218 €	11 218 €	11 218 €	11 218 €	11 218 €	11 218 €	11 218 €
Apartamentos Angariados		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL CMVMC		11 983 €	14 979 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €	18 274 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Nos apartamentos angariados todos os custos serão imputados aos proprietários, não estando por isso a ser considerados neste plano de negócios.

3.8.4. Fornecimentos e Serviços Externos

A mensuração dos Fornecimentos e Serviços Externos foi efetuada tendo por base os custos com serviços especializados, custos com materiais, custos com energia e fluidos, e serviços diversos.

1. Na categoria subcontratos foram inseridos os custos relativos ao serviço de lavandaria, que será variável consoante o número de noites vendidas.
2. Na categoria de Serviços Especializados:
 - Para a rubrica “Trabalhos especializados” foi considerada a prestação de serviços de contabilidade, prestado pela empresa Adriconta:
 - A publicidade e propaganda decorrem dos custos de IT/Marketing, relativos a criação de um site e manutenção do website.
 - Na componente de comissões, estão incluídos os 3% de comissão sobre as vendas do Airbnb, plataforma primordial para dinamização do negócio. A comissão recai sobre 80% das vendas, sendo os restantes 20% serão efetuados através de venda direta.
 - Na componente de conservação e reparação estão incluídos os custos relativos a pequenos arranjos, tais como mudança de lâmpadas, avarias de equipamentos e substituições diversas que serão assegurados pela empresa de manutenção.
3. Na categoria de Materiais:
 - No 1º ano, na rubrica de livros e documentação técnica foi contabilizada a compra dos livros de reclamações físicos e online que deverão existir em cada um dos apartamentos bem como o livro de informações.
 - Foi ainda considerado um valor médio mensal de material de escritório que se refere a custos com papel, canetas, dossiers, impressões, entre outros.
4. Na categoria de Energia e Fluidos foram considerados os custos com eletricidade, e água dos apartamentos e os combustíveis associados a carrinha de serviço adquirida.
5. Na componente de serviços diversos foram contabilizadas as seguintes rubricas:

- Na rubrica de comunicação foram englobados os custos com comunicações nomeadamente os pacotes da Vodafone que incluem internet, televisão e telefone.
- Nos seguros foram contabilizados os seguros multirriscos dos 8 apartamentos, seguro de responsabilidade civil e o seguro de saúde dos colaboradores.
- Na rubrica de Limpeza, higiene e conforto, constam os custos associados a limpeza dos apartamentos.
- Foram ainda incorporados os custos do aplicativo TalkGuest em outros Serviços.

Para consulta do detalhe em termos de valor das rubricas, poderá efetuar a consulta no apêndice 7.

3.8.5. Gastos com Pessoal

Em termos de colaboradores, numa fase inicial (2021 e 2023), o quadro de pessoal será apenas composto por um elemento, o *General Manager* AL. A partir de 2024, e com crescimento do negócio pretende-se contratar um administrativo para auxiliar nas atividades burocráticas.

Nesta componente foi considerada uma taxa de crescimento médio do salário de 3% em linha com a média dos últimos 9 anos (salário mínimo nacional). O detalhe desta componente poderá ser consultado no Anexo 1.

3.8.6. Investimento

O investimento a efetuar no 1º ano será de 1.267.144€, sendo o mesmo desagregado nas seguintes rubricas: Propriedades de Investimento que engloba valor do terreno e da construção dos 2 prédios (1.153.301€), Activos fixos tangíveis com um valor de 113.693€ e os ativos Intangíveis com valor de 150€.

Tabela 13 - Investimento a realizar em 2021

Investimento	Ano 2021
Propriedades de investimento	
Terrenos e recursos naturais	459 305 €
Edifícios e Outras construções	693 997 €
Outras propriedades de investimento	0
Total propriedades de investimento	1 153 301 €
Ativos fixos tangíveis	
Terrenos e Recursos Naturais	0
Edifícios e Outras Construções	0
Equipamento Básico	91 938€
Equipamento de Transporte	20 755€
Equipamento Administrativo	1 000 €
Equipamentos biológicos	0
Outros ativos fixos tangíveis	0
Total Activos Fixos Tangíveis	113 693 €
Activos Intangíveis	
Goodwill	0
Projetos de desenvolvimento	0
Programas de computador	150 €
Propriedade industrial	0
Outros ativos intangíveis	0

Total Activos Intangíveis	150 €
Total	1 267 144 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

As taxas de depreciações e amortizações consideradas foram de 2% para Edifício e outras Construções, 20% para equipamento básico, 25% para equipamento de transporte e administrativo e de 33,333% para programas de computador, de acordo com a legislação em vigor.

3.8.7. Demonstração de Resultados

Na demonstração de Resultados do projeto poderemos verificar que o resultado líquido do período apresenta valores positivos desde o primeiro ano de exploração. O resultado líquido de 2021 previsional é de 138.058€ e de 375.604€ em 2031. A consulta do detalhe da Demonstração de Resultado poderá ser efetuada no Apêndice 7.

3.8.8. Avaliação global do projeto

O *payback period* do projeto é de 5 anos na perspetiva de análise do projeto pré-financiamento = 100% de capitais próprios e na perspetiva do investidor e de 6 anos na perspetiva pós financiamento. Numa perspetiva de pré-financiamento o VAL (valor atual líquido) é de 1.578.169€, com uma TIR de 25,15%.

Mestrado em Gestão Hoteleira

Tabela 14 - Avaliação global do Projeto – Perspetiva Pré Financiamento

Na perspectiva do Projecto Pré-Financiamento = 100% C	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Free Cash Flow to Firm	-1 109 043	222 117	256 650	290 707	358 389	365 038	369 731	374 466	379 241	384 056	624 937
Taxa de atualização $R_u = R_F + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	1,360	1,432	1,507	1,587	-
Fluxos actualizados	-1 109 043	211 030	231 662	249 289	291 957	282 493	271 806	261 510	251 591	242 035	393 840
Fuxos atualizados acumulados	-1 109 043	-898 013	-666 351	-417 063	-125 105	157 387	429 193	690 703	942 294	1 184 329	1 578 169
Valor Actual Líquido (VAL)	1 578 169										
Taxa Interna de Rentabilidade	25,15%										
Pay Back period (arred ano inteiro)	5 Anos										

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 15 - Avaliação global Projeto - Perspetiva Pós Financiamento

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Free Cash Flow to Firm	-1 109 043	222 117	256 650	290 707	358 389	365 038	369 731	374 466	379 241	384 056	80 217
WACC	5,91%	10,98%	17,69%	26,05%	34,36%	34,36%	34,36%	34,36%	34,36%	34,36%	34,36%
Factor de actualização	1	1,110	1,306	1,646	2,212	2,972	3,993	5,365	7,209	9,686	-
Fluxos actualizados	-1 109 043	200 142	196 502	176 583	162 027	122 828	92 592	69 796	52 609	39 652	8 282
Fuxos atualizados acumulados	-1 109 043	-908 901	-712 399	-535 816	-373 789	-250 961	-158 369	-88 573	-35 964	3 688	11 970
Valor Actual Líquido (VAL)	11 970										
Taxa Interna de Rentabilidade	23,54%										
Pay Back period	6 Anos										

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 16 - Avaliação global do projeto - Perspetiva Investidor

Na perspectiva do Investidor	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Free Cash Flow do Equity	-1 119 754	213 693	250 891	287 955	358 389	365 038	369 731	374 466	379 241	384 056	1 977 600
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,26%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%	0,27%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u^*(R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	1,360	1,432	1,507	1,587	-
Fluxos Actualizados	-1 119 754	203 027	226 463	246 928	291 957	282 493	271 806	261 510	251 591	242 035	1 246 298
Fuxos atualizados acumulados	-1 119 754	-916 727	-690 264	-443 336	-151 379	131 114	402 920	664 429	916 020	1 158 055	2 404 353
Valor Actual Líquido (VAL)	2 404 353										
Taxa Interna de Rentabilidade	27,76%										
Pay Back period	5 Anos										

Fonte: Elaboração própria (2019)

Face à análise efetuada, em termos económicos e financeiros, pode-se concluir que o modelo de negócio proposto de rentabilização de 8 apartamentos próprios e contrato de gestão noutros apartamentos, é financeiramente viável.

3.8.9. Avaliação de Cenários

3.8.9.1. Cenário Pessimista

Num cenário pessimista, considerou-se que pelo fato de se estar a iniciar o negócio que as vendas seriam inferiores ao pretendido. Considerou-se assim uma taxa de ocupação dos apartamentos próprios de 30%, e que a angariação de apartamentos apenas traria a venda de 2500 *room nights*, mantendo os restantes critérios constantes.

Com este cenário, o VAL seria de 333.024€, com uma TIR de 9,37% e *payback period* de 10 anos.

Tabela 17 - Avaliação global do projeto -cenário pessimista

Na perspectiva do Projecto Pré-Financiamento = 100% CP	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Free Cash Flow to Firm	-1 197 887	114 364	132 628	144 592	179 876	180 796	182 731	184 670	186 610	188 551	612 782
Taxa de atualização $R_u = R_F + B_u^*(R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	1,360	1,432	1,507	1,587	-
Fluxos actualizados	-1 197 887	108 655	119 715	123 991	146 534	139 913	134 334	128 965	123 798	118 826	386 180
Fuxos atualizados acumulados	-1 197 887	-1 089 231	-969 517	-845 525	-698 992	-559 079	-424 745	-295 780	-171 982	-53 155	333 024

Valor Actual Líquido (VAL)	333 024
Taxa Interna de Rentabilidade	9,37%
Pay Back period (arred ano inteiro)	10 Anos

Fonte: Elaboração Própria (2019)

3.8.9.2. Cenário Otimista

Para o cenário otimista considerou-se que a taxa de ocupação dos apartamentos próprios (Alcântara *Apartments*) no 1º ano estaria em linha com a taxa de ocupação de Lisboa, que se encontra nos 74%. No ano seguinte a taxa de crescimento seria de 15%. Adicionalmente, conseguir-se-ia angariar mais apartamentos, com venda de 6000 *room nights* nos apartamentos angariados no 1º ano. Com estes pressupostos, teríamos um VAL de 2.094.522€, uma TIR de 32,49% e *payback period* a 4 anos.

Tabela 18 - Avaliação global do projeto - cenário otimista

Na perspectiva do Projecto Pré-Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Free Cash Flow to Firm	-1 044 119	292 574	294 347	337 250	425 713	435 354	441 045	446 791	452 592	458 448	629 399
Taxa de atualização $R_u = R_F + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	1,360	1,432	1,507	1,587	-
Fluxos actualizados	-1 044 119	277 971	265 688	289 200	346 802	336 908	324 231	312 019	300 252	288 917	396 652
Fuxos atualizados acumulados	-1 044 119	-766 148	-500 460	-211 260	135 542	472 450	796 682	1 108 700	1 408 953	1 697 870	2 094 522
Valor Actual Líquido (VAL)	2 094 522										
Taxa Interna de Rentabilidade	32,49%										
Pay Back period (arred ano inteiro)	4 anos										

Fonte: Elaboração própria (2019)

Capítulo IV: Considerações Finais

4.1. Conclusões

Lisboa, nos últimos anos tem sido reconhecida com diversos prémios ao nível do turismo, o que tem atraído cada vez mais turistas a conhecer Portugal. Decorrente do aumento da procura, têm vindo a ser efetuados investimentos para o aumento da capacidade de alojamento de forma a satisfazer as necessidades de acomodação dos Turistas. O Alojamento Local surge como uma alternativa à hotelaria tradicional, fortemente dinamizada através de plataformas de economia de partilha tais como o Airbnb.

Pela análise às respostas do inquérito por questionário e das entrevistas diretas, foi possível apurar a veracidade das proposições definidas no projeto, para o grupo de inquiridos/entrevistados.

- **Proposição I:** O fator preço é o fator mais relevante para a seleção de AL, em detrimento do empreendimento turístico. Esta proposição verificou-se para 27% dos inquiridos, sendo o principal motivo apontado.
- **Proposição II:** A proximidade com os Gestores de AL é valorizada pelos hóspedes. O universo de inquiridos não considerou que a proximidade com proprietários/funcionários seria um motivo de seleção de AL, apenas 1,1% considerou que essa proximidade seria valorizada.
- **Proposição III:** A qualidade do apartamento AL influencia escolha/decisão dos consumidores. Esta proposição verificou-se para 34% dos inquiridos, que referiram que a qualidade e tipo de alojamento era bastante relevante para a escolha deste tipo de estabelecimentos.
- **Proposição IV:** A seleção de apartamentos em AL (em detrimento das cadeias hoteleiras), é maioritariamente efetuada em estadias mais longas. Para o universo de inquiridos, esta proposição não se verificou, uma vez que 51% dos inquiridos selecionariam hotéis para estadias superiores a 4 dias, verificando-se apenas para 27% dos inquiridos.
- **Proposição V:** Os grupos etários mais jovens são os maiores utilizadores de AL. De acordo com o universo de inquiridos, verifica-se que os utilizadores

de idade inferior a 44 anos são os que maioritariamente optam por estabelecimentos de AL, em especial no grupo 26-45 anos.

O plano de negócios elaborado permitiu ainda avaliar o crescimento do turismo em Portugal (capacidade de alojamento, fluxo de hóspedes e dormidas), da atratividade do AL na zona de Lisboa, bem como da valorização dos hóspedes a determinados atributos.

Em termos globais, verifica-se que a rentabilização de apartamentos AL é financeiramente viável (VAL de 1,578m€, uma TIR de 25,15% e um *Payback period* de 5 anos)

4.2. Limitações do estudo

No inquérito quantitativo não foi possível obter respostas de muitos estrangeiros, tendo o mesmo sido respondido maioritariamente por residentes na zona de Lisboa, o que poderá ser considerado como uma limitação. Ao obter respostas de hóspedes de outras nacionalidades, poderíamos obter outro tipo de respostas, em especial quanto à seleção deste tipo de alojamento devido à proximidade com proprietários e aos preços praticados (poder de compra superior).

4.3. Linhas para futuros estudos

Nos inquéritos efetuados, a população inquirida apesar de valorizar AL em Portugal, muitas vezes não o considera noutros países por uma questão de risco e segurança, acabando por dar preferência a hotéis. Nesse sentido, considera-se que seria importante estudar o comportamento dos portugueses no estrangeiro e dos estrangeiros em Portugal, no que se refere a sua preferência e motivos inerentes para seleção de AL.

De acordo com a revisão bibliográfica, a proximidade entre os proprietários e os hóspedes é um dos principais motivos para seleção de Alojamento Local. Seria útil aprofundar este tema de forma a perceber se este motivo se verifica mais nos portugueses ou noutras nacionalidades.

Bibliografia

- Abrantes, J. M. (2014). Hostels e centros históricos das cidades: Envelhecimento ou rejuvenescimento? *Tourism and Hospitality International Journal*, 3(4), 355-383.
- Ahokangas, P. & Myllykoski, J. (2014). The practice of creating and transforming a business model. *Journal of Business Models* (2014), Vol. 2, No. 1, 6-18.
- AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (2018). Definição de Alojamento Local. Disponível em: <http://www.ahresp.com/> [consultado a 25-04-2018].
- Albinsson, P. A. & Perera, B. Y. (2012). Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 303-315.
- Alegre, J. & Pou, L. (2007). Micro-economic Determinants of the Probability of Tourism Consumption. *Tourism Economics* 10 (2), 125–44.
- Allen, K. R. (2012). *New venture creation*. South-Western: Cengage Learning.
- Amorim, M.J. (2019). Arrendar a casa: inquilinos estão mais protegidos. Disponível em:
<https://www.deco.proteste.pt/dinheiro/arrendamento/noticias/arrendar-casa-inquilinos-estao-mais-protegidos>. [consultado a 13-01-2020].
- Antoncic, B. (2009). The Entrepreneur's General Personality Traits and Technological Developments. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* Vol:3, N°5.
- Ateljevic, I. & Doorne, S. (2000). Staying within the fence: lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal Sustain. Tour.* 8 (5), 378-392.
- Ballon, P. (2007). Business modelling revisited: the configuration of control and value. *Info*, 9(5), 6-19.

- Baker, L. (2010). Naveen Jain interview: Date check, people search and entrepreneurship. Search Engine Journal. Disponível em: <https://www.searchenginejournal.com/naveen-jain/19524/#close>.
- Bardhi, F. & Eckhardt, G.M. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. Journal of Consumer Research, 881-898.
- Barnes, S. J. & Mattson, J. (2016). Understanding current and future issues in Collaborative consumption: A four-stage Delphi study. Technological Forecasting & Social Change, 104, 200-211.
- Barros, A.A. & Pereira, C.M.M.A. (2008). Empreendedorismo e crescimento económico: uma análise empírica. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, vol. 12, nº 4, 975-993.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and extended self. Journal of Consumer Research, 15(2), 139-168.
- Belk, R. (2010). Sharing. The Journal of Consumer Research, 36(5), 715-734.
- Belk, R. W. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. Journal of Business Research, 67 (8), 1595-1600.
- Bellotti, V., Ambard, A., Turner, D., Gossmann, C., Demkova, K. & Carroll, J.M. (2015). A Muddle of Models of Motivation for Using Peer-to-Peer Economy Systems. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/275653007>
- Bergfeld, M-M. & Weber, F-M. (2011). Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation. Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management Vol. 13, Nº. 1.
- Borg, J.V.D., Costa, P. & Gotti, D. (1996). Tourism in European Heritage Cities. Annals of Tourism Research, Vol. 23, Nº. 2, 306- 321.
- Botsman, R. & Rogers, R. (2010). What's mine is yours: The rise of collaborative consumption. New York: HarperCollins.

- Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition> [consultado em 28-02- 2019].
- Bowen, J. T. & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13(5), 213-217.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur- a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology* 18, 157-177.
- Bratu, A., Cornescu, V. & Druica, E. (2009). The role of the necessity and the opportunity entrepreneurship. *Annals of Faculty of Economics*, 2(1), 242-245.
- Brockner, J., Higgins, E.T. & Low, M.B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 19, 203-220
- Burmeister, K. & Schade, C. (2007). Are entrepreneurs' decisions more biased? An experimental investigation of the susceptibility to status quo bias. *Journal of Business Venturing* 22, 340–362.
- Cabral, M.C. (2017). *Estratégia Turismo 2027 – Liderar o turismo do futuro*. Disponível em:
<https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>. [Consulta efetuada em 12-02-2020].
- Campos, T. (2019). *Contrato de arrendamento: tipologias, regras e exceções*. Disponível em: <http://www.e-konomista.pt/contrato-arrendamento/>. [consulta efetuada em 26 dezembro 2019]
- Cebola, A. (2011). *Projetos de Investimento de Pequenas e Médias Empresas*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Celata, F., Hendrickson, C. Y. & Sanna, V.S. (2017). The sharing economy as community marketplace? Trust, reciprocity and belonging in peer-to-peer accommodation platforms, *Cambridge Journal of Regions, Economy*

- and Society, Vol 10, Issue 2, 349–363. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsw044>
- Choi, K. H., Jung, J., Ryu, S.Y. & Kim, S.D. (2015). The relationship between airbnb and the hotel revenue: In the case of Korea. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol 8(26).
 - Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K. Riordan, C.M., Gatewood, R.D. & Stockes, G. S. (2004). The big five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing* 19 (2004) 465–483.
 - Coleman, J. S. (1958-1959). Relational Analysis: The study of Social Organizations with Survey Methods. *Human Organization*, 17, 28-36.
 - Cook, K.S. & Rice, E. (2003). Social Exchange Theory. In: Delamater, J. (Ed), *Handbook of Social Psychology*. Kluwer Publishing. New York, 53-76. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227109881>
 - Constantinou, I., Marton, A. & Tuunainen, V.K (2017). Four Models of Sharing Economy Platforms. *MIS Quarterly Executive* 16 (4), 231-251. Disponível em:
https://www.researchgate.net/profile/Attila_Marton/publication/321576374_Four_Models_of_Sharing_Economy_Platforms/links/5a6602bcaca272a158201bf3/Four-Models-of-Sharing-Economy-Platforms.pdf [consultado a 22-02-2019].
 - Coyle, D. (2017). Precarius and Productive Work in the Digital Economy. *National Institute Economic Review* 240, 5-14. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002795011724000110> [consultado em 23-02-2019).
 - Correia, A., Montez, R. & Silva, G.R. (2016). Visão. Disponível em: <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-que-vem-revolucionar-o-capitalismo>. [Consulta efetuada em 11-08-2019].
 - Coyle, D. (2017). Precarius and Productive Work in the Digital Economy. *National Institute Economic Review* 240, 5-14. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002795011724000110>

[consultado em 23-02-2019).

- Cunha, L. & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.
- Dahlman, C., Mealy S. & Wermelinger, M. (2016). Harnessing the digital economy for developing countries. OECD Development Centre Working Papers, No. 334, OECD Publishing, Paris.
- DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014). Business Model: What it is and what it is not. Long Range Planning, 47, 379-389.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E. & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: an exploratory analysis. Journal Small Business Management 53(1), 1-36.
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In search of dynamic consistency. Long range Planning, 43, 227-246.
- Dill, J., Howland, S. & McNeil, N. (2016). Profile of peer-to-peer car sharing early adopters: Owners and Renters. In proceedings of the 95th Annual Meeting of the transportation Research Board. Washington, DC: AMTRB.
- Diaz, M. & Espino - Rodriguez, T. (2018). A methodology for a comparative analysis of the lodging offer of tourism destinations based on online reviews. Journal of destination Marketing & Management 8 (2018) 147-160.
- Duarte, J.G, Fontes, A., Franco, R.S. & Almeida, H. (2009). A globalização e o turismo. Disponível em: <http://www.publituris.pt/2009/11/11/a-globalizacao-e-o-turismo/> [consultado a 3-05-2019].
- ECO (2017): Registos de alojamento local duplicam com as novas regras. Disponível em: <https://eco.pt/2017/08/12/registos-de-alojamento-local-duplicam-com-as-novas-regras/>. [consultado a 2-05-2018]
- Elinav, L., Farronato, C., & Levin, J. (2016). Peer-to-Peer markets. Annual Review of Economics, 8(1), 615-635. Disponível em: <http://doi.org/10.1146/annurev-economics-08315-015334>.

- Emerson, R.M. (1976). Social exchange theory. Annual Review of Sociology, Vol. 2 (1976), 335-362.
- Enz, C. & Canina, L. (2011). A comparison of the performance of independent and Franchise Hotels: The first two years of operation. Cornell Hospitality Report vol 11, nº21.
- Ert, E., Fleischer, A. & Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: the role of personal photos in Airbnb. Tourism Management, 55, 62-73.
- Esteves, J. (2012). Vantagens e desvantagens do Franchising. Disponível em: <http://aprenderapoupar.com/vantagens-e-desvantagens-do-franchising/> [consultado a 22-12- 2019].
- Featherman, M. S. & Pavlou, P. A. (2003). Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective. International Journal of Human-computer studies, 59(4), 451-474.
- Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption: A routine Activity Approach. American Behavioral Scientist, 21, 614-624.
- Fleisch, E. (2010). What is the internet of things? An economic perspective. Economics, management, and financial markets, 5(2), 125–157.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. Journal of Marketing Vol. 56, 6-21.
- Freitag, J.D. & Haywood, J. (2015). Digging to the core of Airbnb's Big apple data Hotel News Now. Disponível em: <http://www.hotelnewsnow.com/articles/27290/Digging-to-the-core-of-Airbnbs-Big-Apple-data> [consultado a 02-01- 2020].
- Gansky, L. (2010). The Mesh: why the future of business is sharing. London: Portfolio Penguin.
- Germann Molz, J. (2012). Travel Connections: Tourism, Technology, and Togetherness in a Mobile World. Routledge. New York.

- Germann Molz, J. (2013). Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: the case of CoachSurfing.Org. *Annals of Tourism Research* 43, 210–230.
- Geron, T. (2012). Airbnb Had \$56 Million Impact on San Francisco: Study. *Forbes*. Disponível em:
<https://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/11/09/study-airbnb-had-56-million-impact-on-san-francisco/#62c58ad53962>. [Consultado em 10-07-2019].
- Geron, T. (2013). *Forbes*. Disponível em:
<https://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/#163714a1aae3>. [Consultado em 10-07-2019].
- Getz, D. & Carlsen, J. (2005). FAMILY BUSINESS IN TOURISM State of the Art. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, Nº. 1, 237–258.
- Girotra, K. & Netessine, S. (2013). Business Model Innovation for sustainability. *M & Som*, 15, 537-544.
- Goodman, L.A. (1961). Snowball Sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32; 148-170.
- Guerra, M., Ribeiro, R. & Rodrigues, S. (2019). Relatório do Estado do Ambiente 2019. Disponível em:
<https://sniambgeoviewer.apambiente.pt/GeoDocs/geoportaldocs/rea/REA2019/REA2019.pdf>. [consultado em 04-02-2020].
- Gundersen, M.G., Heide, M. & Olsson, U.H. (1996). Hotel guest satisfaction among business travellers: what are the important factors? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 72-81.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.

- Guttentag, D. (2016). Why tourists choose Airbnb: A motivation-based segmentation study underpinned by innovation concepts. Canada: University of Waterloo.
- Guttentag, D., Smith, S., Potwarka, L., & Havitz, M. (2017). Why Tourists choose Airbnb: A motivation-based segmentation study. *Journal of Travel Research*.
- Ha S. & Stoel L. (2008). Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model. *Journal of Business Research*, 62(5), 565-571. Disponível em: doi:10.1016/j.jbusres.2008.06.016.
- Habibi, M. R., Davidson, A. & Laroche, M. (2017). What managers should know about the sharing economy. *Business Horizons*, 60(1), 113-121.
- Hafer, R.W. (2013). Entrepreneurship and state economic growth. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 2(1), 67-69.
- Halstead, D. & Page, T.J. (1992). The effects of satisfaction and complaining behavior on consumer repurchase intention. *Journal of Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 1-11.
- Hamari, J., Sjöklint, M. & Ukkonen, A. (2015). The sharing Economy: Why people participate in Collaborative Consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67, 2047-2059.
- Hellwig, K., Morhart, F., Girardin, F. & Hauser, M. (2015). Exploring Different Types of Sharing: A Proposed Segmentation of the Market for "Sharing" Businesses. *Psychology and Marketing*. 32(9), 891-906.
- Hemmington, N. & King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256-261.
- Heo, C. Y. (2016). Sharing Economy and prospects in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 58, 156-170.
- Hjalager, A. M (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*. 31 (1), 1-12. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>.

- Hjalager, A-M., Kwiatkowski, G., Larsen, M. Ø. (2017). Innovation gaps in Scandinavian rural tourism. *Scand. J. Hosp. Tour.* 33(2), 1-17. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15022250.2017.1287002>. [consultado a 26-12-2019].
- Hoffman, R. & Preble, J. (1991). Franchising: selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning* 24(4): 74-85.
- Hoffman, R. & Casnocha, B. (2012). *The start-up of you: Adapt to the future, invest in yourself, and transform your career*. New York: Crown Business.
- Horner, S. & Swarbrooke, J. (2007). *Consumer Behaviour in Tourism*. 2ª ed. Oxford: Elsevier.
- INE- Instituto Nacional de Estatística (2018) - Capacidade de alojamento (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro). Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0009875&selTab=tab0. [consultado a 23.09.2019].
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2019) - Dormidas por Tipologia | NUTS II. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0009808&selTab=tab0. [consultado a 23.09.2019].
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2019). Instituto Nacional de Estatística - Estatísticas do Turismo: 2018. Lisboa. Disponível em [www: <url:https://www.ine.pt/xurl/pub/358629548>](https://www.ine.pt/xurl/pub/358629548). ISSN 0377-2306. ISBN 978-989-25-0497-1 [consultado a 06.01.2020].
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2019) – Evolução do número de hóspedes por tipologia. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0009875&selTab=tab0. [consultado a 23.09.2019].
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2018). Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUB

LICACOESpub_boui=358629548&PUBLICACOESmodo=2. [consultado a 02.12.2019].

- Inoue, Y. & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management* 32, 790-804.
- John, N. (2013). The Social Logics of Sharing. *The communication review*, volume 16 (3), 113-131.
- Johnson, A-G. & Neuhofer, B. (2017). Airbnb – an exploration of value co-creation experiences in Jamaica. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2361-2376.
- Jones, M.V. & Coviello, N.Y.K. (2011). International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing* 26, 632–659.
- Kalakou, S. & Macario, R. (2013). An innovative framework for study and structure of airport business models. *Case studies on transport policy*, 1, 2-17. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2013.09.001>.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., Sarathy, R. & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 2012, Vol. 38, Nº. 1, 85-101.
- Kim, J., Yoon, Y. & Zo, H. (2015). Why People Participate in the Sharing Economy: A Social Exchange Perspective. *PACIS 2015 Proceedings (Pacific Asia Conference on Information Systems - PACIS)*. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1180&context=pacis2015> [consulta efetuada em 30.12.2019]
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*. 44, (2), 544-564. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business. Disponível em: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/1147.

- Kohda, Y., & Matsuda, K. (2013). How Do Sharing Service Providers Create Value? In Proceedings of the Second Asian Conference on Information System (ACIS 2013), October 31– November 2, 2013, Phuket, Thailand.
- Koopman, C., Mitchell, M. & Thierer, A. (2014). The Sharing Economy and Consumer Protection Regulation: The Case for Policy Change. *The Journal of Business, Entrepreneurship & the Law*, volume 8, issue 2, 530-545.
- Kotler F. & Armstrong G. (2012). *Principles of Marketing – Fourteenth Edition* (pages 28-59). Pearson Educational Limited.
- La Peña, M.R., Núñez-Serrano, J.A., Turrión, J. & Velásquez, F.J. (2016). Are innovations relevant for consumers in the hospitality industry? A hedonic approach for Cuban hotels. *Tourism management* 55, 184-196.
- Lam, T. & Han, J.X.M. (2005). A study of outsourcing strategy: A case involving the hotel industry in Shanghai, China. *Hospitality Management*, 24, 41-56.
- Lamberton, C. P. & Rose, R. L. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *Journal of Marketing*, 76 (4), 109-125.
- Lauterbach, D., Truong, H. , Shah, T. & Adamic, L. (2009). Surfing a web of trust: reputation and reciprocity on CoachSurfing.com. In: Paper presented at the International Conference on Computational Science and Engineering, 346-353
- Leung, D., Law, R., Hoof, H. & Buhalis, D. (2013). *Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 30(1-2), 3-22.
- Liang, L.J. (2015). Understanding repurchase intention of Airbnb consumers: perceived authenticity, electronic word-of-mouth, and price sensitivity (Unpublished master's thesis). University of Guelph.

- Liu, C.H.S., Fang, Y.P. (2016). Night markets: entrepreneurship and achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 11, 2374-2398. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0114>
- Lopes, M. (2018). Governo diz que 50% do alojamento local em Portugal foi registado nos últimos 2 anos. Disponível em: <https://observador.pt/2018/01/12/governo-diz-que-50-do-alojamento-local-em-portugal-foi-registado-nos-ultimos-2-anos/> [consultado a 2 maio 2018]
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *J. Bus. Venturing* 16 (5), 429-451. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3).
- Luu, T.T. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: the moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 29 Nº. 11, 2867-2900.
- Lx Factory (2020). A LX Factory – Como começou? Disponível em <https://lxfactory.com/a-lxfactory/> [Consultado a 04-01-2020].
- Machado, A. (2017). Alojamento local em Portugal mais do que quadruplicou nos últimos três anos. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/alojamento-local-em-portugal-mais-do-que-quadruplicou-nos-ultimos-tres-anos-9009135.html> [consultado a 25-04-2018]
- Mao, Z. & Lyu, J. (2017). Why travelers use Airbnb again? An integrative approach to understanding travelers' repurchase intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 Issue: 9, 2464-2482. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0439>.
- Marcati, A., Guido, G., & Peluso, A.M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy* 37,1579–1590.

- Martin, C. J. (2015). The sharing economy: a pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism. *Ecological Economics*, 121,149-159.
- Martínez-Garcia, E., & Raya, J. M. (2008). Length of Stay for Low-Cost Tourism. *Tourism Management* 29 (6),1064–1075.
- Martins, L. (2012). O “alojamento local” - entre o impulso da novidade e a maturidade do turismo rural português. Disponível em: https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=43899&pi_pub_r1_id=. [consultado a 12.10.2019].
- Meelen, T. & Frenklen, K. (2015). Stop saying uber is part of the sharing economy. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3040863/stop-saying-uber-is-part-of-the-sharing-economy> [consultado a 23-02-2019].
- Meng, F. & Uysal, M. (2008). *Effects of Gender Differences on Perceptions of Destination Attributes, Motivations, and Travel Values: An Examination of a NatureBased Resort Destination*. *Journal of Sustainable Tourism*. 16:4, 445-466.
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative Consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14, 193-207.
- Mody, M. A., Suess, C. & Lehto, X. (2017). The accommodation experience scape: a comparative assessment of hotels and Airbnb. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2377-2404.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing research*, 29(3), 314-328
- Nath, T. (2014). Airbnb vs. Hotels: What's the Difference? Disponível em: <http://www.investopedia.com/articles/investing/112414/Airbnb-brings-sharingeconomy-hotels.asp> [Consultado a 10-08-2019].

- Neto, R. (2018). Big Data é o novo combustível das viagens. Publituris. Disponível em: <https://www.flipsnack.com/rcamacho/publituris-1380/full-view.html>. [consultado a 15.12.2019].
- Nicolau, J. L. & Más, F. J. (2009). Simultaneous Analysis of Whether and How Long to Go on Holidays. The Service Industries Journal 29 (8), 1077-92.
- Nowak, B., Allen, T., Rollo, J., Lewis, V., He, L., Chen, A. & Youg, E. (2015). Global insight: who will airbnb hurt more- totels or otas? Disponível em: <https://docplayer.net/28102842-Global-insight-who-will-airbnb-hurt-more-hotels-or-otas.html> [consultado a 22-11- 2019].
- Oner, M.A. & Kunday, O. (2016). A study on Schumpeterian and Kirznerian entrepreneurship in Turkey: 2006-2013. Technological Forecasting & Social Change, 102, 62-71.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Alexander Osterwalder.
- Peters, M. & Buhalis, D. (2013). Artigo SMEs in tourism destinations. Trends in European Tourism Planning and organization, 93-101.
- Peterson, R.A. & Wilson, W.R. (1992). Measuring customer satisfaction: fact and artifact. Journal of the Academy of Marketing Science 20(1), 61-71.
- Philip, H.E., Ozanne, L. K., & Ballantine, P. W. (2015). Examining temporary disposition and acquisition in peer-to-peer renting. Journal of Marketing Management, 31 (11/12), 1310-1332.
- Pfeifer, S. & Sarlija, N. (2010). The relationship between entrepreneurial activities, national and regional development and firm efficiency – Global Entrepreneurship monitor (GEM) – based evidence in Croatia. The Journal of Entrepreneurship, 19,1, 23-41.
- Pikkemat, B. & Peters, M. (2006). Innovation in Hospitality and Tourism - Towards the measurement of innovation - A pilot study in the small and medium sized tourism industry, pages 89-113. The Haworth Press, NY.

- Pizam, A. & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 11(7), 326-339.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. 1ªed. Wallingford: CAB International.
- Poon, K. Y., & Huang, W-J. (2017). Past experience, traveler personality and tripographics on intention to use airbnb. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2425-2443.
- PORDATA (2019) - Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador, com ligação à Internet e presença na Internet (%). Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+10+e+mais+pe%C3%A7as+ao+servi%C3%A7o+que+utilizam+computador++com+liga%C3%A7%C3%A3o+Internet+e+presen%C3%A7a+na+Internet+\(percentagem\)-1156](https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+10+e+mais+pe%C3%A7as+ao+servi%C3%A7o+que+utilizam+computador++com+liga%C3%A7%C3%A3o+Internet+e+presen%C3%A7a+na+Internet+(percentagem)-1156) . [consultado a 09.02.2020].
- PORDATA (2019) - População residente: total e por grandes grupos etários. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-513>. [consultado a 09.02.2020].
- PORDATA (2019) - Poupança e ordenados/salários no total do rendimento disponível dos particulares (%). Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Poupan%C3%A7a+e+ordenados+sal%C3%A1rios+no+total+do+rendimento+dispon%C3%advel+dos+particulares+\(percentagem\)-710](https://www.pordata.pt/Portugal/Poupan%C3%A7a+e+ordenados+sal%C3%A1rios+no+total+do+rendimento+dispon%C3%advel+dos+particulares+(percentagem)-710) . [consultado a 09.02.2020].
- PORDATA (2019) - Taxa de desemprego: total e por sexo (%). Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550) . [consultado a 09.02.2020].
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M.E. (1992). A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Priberam. "Empreendedorismo", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa 2008-2020. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/empreendedorismo> [consultado a 11-01-2020].
- Punch, K. (2014). Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches. London:SAGE Publications Ltd., 3rd Edition.
- Quivy, R. & Van Campenhoud, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Portugal: Gradiva, 4^a edição.
- Rauch, A. & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. European Journal of Work and Organizational Psychology, 16:4, 353-385. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>.
- Remoaldo, P., Vareiro, L., Cadima Ribeiro, J. & Freitas Santos, J. (2014). *Does Gender Affect Visiting a World Heritage Site?* Visitor Studies, Vol.17 (1), 89-106. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/261700514>.
- Remondes, J., Serrano, V., & Mena, R. (2015). *Marketing On-Line, Comércio Eletrónico e Hotelaria: Estudo sobre a Marcação de Hotéis na Internet em Mercados Business-to- Business*. Revista Iberoamericana do Turismo, vol.5, nº.1, 114-130.
- Richardson, L. (2015). Performing the Sharing Economy. Geoforum, 67, 121-129.
- Rifer, M. (2017). Portugal como fornecedor global de outsourcing. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugal-como-fornecedor-global-de-outsourcing-211927>. [consultado a 03-10-2019].
- Røed, K. & Skogstrøm, J. F. (2014). Job loss and entrepreneurship. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 76(5), 727-744.

- RNAL – Registo Nacional Alojamento Local (2019) – Número de registos efetuados na AML. Disponível em: <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAL/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True> . [consultado a 21-06-2019].
- RNAL - Registo Nacional Alojamento Local (2019) – Número de registos efetuados na AML, por freguesia. Disponível em: <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAL/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True>. [consultado a 21-06-2019].
- RNAL- Registo Nacional Alojamento Local (2019) – Imóveis posteriores a 1951? Disponível em: <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAL/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True>. [consultado a 21-06-2019].
- RNAL Registo Nacional Alojamento Local (2019) – Tipologias de AL dos registos efetuados RNAL. Disponível em: <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNAL/ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&FiltroVisivel=True>. [consultado a 21-06-2019].
- Sacks, D. (2011). The sharing economy fast company. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/1747551/sharing-economy>. [consultado a 5-10-2019].
- Satama, S. (2014). Consumer Adoption of Access-Based Consumption Services - Case AirBnB (Unpublished Master's thesis). Finland: Aalto University.
- Schor, J. B. & Fitzmaurice, C. J. (2015). Collaborating and Connecting: The emergence of the sharing economy. Handbook of Research on Sustainable Consumption, 410 - 425.
- Shaheen, S., Mallery, M.A. & Kingsley, K.J. (2012). Personal vehicle sharing services in North America. Research in transportation business and management, 3, 71-81
- Silva, E. S. & Monteiro, F. (2014). Empreendedorismo e Plano de Negócio (2ª Edição). Porto: Vida Económica

- So, K., Oh, H. & Min, S. (2018). *Motivations and constraints of Airbnb consumers: Findings from a mixed-methods approach*. Tourism Management 67, 224-236.
- Stivala, A.D., Koskinen, J.H., Rolls, D.A., Wang, P. & Robins, G.L. (2016). Snowball sampling for estimating exponential random graphs models for large networks. Social Networks 47, 167-188.
- Stors, N., & Kagermeier, A. (2015). Share Economy in Metropolitan Tourism. The Role of Authenticity-Seeking. In Metropolitan Tourism Experience Development: Diversion and Connectivity, edited by Zatori, A. Proceedings of the RSA - Tourism Research Network Workshop, Budapest, 28–30th January, 2015.
- Su, A.Y.L. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. Hospitality Management 23, 397- 408.
- Su, M. M., & Wall, G. (2010). Implications of Host-Guest Interactions for Tourists' Travel Behaviour and Experiences. Tourism 58 (1), 37–50.
- Sundararajan, A. (2014). Peer-to-Peer Businesses and the Sharing (Collaborative) Economy: Overview, Economic Effects and Regulatory Issues.
- Sundararajan, A. (2014b). What Airbnb gets about culture that uber doesn't. Harvard business review. Disponível em: <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-gets-about-culture-that-uber-doesnt>
- Sweeney, J.C. & Soutar, G.N., (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. Journal of Retailing, 77, 203-220.
- Tang, L., & Koveos, P.E. (2004). Venture entrepreneurship, innovations entrepreneurship, and economic growth. Journal of Development Entrepreneurship, 9 (2),161-171.
- Todorov, A., Olivola, C.Y., Dotsch, R., & Mende-Siedlecki, P. (2015). Social Attributions from Faces: Determinants, Consequences, Accuracy, and Functional Significance. Annual Review of Psychology, 66(1), 519-545. Disponível em: <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143831>.

- Travel BI (2018): Alojamento Local em Portugal I 2017. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/alojamento-local-em-portugal-2017.aspx>
- Tussyadiah, I. (2015). An exploratory on drivers and deterrents of collaborative consumption in travel. In I. Tussyadiah, & A. Inversini (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, 817-830. Switzerland: Springer International Publishing.
- Tussyadiah, I. & Zach, F. (2015). Hotels vs. Peer-to-peer accommodation Rentals: Test Analytics of Consumer Reviews in Portland, Oregon. *Tourism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally*, 2.
- Tussyadiah, I. P. (2016). Factors of satisfaction and intention to use peer-to-peer accommodation. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 70-80.
- Tussyadiah, I. P. & Pesonen, J. (2015). Impacts of peer-to-peer accommodation use on travel patterns. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1022-1040.
- Tussyadiah, I. P., & Pesonen, J. (2016). Drivers and Barriers of peer-to-peer accommodation stay - An exploratory study with American and Finnish travellers. *Current Issues in Tourism*, 1-18.
- UNWTO (2018). European Union as a destination in the World. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419470>. [consultado em 09-11-2019].
- Van Stel, A., Carree, M., & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*, 24(3), 311-321.
- Vilalobos, L. (2017). Airbnb não pode ter casas sem registo a partir deste sábado. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/06/30/economia/noticia/airbnb-nao-pode-ter-casas-sem-registo-a-partir-deste-sabado-1777532> [consultado a 28-10-2019]

- Wan, C.H. & Su, A.Y.L. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing in taiwan. *Pacific Journal of Tourism research*, 15(1), 95-107.
- Walsh, G., Shiu, E., & Hassan, L.M. (2014). Replicating, validating, and reducing the length of the consumer perceived value scale. *Journal of Business Research*, 67(3), 260-267
- Woodside, A. G. & Dubelaar, C. (2002). A General Theory of Tourism Consumptions System. *Journal of Travel Research* 41 (2): 120–132.
- Yang, S. & Ahn, S. (2016). Impact of motivation in the sharing economy and perceived security in attitude and loyalty toward Airbnb. *Advance Science and Technology Letters*, 129, 180-184.
- Zervas, G., Proserpio. D., & Byers, J. W. (2014). *The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the Hotel industry*. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705.
- Zhao, H. & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology* Copyright 2006 by the American Psychological Association Vol. 91, Nº. 2, 259 –27.
- Zhu, G., So, K.K.F.& Hudson, S. (2017). Inside the sharing economy: Understanding consumer motivations behind the adoption of mobile applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 Issue: 9, 2218-2239.
- Zimmerer, T. & Scarborough, N. (1994). *Essentials of Small Business Management*. Toronto: Maxwell Macmillan Canada.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An activity system perspective. *Long Range Planning* 43, 216-226.

Anexos

Anexo 1 – Plano de Recursos Humanos (Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 27, 22/7/2017)

Contrato coletivo entre a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) e a FESAHT - Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (alojamento)

CAPÍTULO I

Âmbito, classificação, vigência e revisão

Cláusula 1.^a

Âmbito

- 1- A presente convenção coletiva de trabalho (CCT) obriga, por um lado, as empresas representadas pela associação patronal signatária e, por outro, os trabalhadores ao seu serviço representados pela associação sindical signatária.
- 2- O número de empresas abrangidas por este CCT é cerca de 16 300 e o número de trabalhadores é cerca de 69 700.

Cláusula 2.^a

Área

A área da presente CCT define-se por todo o território da República Portuguesa.

Cláusula 3.^a

Classificação dos estabelecimentos

- 1- Para todos os efeitos desta convenção as empresas ou estabelecimentos são classificados nos grupos seguintes:

Grupo A:

- Hotéis e hotéis rurais de 5 estrelas;
- Hotéis-apartamentos de 5 estrelas;
- Aldeamentos turísticos de 5 estrelas;
- Apartamentos turísticos de 5 estrelas.

Grupo B:

- Hotéis e hotéis rurais de 4 estrelas;
- Hotéis-apartamentos de 4 estrelas;
- Pousadas;
- Aldeamentos turísticos de 4 estrelas;
- Apartamentos turísticos de 4 estrelas;
- Embarcações turísticas.

Grupo C:

- Hotéis e hotéis rurais de 3, 2 e 1 estrelas;
- Hotéis-apartamentos turísticos de 3, 2 e 1 estrelas;
- Aldeamentos turísticos de 3 estrelas;
- Apartamentos turísticos de 3 estrelas;
- Estabelecimentos de turismo no espaço rural e turismo de habitação;
- Alojamento local.

2- Os trabalhadores que prestem serviço em complexos ou conjuntos turísticos explorados pela mesma empresa terão direito à remuneração correspondente ao grupo de remuneração aplicável ao estabelecimento de classificação superior, sem prejuízo dos vencimentos mais elevados que já auferiram.

3- Quando haja lugar a desqualificação turística os trabalhadores mantêm o direito à retribuição pela anterior classificação do estabelecimento.

ANEXO I

Tabela de remunerações mínimas pecuniárias de base mensais de 1 de junho a 31 de dezembro de 2017 (em euros)

Figura 15 - Tabela de remunerações mínimas pecuniárias de base mensais

Tabela de remunerações mínimas pecuniárias de base mensais de 1 de junho a 31 de dezembro de 2017

em euros

	Grupo A	Grupo B	Grupo C
XI	2 040,00	1 765,00	1 250,00
X	1 100,00	1 000,00	950,00
IX	950,00	920,00	850,00
VIII	860,00	823,00	780,00
VII	800,00	780,00	700,00
VI	760,00	710,00	650,00
V	700,00	665,00	630,00
IV	650,00	630,00	605,00
III	610,00	590,00	570,00
II	560,00	560,00	557,00
I	450,00	450,00	450,00

Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego, nº 27, 22/7/2017

ANEXO II

Categorias profissionais e níveis de remuneração

Figura 16 - Categorias profissionais e níveis de remuneração

ANEXO II			
Categorias profissionais e níveis de remuneração			
Categorias profissionais	Níveis		
1- Direcção		Aprendiz de empregado de mesa maior de 18 anos	II
Diretor de hotel	XI	Aprendiz de empregado de mesa menor de 18 anos	I
Subdiretor de hotel	X	Escanção principal	VI
Diretor	X	Escanção	V
Assistente de diretor	IX	Barman principal	VI
2- Recepção - Portaria		Barman de 1.º	V
Técnico de acolhimento (guest relations)	IX	Barman de 2.º	IV
Chefe de recepção	IX	Estagiário de barman	III
Subchefe de recepção	VII	Aprendiz de barman maior de 18 anos	II
Rececionista - Principal	VI	Aprendiz de barman menor de 18 anos	I
Rececionista de 1.º	V	Rececionista de restauração principal	VI
Rececionista de 2.º	IV	Rececionista de restauração	V
Rececionista estagiário	III	Preparador de banquetes principal	V
Rececionista - Aprendiz maior de 18 anos	II	Preparador de banquetes	IV
Rececionista - Aprendiz menor de 18 anos	I	Supervisor de bares	VII
Porteiro de restauração e bebidas	IV	Chefe de cafetaria	VII
Trintantário principal	VI	Cafeteiro principal	V
Trintantário	V	Cafeteiro	IV
Bagageiro	IV	Estagiário de cafeteiro	III
Mandarete	IV	Aprendiz de cafeteiro maior de 18 anos	II
Chefe de segurança	VIII	Aprendiz de cafeteiro menor de 18 anos	I
Vigilante	IV	6- Cozinha	
3- Controle e economato		Chefe de cozinha	X
Chefe de secção de controle	VII	Subchefe de cozinha	IX
Controlador	VI	Cozinheiro principal	VIII
Estagiário de controlador	II	Cozinheiro 1.º	VII
Aprendiz de controlador maior de 18 anos	I	Cozinheiro de 2.º	VI
Aprendiz de controlador menor de 18 anos	I	Cozinheiro de 3.º	V
Chefe de compras/economato	VIII	Estagiário de cozinheiro	IV
Dispenseiro/cavista nível II	IV	Aprendiz de cozinheiro	II
Dispenseiro cavista nível I	III	7- Pastelaria	
Estagiário de dispenseiro maior de 18 anos	II	Chefe/mestre pasteleiro	X
Aprendiz de dispenseiro menor de 18 anos	I	Subchefe/mestre pasteleiro	IX
4- Alojamento - andares - quartos		Pasteleiro principal	VIII
Governante geral de andares	VII	Pasteleiro 1.º	VII
Governante de andares/rouparia/lavandaria/limpeza	VI	Pasteleiro 2.º	VI
Empregada de andares principal	V	Pasteleiro 3.º	V
Empregada de andares	IV	Estagiário de pasteleiro/oficial de pastelaria	IV
Aprendiz de empregada andares/quartos	II	Aprendiz pasteleiro	II
Empregada de roupa/lavandaria principal	V	8- Qualidade	
Empregada de roupa/lavandaria	IV	Diretor de qualidade	X
Aprendiz de empregada roupa/lavandaria	II	Nutricionista	IX
Controlador de mini-bares principal	V	Microbiologista	IX
Controlador de mini-bares	IV	9- Higiene e limpeza	
Controlador room-service principal	V	Chefe de copa	VII
Controlador de room-service	IV	Copeiro principal	IV
Costureira principal	V	Copeiro	III
Costureira	IV	Copeiro - Aprendiz	II
5- Restauração e bebidas		Encarregado de limpeza	VII
Diretor de restaurante	X	Empregado de limpeza principal	IV
Chefe de mesa/bar	IX	Empregado de limpeza	III
Subchefe de mesa/bar	VIII	Aprendiz de copeiro	II
Empregado de mesa - Principal	VI	10- Refeitórios	
Empregado de mesa de 1.º	V	Empregado de refeitório principal	IV
Empregado de mesa de 2.º	IV	Empregado de refeitório	II
Estagiário de empregado de mesa	III	11- Termas, healths clubs, piscinas e praias, instalações de spa, balneoterapia, talassoterapia, alassoterapia e outras semelhantes	
		Diretor	X
		Professor de natação	IX
		Empregado de consultório principal	VI

Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego, nº 27, 22/7/2017

Figura 17 - Tabela Subsídio de alimentação

Alimentação

Cláusula 81.^a

Direito à alimentação

1- Têm direito a alimentação completa, constituída por pequeno-almoço, almoço e jantar ou almoço, jantar e ceia simples, conforme o horário de trabalho, todos os trabalhadores abrangidos por esta convenção, qualquer que seja o tipo ou espécie de estabelecimento onde prestem serviço.

2- Nos estabelecimentos em que se confeccionem ou sirvam refeições a alimentação será fornecida obrigatoriamente em espécie.

3- Nos demais estabelecimentos o fornecimento de alimentação será substituído pelo respetivo equivalente pecuniário no valor de 100 euros mensais.

Cláusula 85.^a

Valor pecuniário da alimentação em espécie

1- Quando a alimentação for prestada em espécie, o seu valor pecuniário será o seguinte:

Refeições valor (euros):

a) Refeições completas/mês - 100,00 €;

b) Refeições avulsas:

– Pequeno-almoço - 2,50 €;

– Ceia simples - 3,50 €;

– Almoço, jantar ou ceia completa - 5,00 €.

2- O valor atribuído à alimentação, quer seja prestada em espécie, quer em numerário, não é dedutível na remuneração base do trabalhador.

Fonte: Boletim do Trabalho e Emprego, nº 27, 22/7/2017

Apêndices

Apêndice 1 – 1º Inquérito por Entrevista

Inquérito por entrevista realizado a d. Isaura Oliveira – responsável por AL (4 quartos e 1 apartamento)

A entrevista ocorreu a 21.09.2019 pelas 15 horas, em São Pedro de Sintra, local em que aluga 4 quartos e 1 apartamento.

- 1. Como surgiu o negócio de AL? (Nova oportunidade de negócio ou situação de desemprego)**

Resposta: O negócio de AL surgiu há mais de 35 anos por necessidades de complementar os rendimentos.

- 2. Quais as características base que um empreendedor deve ter para ter sucesso no Alojamento local?**

Resposta: Considero que a simpatia e o rigor são as características base que um empreendedor deve ter.

- 3. Qual a sua dedicação ao negócio de AL? Full time ou part-time?**

Resposta: Dedico-me a full time ao Alojamento Local.

- 4. À quanto tempo se dedica ao AL?**

Resposta: Há mais de 35 anos.

- 5. Para abertura do negócio, recorreu a fundos próprios ou a algum fundo de turismo?**

Resposta: Todo o investimento foi realizado com fundos próprios.

- 6. Quais as tipologias de Alojamento local que tem atualmente (Moradia, Apartamento, Estabelecimento de Hospedagem /Hostel)?**

Resposta: Atualmente tenho 4 quartos com casa de banho individual e um apartamento, numa moradia.

7. Quantos estabelecimentos de AL tem atualmente, por tipologia?

Resposta: Como referi, tenho 1 apartamento e 4 quartos com wc.

8. Qual a localização dos seus estabelecimentos de AL?

Resposta: Todos os quartos e apartamento se encontram na moradia em que resido. Esta localiza-se em São Pedro de Sintra.

9. Qual a tributação fiscal inerente ao AL? Considera que a tributação é excessiva para o tipo de negócio ou está adequada ao mesmo?

Resposta: Tenho o regime de isenção de IVA para Empresário em Nome Individual.

10. Considera o AL competitivo com os hotéis?

Resposta: Não, acho que não compete. AS pessoas procuram experiências diferentes em cada caso.

11. Desde que iniciou o negócio de AL, quais as principais dificuldades que teve?

Resposta: Não me recordo de dificuldades que tive no AL.

12. De que forma é que o negócio está otimizado para reduzir a pegada ambiental?

Resposta: Ainda não está otimizado. Vamos agora substituir a caixilharia.

13. No sentido de melhorar a experiência do Cliente, de que forma é que a digitalização está implementada no seu negócio, nomeadamente na simplificação dos processos burocráticos?

Resposta: Não existe. Ainda é tudo manual.

14. Face aos seus concorrentes, o que tem de inovador nos seus apartamentos?

Resposta: A localização é o fator chave dos meus quartos/apartamento.

15. Antes da abertura do AL fez algum plano de negócios?

Resposta: Não. É muito antigo e à época não se faziam planos de negócio para coisas tão pequenas.

16. Como tem procedido para o crescimento do negócio? Através de imóveis próprios ou angariação de apartamentos de terceiros. Caso tenha apartamentos de terceiros, qual o modelo de gestão que utiliza? Pagamento de Renda, prestação de serviços ou outro.

Resposta: Nada tem sido feito

17. Quais os seus objetivos de crescimento?

Resposta: Não tenho definido objetivos de crescimento, vou apenas gerindo o dia-a-dia.

18. Desde que iniciou o AL, quais os principais desafios que tem enfrentado?

Resposta: A existência de plataformas digitais para as quais não tenho formação nem preparação.

19. Como vê o AL daqui a 5 anos? Considera que ainda há espaço para crescer?

Resposta: Em Sintra há sempre espaço para crescer. É uma região muito procurada e pela sua importância histórica, julgo que não deixará de crescer a sua procura.

20. Quantos funcionários tem afetos ao negócio? (internos e externos)

Resposta: 1, apenas eu.

21. Quais as funções dos colaboradores internos?

Resposta: A limpeza dos quartos/apartamentos.

22. Efetua avaliação de colaboradores de forma periódica? Qual o modelo de avaliação?

Resposta: Não efetuo avaliação de colaboradores pois sou a única funcionária.

23. Disponibiliza formação aos seus colaboradores?

Resposta: Não disponibilizo formação aos colaboradores pois sou a única funcionária.

24. Qual a taxa média de ocupação dos seus Apartamentos/Moradia/estabelecimentos de Hospedagem?

Resposta: Tenho uma taxa média de ocupação na ordem dos 40%.

25. Caso detenha apartamentos, qual o preço médio praticado nas diferentes tipologias?

Resposta:

A d. Isaura não nos facultou os preços praticados.

26. O que incorpora no preço final praticado (ex: lavandaria, amenities, limpeza, comissões das plataformas,...)

Resposta: No preço final incorporo os amenities e a limpeza.

27. Quais os principais custos da atividade de AL?

Resposta: os principais custos são com água, luz e consumíveis

28. De acordo com a sazonalidade, como define o preço a cobrar? (análise concorrência; sensibilidade; disponibilidade dos quartos face a procura)

Resposta: Não há oscilações no preço.

29. Tem número mínimo de noites? Se sim, quantas?

Resposta: Não tenho número mínimo de noites.

30. Qual considera ser o melhor meio/ plataforma para dinamização de AL?

Resposta: Não trabalho com nenhuma plataforma. As pessoas contactam por "Passa palavra".

31. O que entende que os Hóspedes mais valorizam no AL?

Resposta: Dada a minha experiência neste ramo, parece-me que os hóspedes valorizam a higiene, o sossego, a acessibilidade e localização.

32. O que torna os seus apartamentos de AL únicos e como se diferenciam da concorrência?

Resposta:

33. Em média, os seus hóspedes costumam ficar quantas noites?

Resposta: Em média os hóspedes costumam passar 2 noites.

34. Costuma ter mais Clientes nacionais ou estrangeiros? Quais as principais nacionalidades dos seus hóspedes estrangeiros?

Resposta: Hoje em dia tenho mais portugueses.

35. Quem realiza o check-in/ check-out dos apartamentos?

Resposta: Sou eu que faco o check-in e check-out dos clientes.

36. Contrata empresas limpeza ou tem funcionários próprios?

Resposta: Não contrato empresas de limpeza, pois sou eu que faço as limpezas.

37. Tem contrato com empresa de lavandaria para recolha/lavagem e entrega de turcos e lençóis?

Resposta: Não, não tenho contrato com empresas de lavandaria.

38. Como gere a manutenção dos apartamentos?

Resposta: De acordo como tipo de reparação/manutenção a fazer poderei ser eu a fazer a reparação ou poderei recorrer a terceiros.

39. Em termos de *amenities*, o que disponibiliza nos seus apartamentos? Disponibiliza *welcome pack*?

Resposta: Disponibilizo shampoo e gel de banho

40. Disponibiliza algum serviço extra aos seus hóspedes? Se sim, por acordos com empresas ou gestão própria?

Resposta: Só o serviço de lavandaria, mas sou eu que faço.

41. Durante a estadia, realiza limpezas no apartamento? Com reposição de *amenities*? Se sim, ao fim de quanto tempo?

Resposta: Efetuo limpezas de forma diária.

Apêndice 2 – 2º Inquérito por Entrevista

Inquérito por entrevista realizado a M^a João Miranda da “Nice to see you again” – responsável por gestão 50 apartamentos em alojamento local.

A entrevista ocorreu a 07.10.2019 pelas 14 horas, em Lisboa.

1. Como surgiu o negócio de AL? (Nova oportunidade de negócio ou situação de desemprego)

Resposta: O negócio do Al surgiu por uma situação de desemprego, coloquei a minha casa que era grande e com piscina para alugar e resultou logo, depois como tinha prédios vagos decidi investir e fazer apartamentos desses prédios. Foi assim que comecei.

2. Quais as características base que um empreendedor deve ter para ter sucesso no Alojamento local?

Resposta: Estar sempre atento ao negócio porque requer muita atenção de pequenos pormenores. O resto vem por acréscimo, trabalho de equipa, atencioso com os hóspedes.

3. Qual a sua dedicação ao negócio de AL? Full time ou part-time?

Resposta: 24 horas por dia

4. Há quanto tempo se dedica ao AL?

Resposta: 8 anos

5. Para abertura do negócio, recorreu a fundos próprios ou a algum fundo de turismo?

Resposta: Fundos Próprios

6. Quais as tipologias de Alojamento local que tem atualmente (Moradia, Apartamento, Estabelecimento de Hospedagem /Hostel)?

Resposta: Moradia 16 pessoas, Moradia 9 pessoas, apartamentos entre 6 a 2 pessoas.

7. Quantos estabelecimentos de AL tem atualmente, por tipologia?

Resposta: 46 no Total.

16 pessoa – 1 moradia

9 pessoas – 1 moradia

5 pessoas – 2 apartamentos

4 pessoas – 9 apartamentos

3 pessoas – 3 apartamentos

2 pessoas – 30 apartamentos

8. Qual a localização dos seus estabelecimentos de AL?

Resposta: cascais, lisboa e coimbra

9. Qual a tributação fiscal inerente ao AL? Considera que a tributação é excessiva para o tipo de negócio ou está adequada ao mesmo?

Resposta: Não considero excessivo neste momento, não concordo com a afetação das mais valias em relação ao negócio.

10. Considera o AL competitivo com os hotéis?

Resposta: Bastante

11. Desde que iniciou o negócio de AL, quais as principais dificuldades que teve?

Resposta: Neste momento não tenho dificuldades, todos os negócios têm as suas regras e os seus impostos, se cumprirmos e tudo estiver em ordem corre bem.

12. De que forma é que o negócio está otimizado para reduzir a pegada ambiental?

Resposta: Sinceramente em nada.

13. No sentido de melhorar a experiência do Cliente, de que forma é que a digitalização está implementada no seu negócio, nomeadamente na simplificação dos processos burocráticos?

Resposta: Trabalhamos com um channel Manager que faz a sincronização de todas as reservas e já envia as mensagens automaticamente quando cada reserva cai e sempre que o hospede chega já temos todas as informações do hospede como também os dados para o Sef no sistema informático e para emissão de faturas. Facilita e muito o nosso trabalho.

14. Face aos seus concorrentes, o que tem de inovador nos seus apartamentos?

Resposta: Com tantos apartamentos apenas eu falo com os hospedes, isso torna o negócio caseiro, independentemente de ser eu ou não a fazer os check ins, mas o hospede tem sempre a sensação de usar a casa de alguém e não usar um negócio em grande que é o que este negócio do Akl se está a tornar, está a deixar de ter aquele contacto de abrimos as portas da nossa casa.

15. Antes da abertura do AL fez algum plano de negócios?

Resposta: Não.

16. Como tem procedido para o crescimento do negócio? Através de imóveis próprios ou angariação de apartamentos de terceiros. Caso tenha apartamentos de terceiros, qual o modelo de gestão que utiliza? Pagamento de Renda, prestação de serviços ou outro.

Resposta: Próprios e angariação. Funciono com prestação de serviços, acho que é a forma mais clara de se trabalhar.

17. Quais os seus objetivos de crescimento?

Resposta: Parar nos 55, acho que é um bom numero e gosto que assim fique, gosto de ter contacto com os proprietários e com os hospedes, isso torna-me próxima de todos.

18.Desde que iniciou o AL, quais os principais desafios que tem enfrentado?

Resposta: Desgaste dos apartamentos.

19.Como vê o AL daqui a 5 anos? Considera que ainda há espaço para crescer?

Resposta: Vejo a cair bastante e não há de maneira nenhuma espaço para crescer. O mercado está a ficar saturado.

20.Quantos funcionários tem afetos ao negócio? (internos e externos)

Resposta: 6

21.Quais as funções dos colaboradores internos?

Resposta: empregadas de limpezas, administrativos.

22.Efetua avaliação de colaboradores de forma periódica? Qual o modelo de avaliação?

Resposta: Não

23.Disponibiliza formação aos seus colaboradores?

Resposta: Não

24.Qual a taxa média de ocupação dos seus Apartamentos/Moradia/estabelecimentos de Hospedagem?

Resposta: 75%

25.Caso detenha apartamentos, qual o preço médio praticado nas diferentes tipologias?

Resposta: depende muito do estado e decoração do apartamento e localidade.

Difícil responder preços porque Coimbra é muito inferior a lisboa e cascais.

Mas mais ou menos entre 60€ a 250€ por noite

26. O que incorpora no preço final praticado (ex: lavandaria, amenities, limpeza, comissões das plataformas,...)

Resposta: limpeza, lavandaria, amenities.

27. Quais os principais custos da atividade de AL?

Resposta: lavandaria, amenities, lavandaria, deslocações

28. De acordo com a sazonalidade, como define o preço a cobrar? (análise concorrência; sensibilidade; disponibilidade dos quartos face a procura)

Resposta: sensibilidade

29. Tem número mínimo de noites? Se sim, quantas?

Resposta: 2

30. Qual considera ser o melhor meio/ plataforma para dinamização de AL?

Resposta: Airbnb

31. O que entende que os Hóspedes mais valorizam no AL?

Resposta: Limpeza e localização

32. O que torna os seus apartamentos de AL únicos e como se diferenciam da concorrência?

Resposta: a limpeza para mim é a alma do negócio e o conforto do hospede. Tento estar sempre atenta a esses pormenores.

33. Em média, os seus hóspedes costumam ficar quantas noites?

Resposta: 2 a 5

34. Costuma ter mais Clientes nacionais ou estrangeiros? Quais as principais nacionalidades dos seus hóspedes estrangeiros?

Resposta: estrangeiros, franceses, americanos, ingleses

35. Quem realiza o check-in/ check-out dos apartamentos?

Resposta: Em 17 self check in, nos outros todos presencialmente.

36. Contrata empresas limpeza ou tem funcionários próprios?

Resposta: funcionários próprios

37. Tem contrato com empresa de lavandaria para recolha/lavagem e entrega de turcos e lençóis?

Resposta: Sim é uma lavandaria externa

38. Como gere a manutenção dos apartamentos?

Resposta: 2 vezes por ano fazemos manutenção geral e depois conforme vão se estragando coisas vamos com a nossa manutenção arranjar.

39. Em termos de *amenities*, o que disponibiliza nos seus apartamentos? Disponibiliza welcome pack?

Resposta: Shampoo, Amaciador, Gel duche, sabonete para a casa de banho

Para a cozinha: um kit de esponja, pano amarelo, líquido loiça e líquido máquina da roupa e saco do lixo.

Café sempre com as máquinas.

40. Disponibiliza algum serviço extra aos seus hóspedes? Se sim, por acordos com empresas ou gestão própria?

Resposta: Tuk Tuk próprio e empresa externa temos tours fora de lisboa e Serviço de transportes aeroporto – apartamento.

41. Durante a estadia, realiza limpezas no apartamento? Com reposição de amenities? Se sim, ao fim de quanto tempo?

Resposta: se for estadias superior a 7 dias, a meio da estadia fazemos limpeza, com troca de toalhas e lençóis.

Se for estadias mensais, fazemos todas as semanas.

Apêndice 3 – 3º Inquérito por Entrevista

Inquérito por Entrevista (não presencial) realizado a Ana Simões – responsável pelo Turismo Rural em São Vicente da Beira – “O Lugar do Ainda”

A entrevista foi realizada no dia 30.09.2019, através do envio de email com guião, tendo sido recebida a resposta a 01.10.2019.

1. Como surgiu o negócio de Turismo Rural? (Nova oportunidade de negócio ou situação de desemprego)

Resposta: Nova oportunidade de negócio associada à obtenção dos fundos do PRODER.

2. Quais as características base que um empreendedor deve ter para ter sucesso no Turismo Rural?

Resposta: Saber escolher uma boa equipa que saiba criar níveis elevados de satisfação do cliente, quer pelos aspetos mais estruturais (limpeza, amenidades) quer pelos aspetos mais emocionais da experiência (disponibilidade, acolhimento, simpatia).

3. Qual a sua dedicação ao negócio de Turismo Rural? Full time ou part-time?

Resposta: Part-time.

4. Há quanto tempo se dedica ao Turismo Rural?

Resposta: 4 anos

5. Para abertura do negócio, recorreu a fundos próprios ou a algum fundo de turismo?

Resposta: Fundos do PRODER

- 6. Quais as tipologias de Alojamento local/Turismo Rural que tem atualmente (Moradia, Apartamento, Estabelecimento de Hospedagem /Hostel)?**

Resposta: Moradia.

- 7. Quantos estabelecimentos de AL/Turismo Rural tem atualmente, por tipologia?**

Resposta: 1

- 8. Qual a localização dos seus estabelecimentos de AL/Turismo Rural?**

Resposta: Concelho de Castelo Branco.

- 9. Qual a tributação fiscal inerente ao Turismo Rural? Considera que a tributação é excessiva para o tipo de negócio ou está adequada ao mesmo?**

Resposta: IVA 6%. Não considero que o IVA seja excessivo, mas penso que todas as restantes obrigações, o tipo de contabilidade a que estamos sujeitos (no âmbito do contrato assinado com o Proder) dificultou em muito a sustentabilidade do negócio. Isto deveria ser reconsiderado em destinos turísticos em zonas mais desertificadas.

- 10. Considera o Turismo Rural competitivo com os hotéis?**

Resposta: Não neste local. A procura nestas zonas mais desertificadas não é suficiente para ser competitivo com hotéis nas cidades mais próximas.

- 11. Desde que iniciou o negócio de Turismo Rural, quais as principais dificuldades que teve?**

Resposta: Sustentabilidade financeira do mesmo.

- 12. De que forma é que o seu negócio está otimizado para reduzir a pegada ambiental?**

Resposta: Recorremos a fornecedor de energia elétrica de fontes renováveis (coopernico), optamos por produtos biodegradáveis e locais

sempre que possível, temos equipamentos de topo a nível de eficiência, temos água quente solar, as deslocações do pessoal fazem-se em veículo elétrico e a utilização de energia dos grandes equipamentos (máquinas de lavar, recarregamento do carro elétrico) é feito nos períodos de baixa em regime bi-horário.

13. No sentido de melhorar a experiência do Cliente, de que forma é que a digitalização está implementada no seu negócio, nomeadamente na simplificação dos processos burocráticos?

Resposta: Na medida do adequado optamos sempre por usar a digitalização dos documentos necessários.

14. Face aos seus concorrentes, o que tem de inovador nos seus apartamentos/quartos?

Resposta: A oferta a nível cultural (livros, revistas), e a utilização de produtos de higiene feitos artesanalmente.

15. Antes da abertura do Turismo Rural fez algum plano de negócios?

Resposta: Sim, no âmbito da candidatura Proder.

16. Como tem procedido para o crescimento do negócio? Através de imóveis próprios ou angariação de apartamentos de terceiros. Caso tenha apartamentos de terceiros, qual o modelo de gestão que utiliza? Pagamento de Renda, prestação de serviços ou outro.

Resposta: Não tenho feito investimentos no crescimento.

17. Quais os seus objetivos de crescimento?

Resposta: Futuramente consideramos fazer bungalows na quinta.

18. Desde que iniciou o Turismo Rural, quais os principais desafios que tem enfrentado?

Resposta: Sustentabilidade financeira.

19. Como vê o Turismo Rural daqui a 5 anos? Considera que ainda há espaço para crescer?

Resposta: Com mais oferta em termos de bungalows e experiências de natureza

20. Quantos funcionários tem afetos ao negócio? (internos e externos)

Resposta: 2

21. Quais as funções dos colaboradores internos?

Resposta: Limpeza, acolhimento.

22. Efetua avaliação de colaboradores de forma periódica? Qual o modelo de avaliação?

Resposta: Não

23. Disponibiliza formação aos seus colaboradores?

Resposta: Sim.

24. Qual a taxa média de ocupação dos seus Apartamentos/Moradia/estabelecimentos de Hospedagem/quartos?

Resposta: 20%

25. Caso detenha apartamentos/quartos, qual o preço médio praticado nas diferentes tipologias?

Resposta: 55 euros

26. O que incorpora no preço final praticado (ex: lavandaria, *amenities*, limpeza, comissões das plataformas,...)

Resposta: tudo

27. Quais os principais custos da atividade de Turismo Rural?

Resposta: pessoal

28. De acordo com a sazonalidade, como define o preço a cobrar? (análise concorrência; sensibilidade; disponibilidade dos quartos face a procura)

Resposta: análise concorrência

29. Tem número mínimo de noites? Se sim, quantas?

Resposta: não

30. Qual considera ser o melhor meio/ plataforma para dinamização de Turismo Rural?

Resposta: *Booking.com*

31. O que entende que os Hóspedes mais valorizam no Turismo Rural?

Resposta: contacto com natureza, silencio, céu estrelado, proximidade e disponibilidade com quem os acolhe.

32. O que torna os seus apartamentos/quartos de Turismo Rural únicos e como se diferenciam da concorrência?

Resposta: são muito bonitos e decoração simples, mas elegante.

33. Em média, os seus hóspedes costumam ficar quantas noites?

Resposta: 2/ 3 noites

34. Costuma ter mais Clientes nacionais ou estrangeiros? Quais as principais nacionalidades dos seus hóspedes estrangeiros?

Resposta: nacionais. Ingleses, holandeses, espanhóis.

35. Quem realiza o check-in/ check-out dos apartamentos?

Resposta: eu.

36. Contrata empresas limpeza ou tem funcionários próprios?

Resposta: funcionários próprios

37. Tem contrato com empresa de lavanderia para recolha/lavagem e entrega de turcos e lençóis?

Resposta: sim

38. Como gere a manutenção dos apartamentos?

Resposta: com funcionários próprios.

39. Em termos de *amenities*, o que disponibiliza nos seus apartamentos/quartos? Disponibiliza *welcome pack*?

Resposta: sim: chá, frutos secos, biscoitos, por vezes uma garrafa de vinho

40. Disponibiliza algum serviço extra aos seus hóspedes? Se sim, por acordos com empresas ou gestão própria?

Resposta: sim, gestão própria.

41. Durante a estadia, realiza limpezas no apartamento? Com reposição de *amenities*? Se sim, ao fim de quanto tempo?

Resposta: sim, ao fim de dois dias.

Apêndice 4 – Resultados Inquérito Quantitativo

Inquérito sobre Alojamento Local

No âmbito da realização de uma tese de Mestrado em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), gostaria de solicitar a sua participação para resposta a um inquérito sobre turismo, com maior enfoque na componente de Alojamento Local.

O preenchimento do inquérito não demorará mais do que 5 minutos.

Toda a informação recolhida será confidencial, sendo a informação agregada apenas utilizada no âmbito da Tese de Mestrado.

Agradeço desde já a sua participação.

Sara Lampreia

Nota: Caso tenha alguma questão/dúvida, poderá contactar-me através do seguinte endereço: 10149@eshte.pt

Turismo

Considerando o período de 1 ano, quantas vezes costuma passar férias fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 4 noites)?

- ☐ Nunca
- ☐ 1 a 2 vezes
- ☐ 3 a 4 vezes
- ☐ 5 a 6 vezes
- ☐ Mais e 7 vezes

Maioritariamente, nas suas férias, opta por destinos nacionais ou internacionais (considerar estadias superiores a 4 noites)?

- ☐ Destinos nacionais
- ☐ Destinos internacionais

Considerando o período de 1 ano, quantas vezes costuma passar fins de semana fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 1 a 2 noites)?

- ☐ Nunca
- ☐ 1 a 2 vezes
- ☐ 3 a 4 vezes
- ☐ 5 a 6 vezes
- ☐ Mais e 7 vezes

Maioritariamente, nos fins de semana, opta por destinos nacionais ou internacionais (considerar estadias de pelo menos 1 a 2 noites)?

- ☐ Destinos nacionais
- ☐ Destinos internacionais

Aquando da seleção por destinos nacionais/internacionais, maioritariamente opta por que tipo de alojamento?

- ☐ Alojamento Local
- ☐ Apartamentos de familiares/amigos
- ☐ Hotéis
- ☐ Parques de campismo/caravanismo
- ☐ Residência própria

A sua resposta sobre a seleção de tipo de alojamento iria variar caso se trate de destinos nacionais ou de destinos internacionais? Em caso afirmativo, indique-nos o motivo?

(campo livre)

Quais os principais motivos que o levam a escolher esse tipo de alojamento? (selecione até 3 opções)

- ☐ Conforto
- ☐ Garantia de Qualidade
- ☐ Limpeza
- ☐ Proximidade com proprietários
- ☐ Proximidade com natureza
- ☐ Relação preço/qualidade
- ☐ Serviços associados

Alojamento Local

Por norma, privilegia estabelecimentos em Alojamento Local?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso não privilegie Estabelecimentos em Alojamento Local, poderá indicar-nos o motivo?

(campo livre)

Caso privilegie Estabelecimentos de Alojamento Local, por norma, em cada estadia, quantas noites fica hospedado?

- ☐ 1 a 2 noites
- ☐ 3 a 5 noites
- ☐ 6 a 7 noites
- ☐ Mais de 7 noites
- ☐ Não aplicável

Por norma, em que situações recorre a Estabelecimentos de Alojamento Local?

- ☐ Lazer
- ☐ Trabalho
- ☐ Não aplicável

Com quem costuma utilizar Estabelecimentos de Alojamento Local?

- ☐ Amigos
- ☐ Colegas de Trabalho
- ☐ Familiares
- ☐ Sozinho(a)
- ☐ Não aplicável

Quais os motivos que o levam a seleccionar Estabelecimentos de Alojamento Local em detrimento de outros tipos de alojamento? (selecione até 3 opções)

- ☐ Autonomia
- ☐ Comodidades

- ☐ Conforto
- ☐ Funcionários
- ☐ Instalações
- ☐ Limpeza
- ☐ Localização
- ☐ Relação preço/qualidade
- ☐ Serviços
- ☐ Não aplicável

Como costuma efetuar as suas reservas?

- Agências de viagens (físicas)
- Agências de viagens online
- Diretamente
- Pacotes de experiências (ex: Odisseias; Lifecooler;...)
- Websites especializados (Booking.com; Hoteis.com; Airbnb; ...)
- Não aplicável

**Quais os motivos que o levam a selecionar a plataforma escolhida?
(selecione até 2 opções)**

- ☐ Comodidade na marcação
- ☐ Custo
- ☐ Facilidade de cancelamento
- ☐ Possibilidade de efetuar análise comparativa entre estabelecimentos
- ☐ Não aplicável

Projeto Alcântara *Apartments*

O projeto Alcântara *Apartments* surgiu após a aquisição de 2 prédios devolutos, que depois de serem alvo de obras de "reabilitação" darão lugar a 8 apartamentos de Alojamento Local com as tipologias T1 e T2, estando estes devidamente equipados (máquina lavar loiça e roupa, frigorífico, placa, ...).

Os apartamentos estão localizados numa zona com bastante comércio, serviços, perto de monumentos e transportes, o que lhe permitirá deslocar-se facilmente para qualquer ponto da cidade.



O que o levaria a escolher o estabelecimento "Alcântara Apartments"?
(selecione as 2 opções mais relevantes)

- ☐ Acessibilidades – Proximidade Transportes
- ☐ Localização e envolvente (LX Factory)
- ☐ Qualidade e tipo de Alojamento

- ☐ Proximidade a monumentos (Torre de Belém, Padrão dos Descobrimentos, ...)

Nos estabelecimentos de Alojamento Local, qual a sua valorização para os seguintes aspetos?

Valorização atribuída	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Produtos Alimentares básicos (exemplo: Água engarrafada; Açúcar; Azeite; Sal; ...)					
Outros Produtos Alimentares (exemplo: chocolates; garrafa vinho; bolachas; ...)					
Amenities (exemplo: champô; gel banho; touca cabelo; ...)					
Informações Turísticas					
Possibilidade de acomodar bebés/crianças pequenas					
Permissão para animais de estimação					
Contacto de transferes de/para o Alojamento Local					
Check-in presencial					

Quanto estaria disposto a pagar, por noite, no Alcântara Apartments?

	Até 75€	76€ - 100€	101€ - 150€	151€ - 200€	201€ - 300€	Mais de 301€
Apartamento T1 (até 4 pessoas) - Época Baixa						
Apartamento T1 (até 4 pessoas) - Época Alta						

Apartamento T2 (até 4 pessoas) - Época Baixa						
Apartamento T2 (até 4 pessoas) - Época Alta						

Quais os meios que considera mais eficazes para a promoção de apartamentos em Alojamento Local? (selecione até 3 opções)

- ☐ Agências de viagens
- ☐ Comentários realizados em plataformas
- ☐ Comunicação social (imprensa em geral)
- ☐ Pacotes de experiências (exemplo: Odisseias; Lifecooler; ...)
- ☐ Participação em eventos e feiras (exemplo: Bolsa de Turismo de Lisboa; ...)
- ☐ Publicações nas redes sociais (exemplo: Facebook; Instagram;)
- ☐ Recomendações de amigos/familiares
- ☐ Sites de reservas online

Caracterização Pessoal

Qual o seu género?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Qual a sua idade?

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ 26 - 44 anos
- ☐ 45 - 64 anos
- ☐ Mais de 65 anos

Qual a sua ocupação profissional?

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador Estudante
- ☐ Trabalhador por conta própria
- ☐ Trabalhador por conta outrem
- ☐ Desempregado
- ☐ Reformado/ Pensionista

Qual a sua formação?

- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Ensino superior

Qual o seu estado civil?

- ☐ Solteiro, divorciado
- ☐ Casado, união de facto
- ☐ Viúvo

Tem filhos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha filhos, quantos filhos tem?

- ☐ 1 filho
- ☐ 2 filhos
- ☐ 3 filhos
- ☐ 4 ou mais filhos

Qual o seu Rendimento Líquido Anual?

- Sem rendimentos
- Até 15.000€
- Entre 15.001€ e 25.000€
- Entre 25.001€ e 35.000€
- Entre 35.001€ e 45.000€
- Entre 45.001€ e 55.000€
- Mais de 55.001€

Qual a sua nacionalidade?

(campo livre)

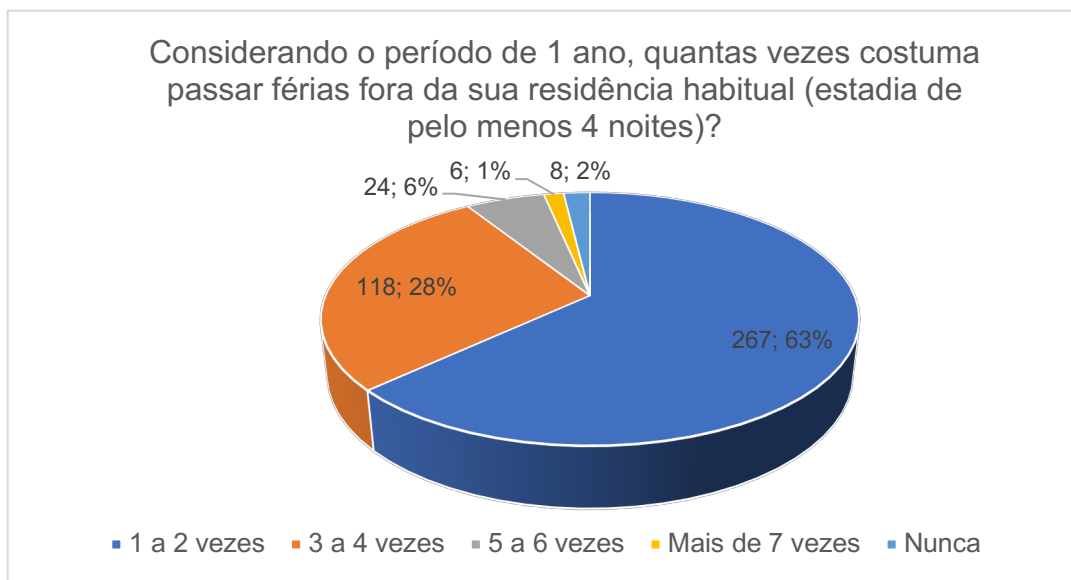
Qual a sua área de residência?

- Norte
- Grande Porto
- Centro
- Grande Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira
- Europa
- Fora da Europa

Obrigada pela sua participação.

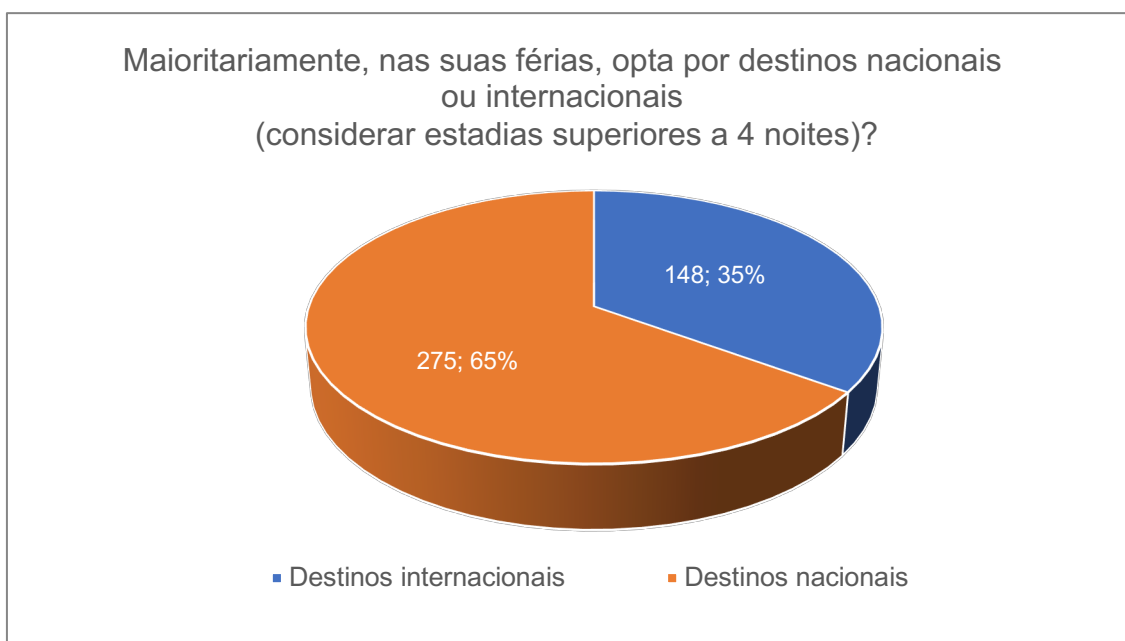
Resultados dos Inquéritos Quantitativos

Gráfico 21 -Pergunta 1 - Considerando o período de 1 ano, quantas vezes costuma passar férias fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 4 noites)?



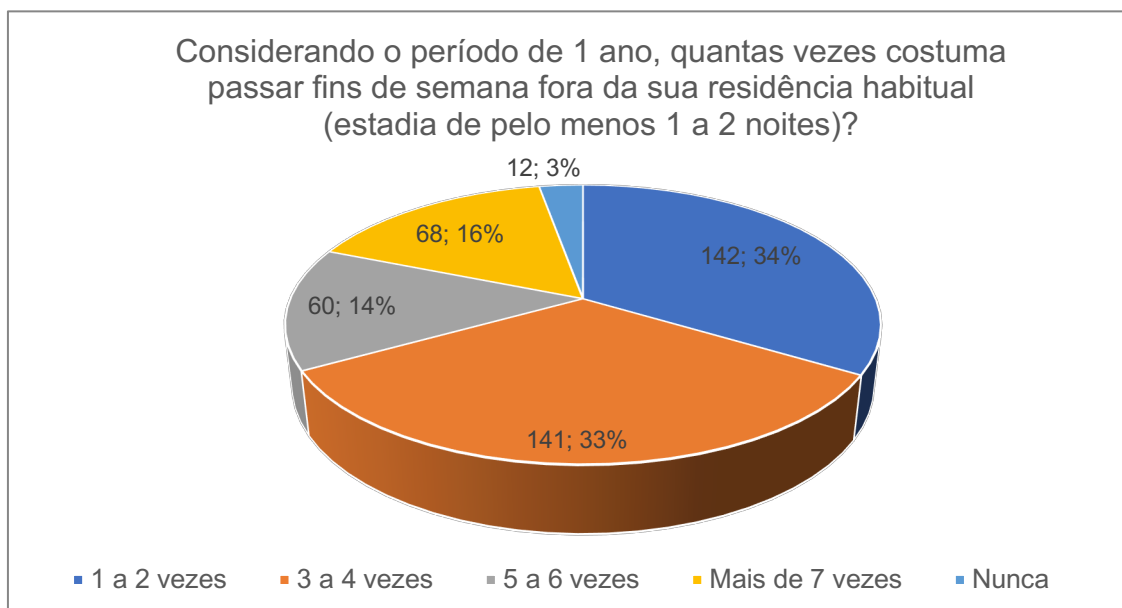
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 22 – Pergunta 2 - Maioritariamente, nas suas férias, opta por destinos nacionais ou internacionais (considerar estadias superiores a 4 noites)?



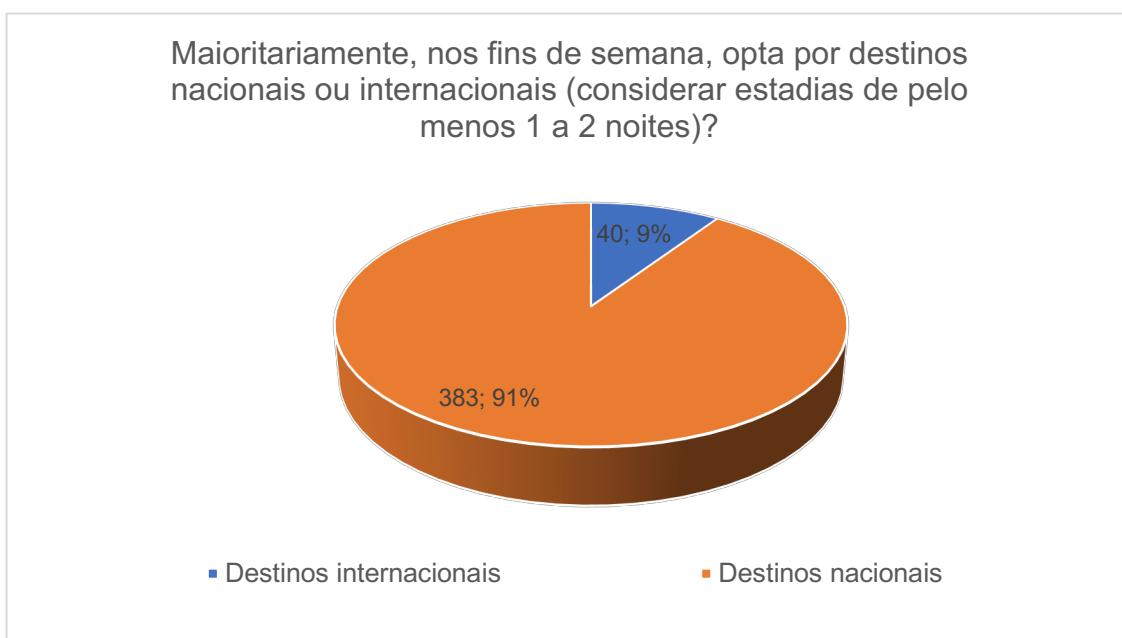
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 23 – Pergunta 3 - Considerando o período de 1 ano, quantas vezes costuma passar fins de semana fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 1 a 2 noites)?



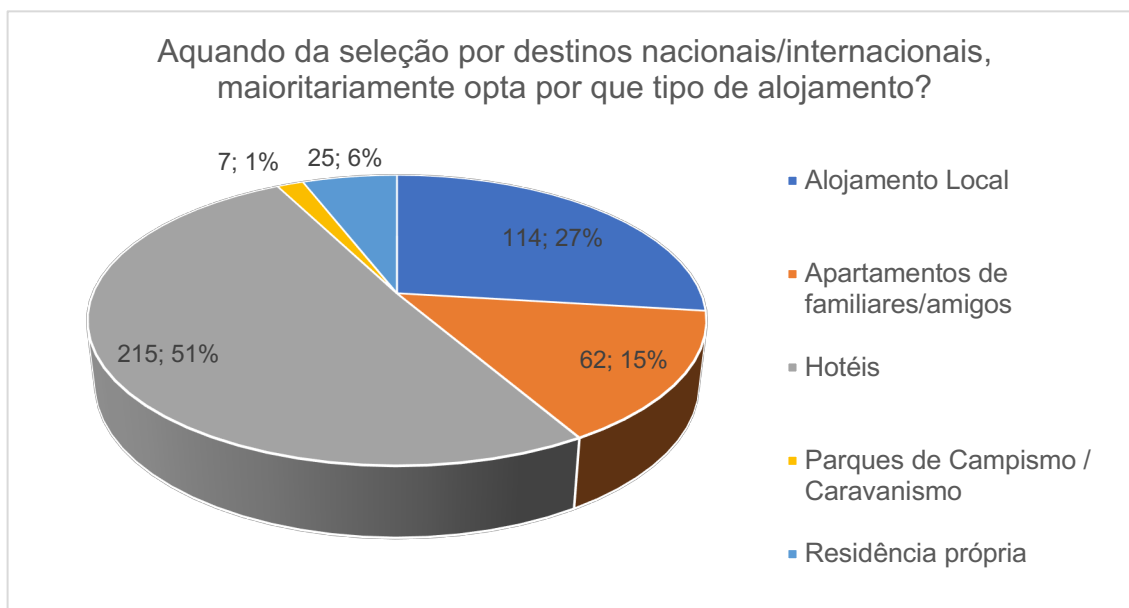
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 24 – Pergunta 4 - Maioritariamente, nos fins de semana, opta por destinos nacionais ou internacionais (considerar estadias de pelo menos 1 a 2 noites)?



Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 25 – Pergunta 5 - Aquando da seleção por destinos nacionais/internacionais, maioritariamente opta por que tipo de alojamento?



Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 26 – Pergunta 6 - A sua resposta sobre a seleção de tipo de alojamento iria variar caso se trate de destinos nacionais ou destinos internacionais? Indique-nos o motivo?

Destinos nacionais	Destinos Internacionais
Opção por casa própria, de familiares ou amigos	Preferência por hotéis devido as comodidades e segurança, conforto, garantia de qualidade
Em estadias curtas, utiliza hotel (comemoração aniversário, ...)	Estadia em casa de familiares
Preferência por utilização de AL	Visita a amigos
Relação preço/localização	Preferência por AL no Estrangeiro (mais barato e cómodo para família)
Maior conhecimento das diversas opções	Varia pois não tem casa própria ou família no estrangeiro

Facilidade de transporte dos materiais de campismo	Relação preço/localização
Relação preço/qualidade	Relação preço/qualidade
Conhecimento do local/zona	Localização
Varia em função do tempo de estadia e da oferta	Conhecimento do local/zona
	Opta por regime tudo incluído
	Varia em função do tempo de estadia e da oferta

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 19 - Pergunta 7 - Quais os principais motivos que o levam a escolher esse tipo de alojamento?

Quais os principais motivos que o levam a escolher esse tipo de alojamento?	# respostas
Conforto	21
Conforto, Garantia de Qualidade	5
Conforto, Garantia de Qualidade, Limpeza	43
Conforto, Garantia de Qualidade, Limpeza, Proximidade com proprietários	1
Conforto, Garantia de Qualidade, Proximidade com proprietários	16
Conforto, Garantia de Qualidade, Relação preço/qualidade	32
Conforto, Garantia de Qualidade, Serviços associados	36
Conforto, Limpeza	1
Conforto, Limpeza, Proximidade com natureza	2

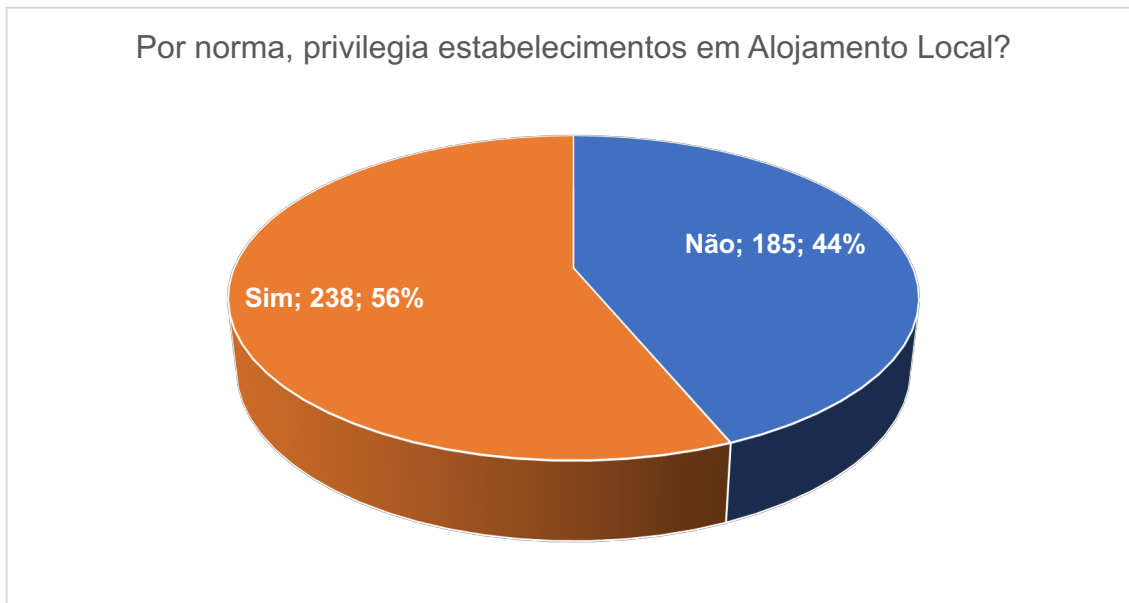
Conforto, Limpeza, Proximidade com proprietários	4
Conforto, Limpeza, Relação preço/qualidade	29
Conforto, Limpeza, Serviços associados	7
Conforto, Proximidade com natureza	1
Conforto, Proximidade com natureza, Relação preço/qualidade	14
Conforto, Proximidade com proprietários	3
Conforto, Proximidade com proprietários, Proximidade com natureza	2
Conforto, Proximidade com proprietários, Relação preço/qualidade	18
Conforto, Relação preço/qualidade	30
Conforto, Relação preço/qualidade, Serviços associados	19
Conforto, Serviços associados	10
Garantia de Qualidade	7
Garantia de Qualidade, Limpeza	1
Garantia de Qualidade, Limpeza, Proximidade com natureza	1
Garantia de Qualidade, Limpeza, Proximidade com proprietários	1
Garantia de Qualidade, Limpeza, Relação preço/qualidade	10
Garantia de Qualidade, Limpeza, Serviços associados	4
Garantia de Qualidade, Proximidade com natureza	1
Garantia de Qualidade, Proximidade com natureza, Relação preço/qualidade	5
Garantia de Qualidade, Proximidade com proprietários, Proximidade com natureza	2
Garantia de Qualidade, Proximidade com proprietários, Relação preço/qualidade	3

Garantia de Qualidade, Relação preço/qualidade	4
Garantia de Qualidade, Relação preço/qualidade, Serviços associados	7
Garantia de Qualidade, Serviços associados	2
Limpeza, Proximidade com proprietários	1
Limpeza, Proximidade com proprietários, Relação preço/qualidade	3
Limpeza, Relação preço/qualidade	2
Limpeza, Relação preço/qualidade, Serviços associados	7
Proximidade com natureza	2
Proximidade com natureza, Relação preço/qualidade	6
Proximidade com natureza, Relação preço/qualidade, Serviços associados	1
Proximidade com proprietários	5
Proximidade com proprietários, Proximidade com natureza, Relação preço/qualidade	3
Proximidade com proprietários, Relação preço/qualidade	3
Proximidade com proprietários, Relação preço/qualidade, Serviços associados	1
Relação preço/qualidade	38
Relação preço/qualidade, Serviços associados	2
Serviços associados	7
Total Geral	423

Fonte: Elaboração própria (2019)

Alojamento Local

Gráfico 27 – Pergunta 8 - Por norma, privilegia estabelecimentos em Alojamento Local?



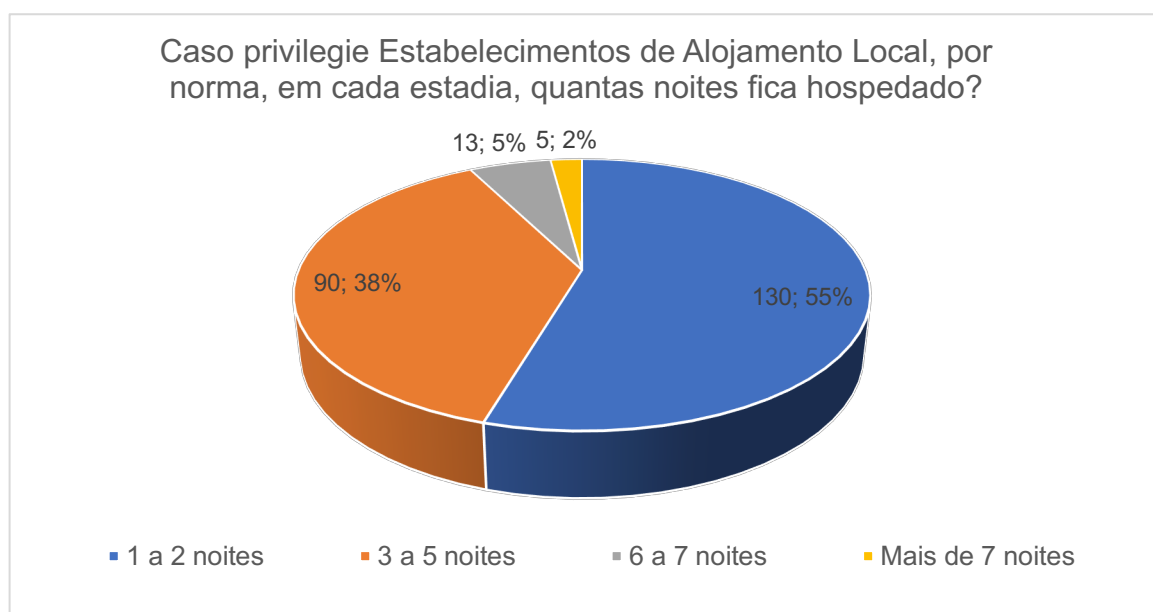
Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 20 - Pergunta 9 - Caso não privilegie Estabelecimentos de Alojamento Local, poderá indicar-nos o motivo?

Motivo de não utilização de AL	% Inquiridos
Desconhecimento por nunca terem usado	36%
Falta de confiança para a utilização e alguma desconfiança com proprietários	17%
Não disponibilização de serviços (SPA, Piscina, Ginásio, Limpeza de quartos e inclusão das refeições)	17%
Questão de comodidade/ conforto/ garantia de qualidade	16%
Preço (elevado)	6%
Oferta de AL nem sempre é adequada	3%
Outros aspetos	5%

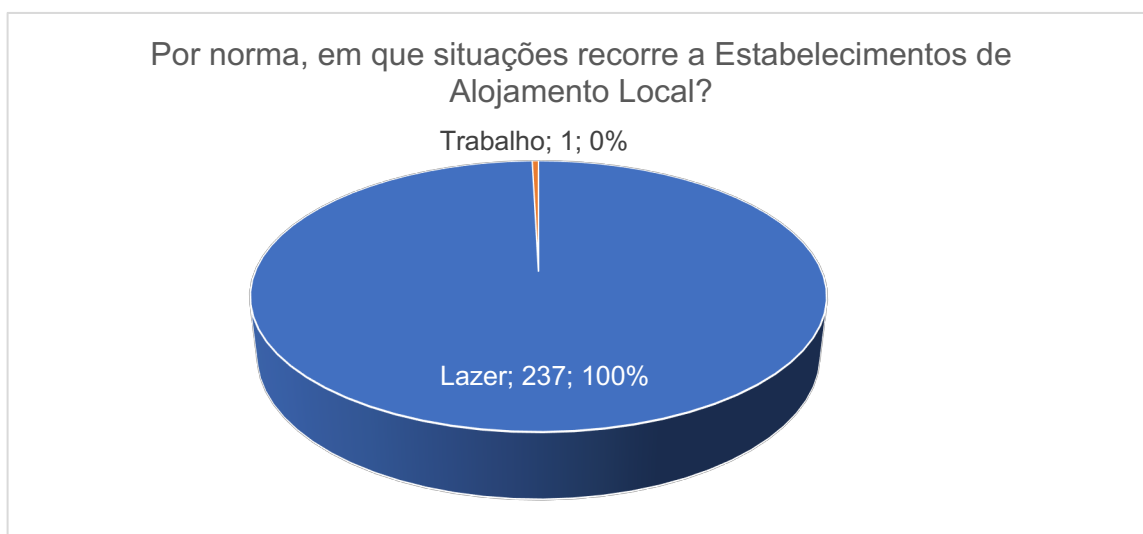
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 28 – Pergunta 10 - Caso privilegie Estabelecimentos de Alojamento Local, por norma, em cada estadia, quantas noites fica hospedado?



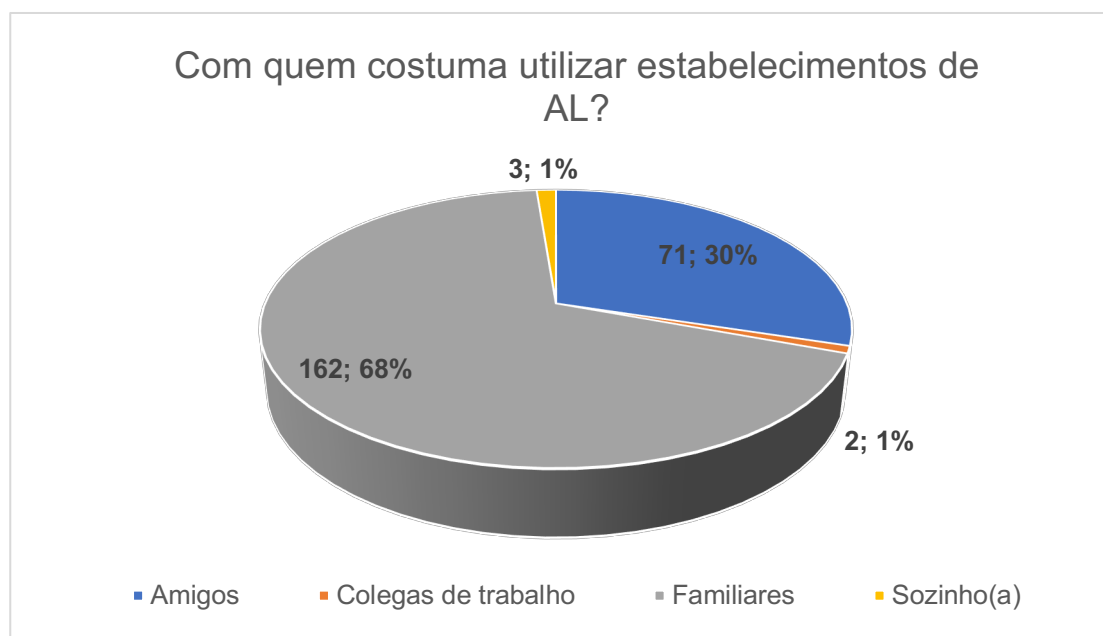
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 29- Pergunta 11 - Por norma, em que situações recorre a Estabelecimentos de Alojamento Local?



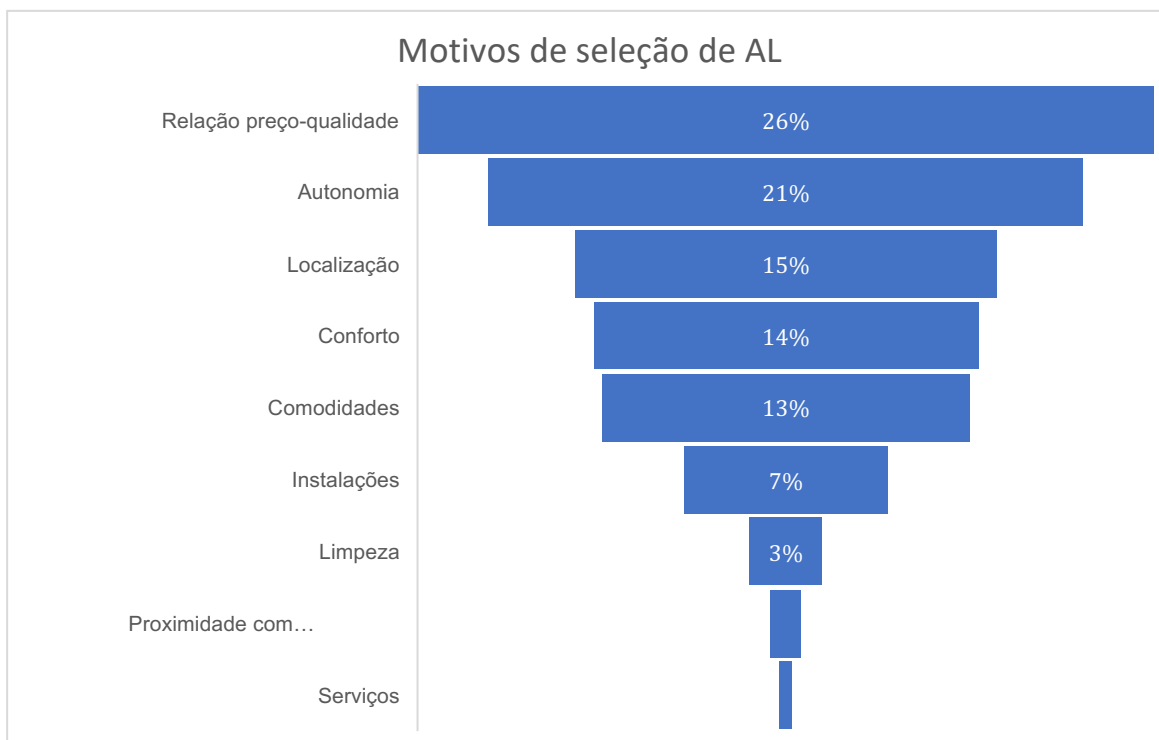
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 30 – Pergunta 12 - Com quem costuma utilizar estabelecimentos de AL?



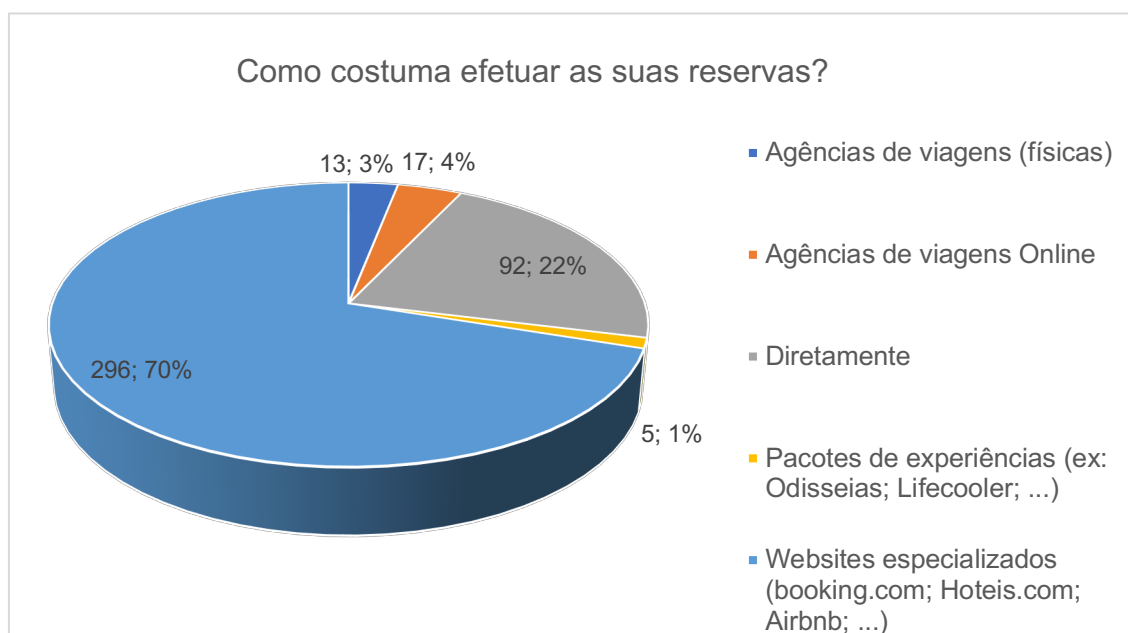
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 31 – Pergunta 13 - Quais os motivos que o levam a selecionar Estabelecimentos de Alojamento Local em detrimento de outros tipos de alojamento?



Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 32 – Pergunta 14 - Como costuma efetuar as suas reservas?



Fonte: Elaboração própria (2019)

Mestrado em Gestão Hoteleira

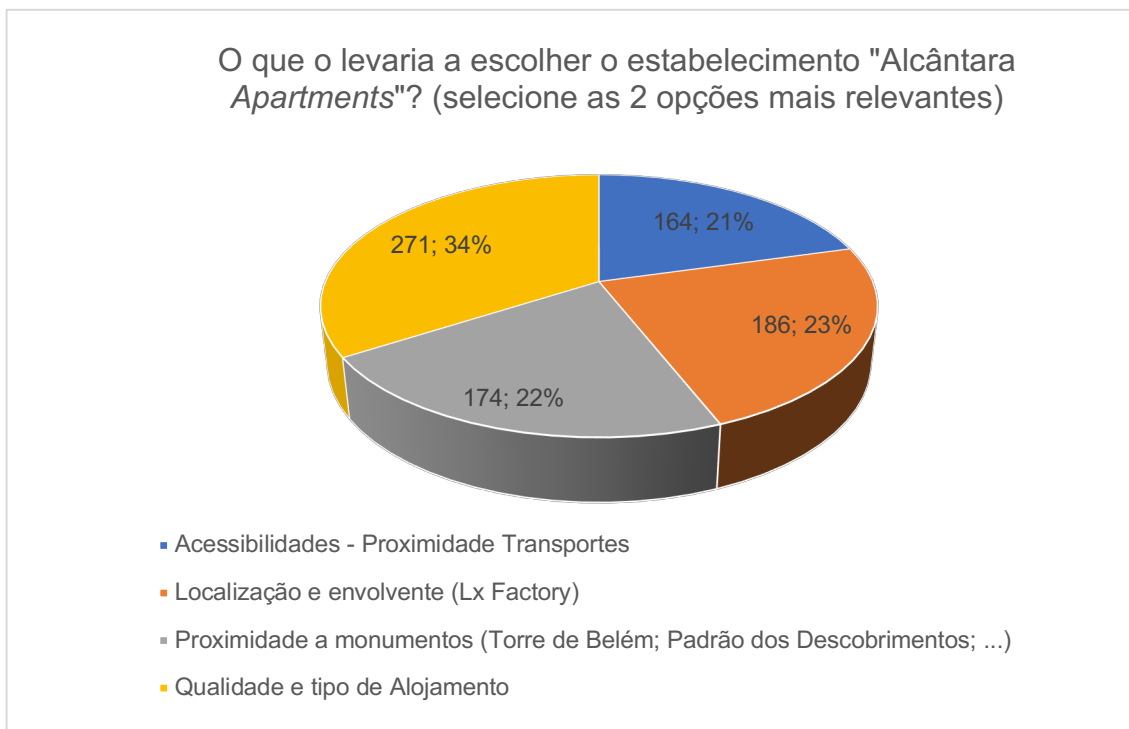
Tabela 21 - Quais os motivos que o levam a selecionar a plataforma escolhida?

Quais os motivos que o levam a selecionar a plataforma escolhida? (selecione até 2 opções)	Agências de viagens (físicas)	Agências de viagens Online	Diretamente	Pacotes de experiências (ex: Odisseias; Lifecooler; ...)	Websites especializados (booking.com; Hoteis.com; Airbnb; ...)	Total Geral
Comodidade na marcação	5	3	12		42	62
Comodidade na marcação, Possibilidade de efetuar análise comparativa entre estabelecimentos					1	1
Comodidade na marcação, Custo	1	1	9	2	20	33
Comodidade na marcação, Custo, Facilidade de cancelamento					1	1
Comodidade na marcação, Facilidade de cancelamento	1	2	6		29	38
Comodidade na marcação, Possibilidade de efetuar análise comparativa entre estabelecimentos	2	8	8		73	91
Custo			16	1	11	28
Custo, Facilidade de cancelamento	2		25		11	38
Custo, Possibilidade de efetuar análise comparativa entre estabelecimentos	1	1	5		18	25
Facilidade de cancelamento	1		3	1	22	27
Facilidade de cancelamento, Possibilidade de efetuar análise comparativa entre estabelecimentos			1	1	25	27
Possibilidade de efetuar análise comparativa entre estabelecimentos		2	7		43	52
Total Geral	13	17	92	5	296	423

Fonte: Elaboração própria (2019)

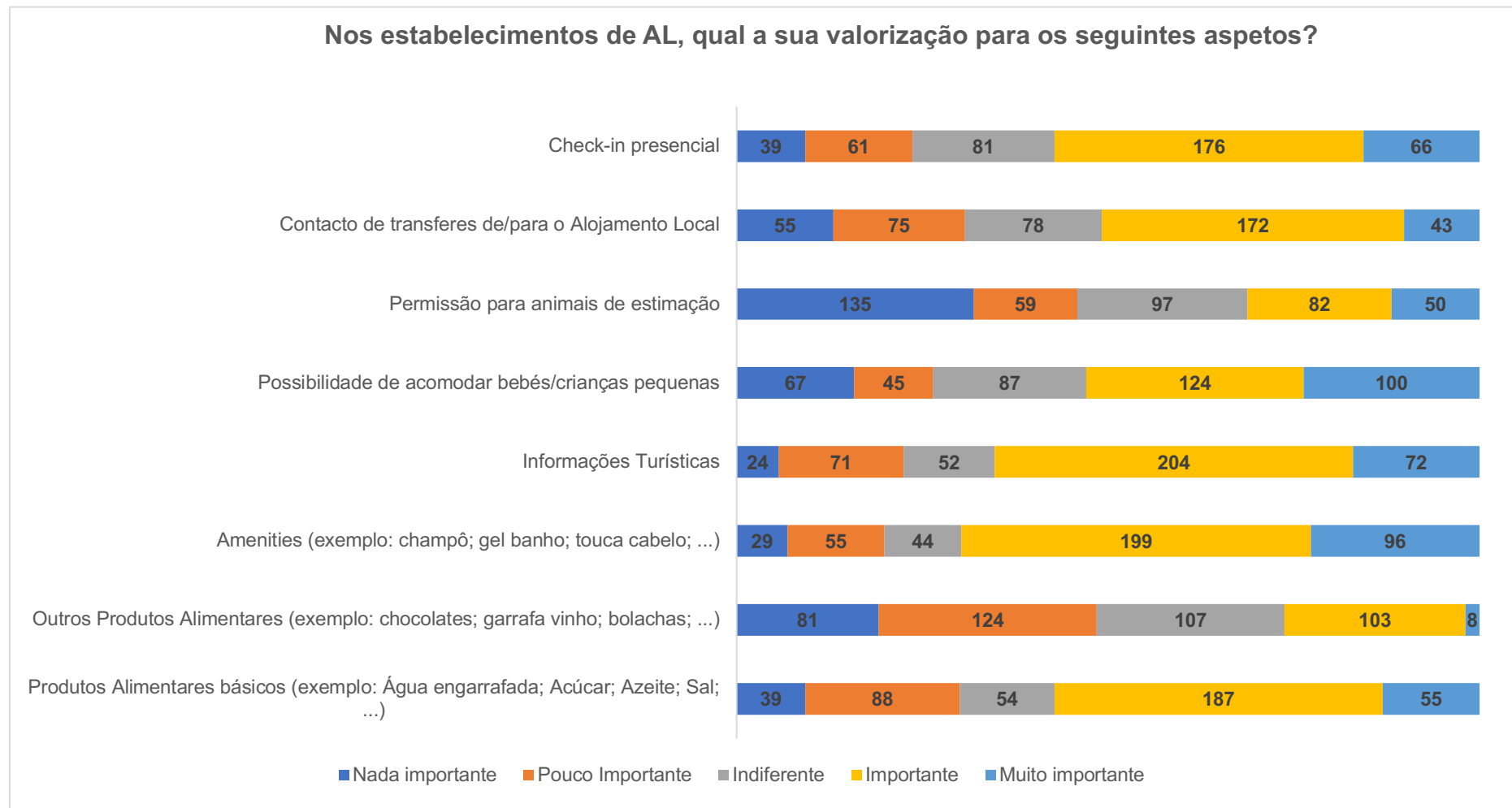
Projeto Alcântara Apartments

Gráfico 33 – Pergunta 16 - O que o levaria a escolher o estabelecimento "Alcântara Apartments"?
(selecione as 2 opções mais relevantes)



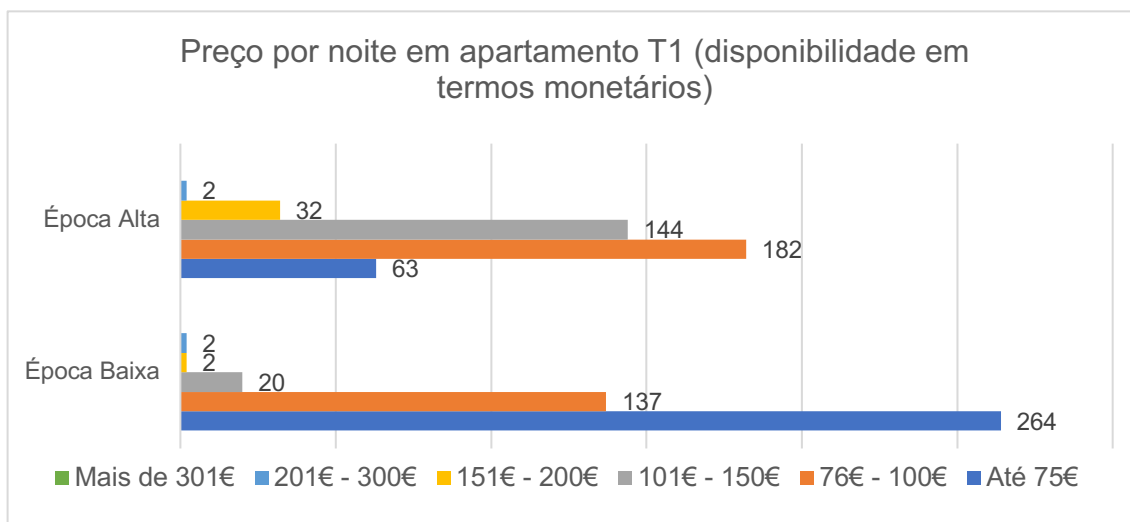
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 34 – Pergunta 17 - Nos estabelecimentos de AL, qual a sua valorização para os seguintes aspetos?



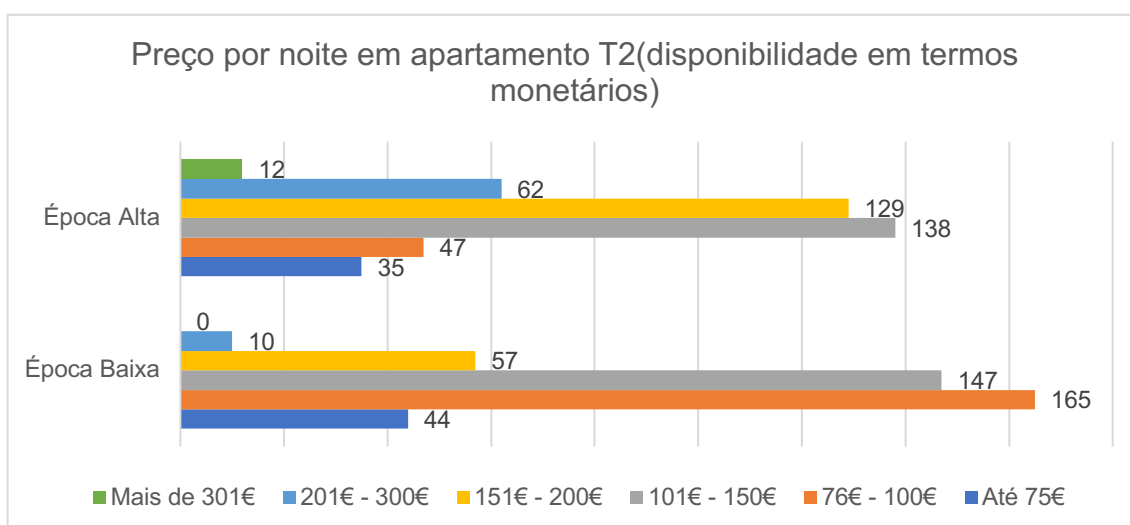
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 35 – Pergunta 18 - Quanto estaria disposto a pagar por noite, em apartamentos T1 (disponibilidade até 4 pessoas)?



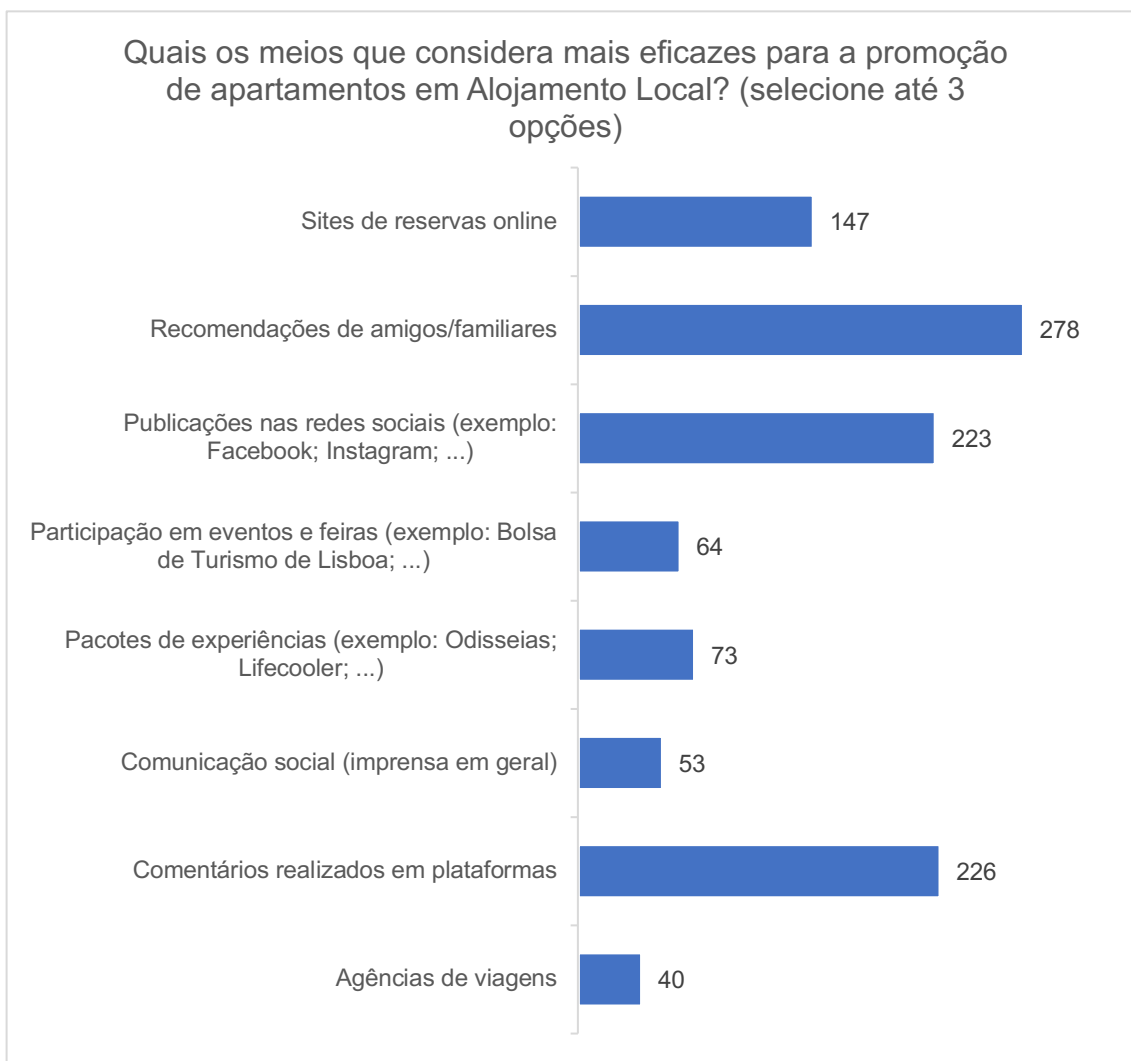
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 36 – Pergunta 19 - Quanto estaria disposto a pagar por noite, em apartamentos T2 (disponibilidade até 6 pessoas)?



Fonte: Elaboração própria (2019)

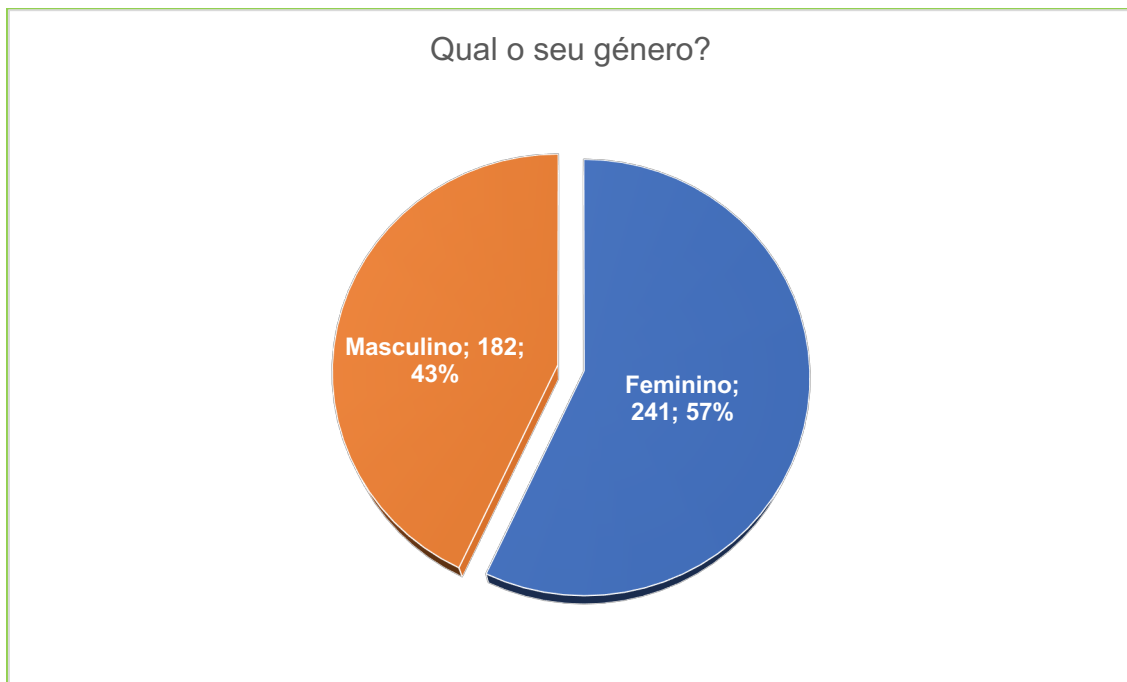
Gráfico 37 – Pergunta 20 - Quais os meios que considera mais eficazes para a promoção de apartamentos em Alojamento Local? (selecione até 3 opções)



Fonte: Elaboração própria (2019)

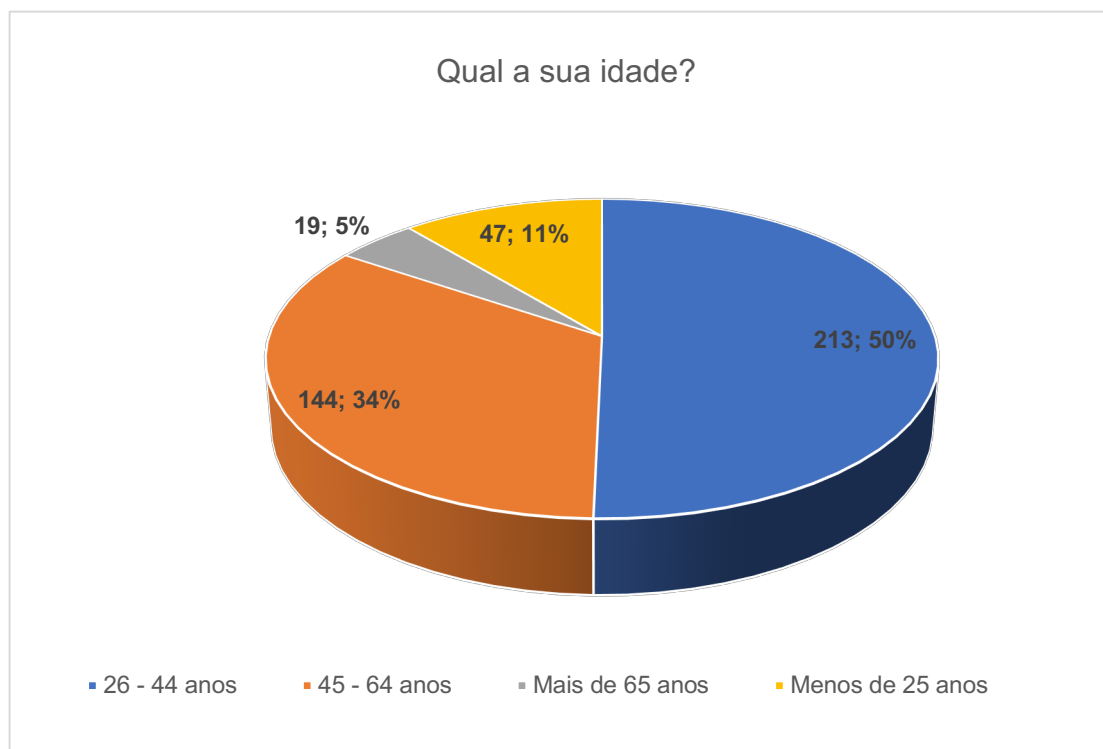
Caracterização Pessoal

Gráfico 38 – Pergunta 21 - Qual o seu género?



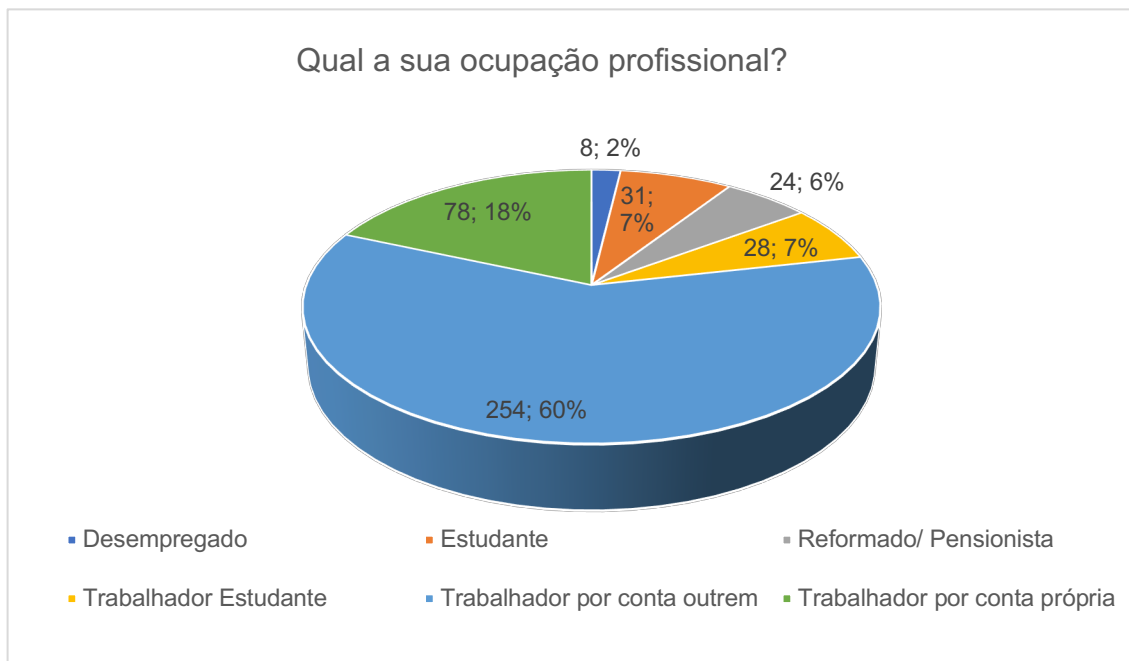
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 39 – Pergunta 22 - Qual a sua idade?



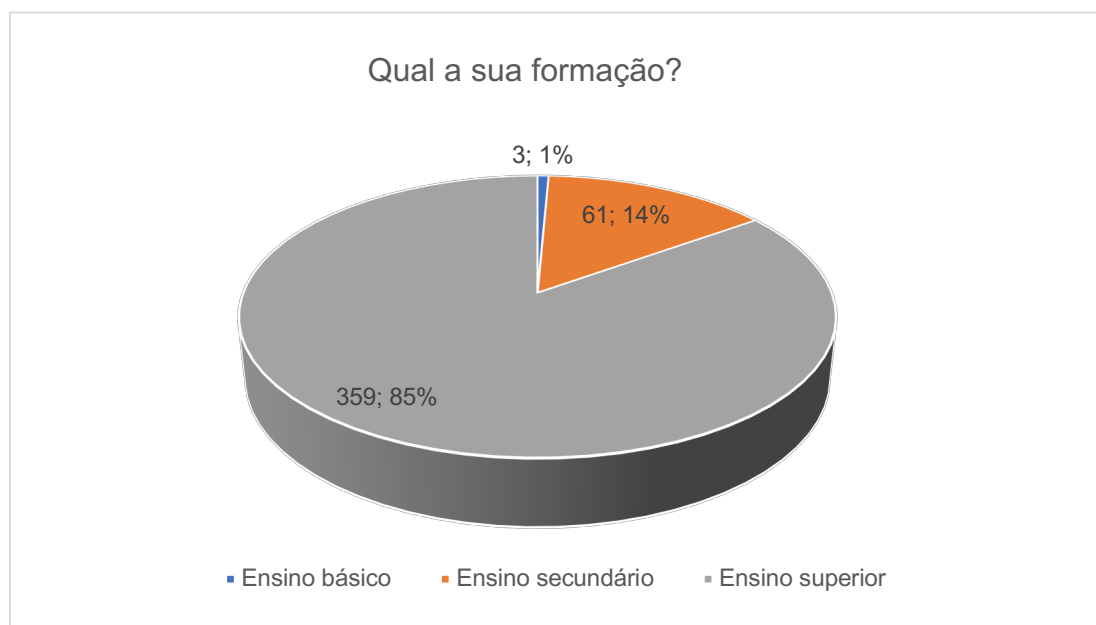
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 40- Pergunta 23 - Qual a sua ocupação profissional?



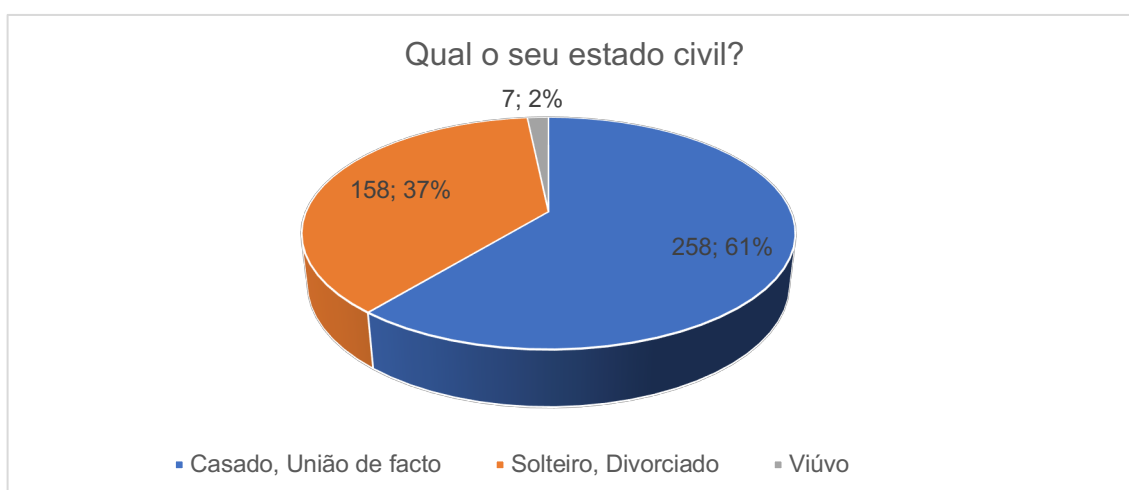
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 41 – Pergunta 24 - Qual a sua formação?



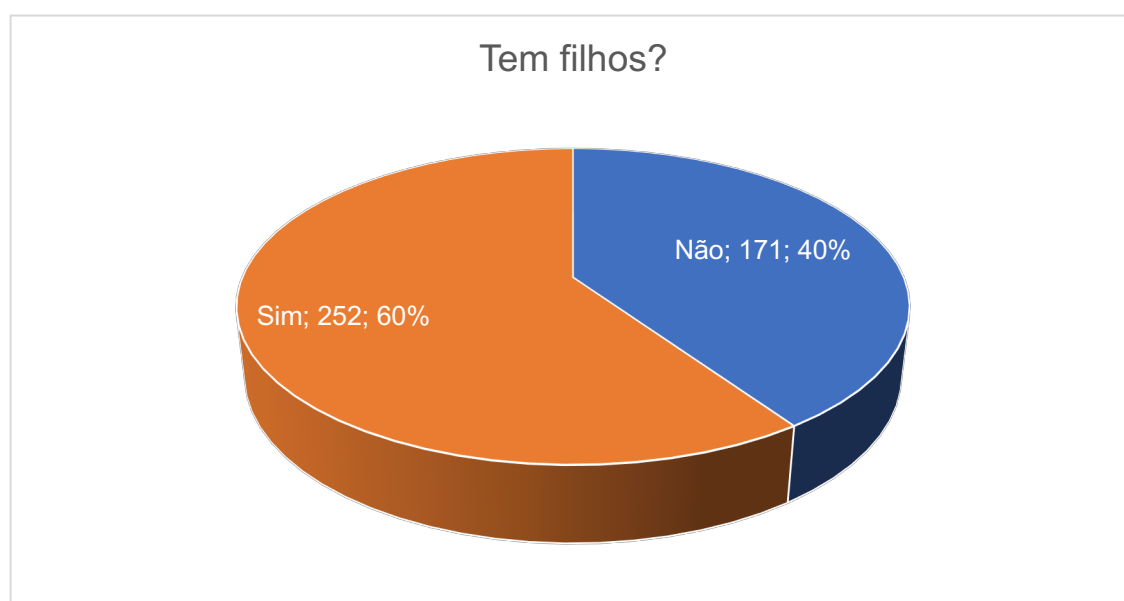
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 42 – Pergunta 25 - Qual o seu estado civil?



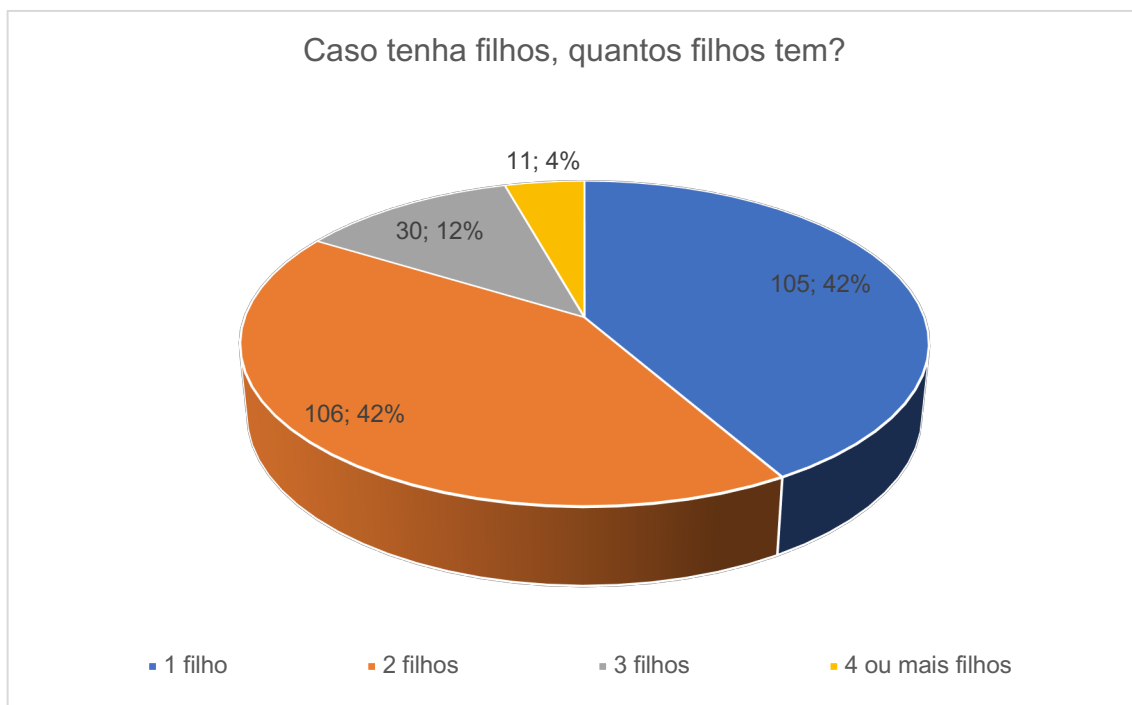
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 43 – Pergunta 26 - Tem filhos?



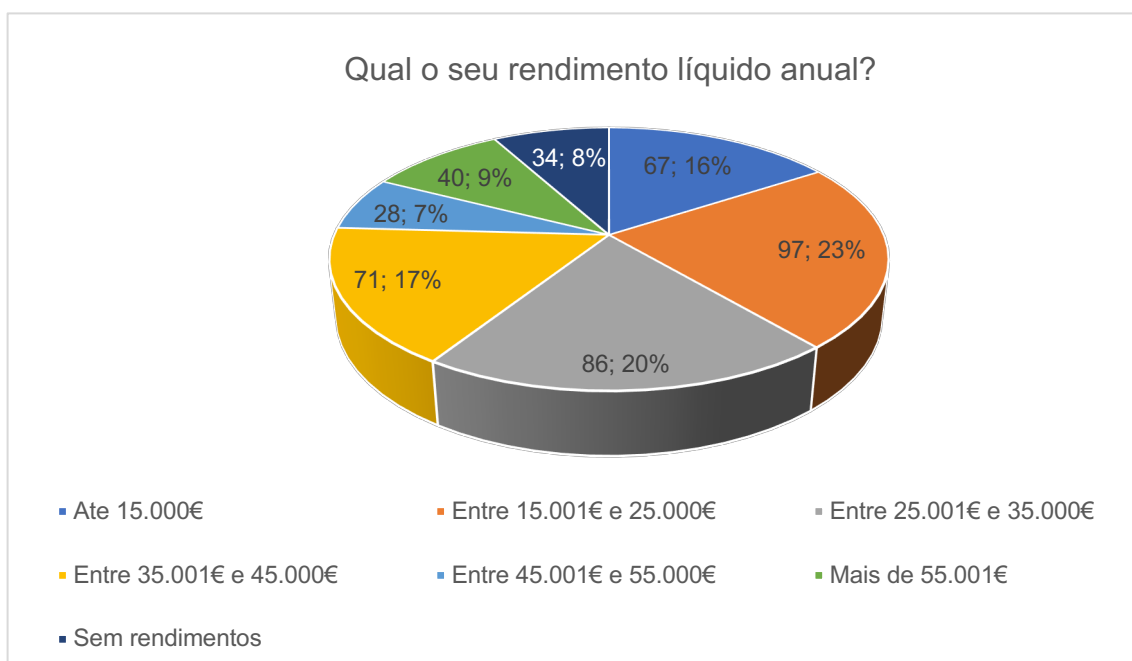
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 44 – Pergunta 27 - Caso tenha filhos, quantos filhos tem?



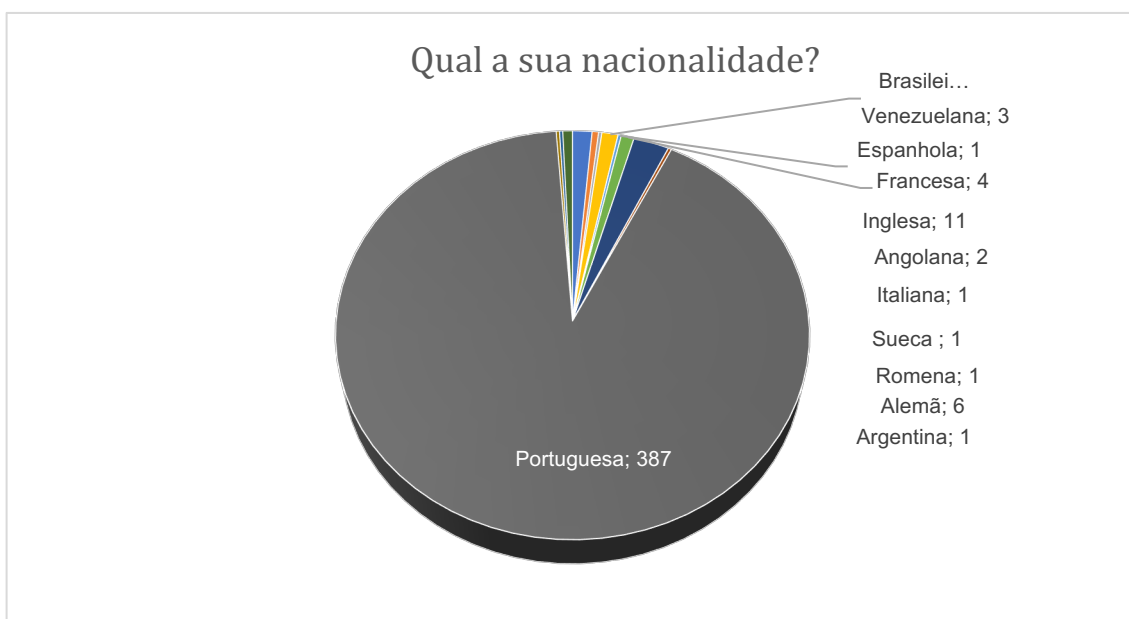
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 45- Pergunta 28 - Qual o seu Rendimento Líquido Anual?



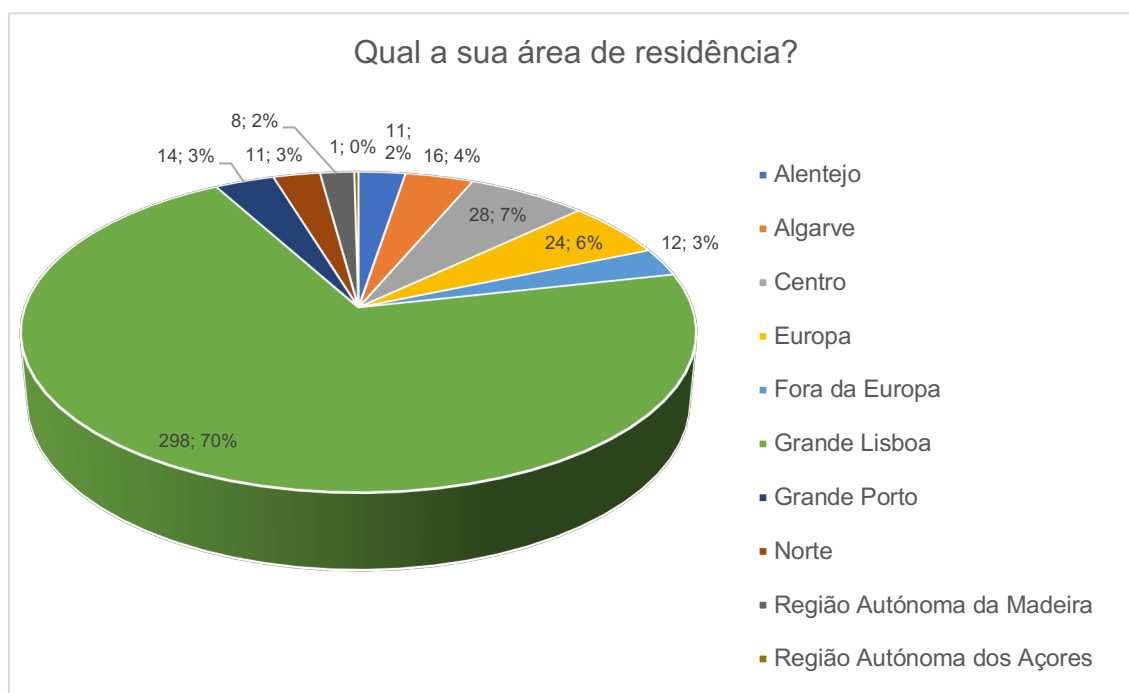
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 46- Pergunta 29 - Qual a sua nacionalidade?



Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 47- Pergunta 30 - Qual a sua área de residência?



Fonte: Elaboração própria (2019)

Apêndice 5 – Análise da concorrência

Tabela 22 - Análise de Concorrência – Preços Booking

Booking preços					
Estabelecimentos AL Alcântara	22-23 Feb 2020	15-16 agosto 2020	13-14 junho 2020	5-6 dez	Preço médio
Ajuda - Lisbon Tram Line	60,00 €	109,00 €	109,00 €	109,00 €	96,75 €
Apartamentos Tejo à Vista	154,00 €	- €	- €	- €	154,00 €
Casa da Junqueira	134,00 €	134,00 €	134,00 €	134,00 €	134,00 €
Le Flat - alcantara River View	84,00 €	144,00 €	144,00 €	144,00 €	129,00 €
Alcântara Lodge	105,50 €	158,00 €	122,50 €	120,50 €	126,63 €
Lisbon Oliver	114,00 €	124,00 €	104,00 €	124,00 €	116,50 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 23 - Análise concorrência - Preços Airbnb

AIRBNB (2 pessoas)					
Estabelecimentos AL Alcântara	22-23 Feb 2020	15-16 agosto 2020	13-14 junho 2020	5-6 dez	Preço médio
Apartamentos Tejo à Vista	116,00 €	112,00 €	104,00 €	129,00 €	115,25 €
Lisbon Oliver	n.d.	n.d.	158,50 €	n.d.	158,50 €
T1 com muito charme e luminosidade	90,00 €	114,00 €	102,50 €	108,00 €	103,63 €
Plant&Sun Powered Nest in Belém	97,00 €	131,50 €	131,50 €	n.d.	120,00 €
Sol ao Rio - Beautiful flat w/patio near Belém	104,00 €	149,00 €	137,00 €	n.d.	130,00 €
Historic Belém with BBQ area	137,00 €	201,00 €	184,00 €	n.d.	174,00 €
Large Terrace in Belém	116,00 €	163,50 €	163,50 €	123,00 €	141,50 €
Chic Studio Hidden in a Traditional Neighborhood	148,00 €	166,00 €	145,00 €	120,00 €	144,75 €
Sky Blue Apartment for 4 w/ Large Terrace	108,00 €	155,00 €	155,00 €	117,00 €	133,75 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 24 - Análise concorrência - Qualidade atribuída Booking

Estabelecimentos AL Alcântara	Funcionários	Comodidades	Limpeza	Conforto	Relação Qualidade/Preço	Localização	wi-fi gratuito	Avaliação Global	Nº Comentários
Ajuda - Lisbon Tram Line	9,5	8,3	9,1	8,9	8,1	7,8		8,7	16
Apartamentos Tejo à Vista	9,9	9,4	9,6	9,3	9,3	9,1	9,4	9,4	54
Casa da Junqueira	-	-	-	-	-	-	-	-	
Le Flat - alcantara River View	8,9	8,9	9	9,2	8,6	9,3	10	9	39
Alcântara Lodge	10	9,8	9,9	9,3	9,2	9,1	10	9,5	61
Lisbon Oliver	8	8,2	7,4	8	7,7	8,4	8	7,8	150

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 25 - Análise concorrência - Qualidade atribuída Airbnb

Estabelecimentos AL Alcântara - AIRBNB	limpeza	comunicação	Check-in	Precisão	Localização	Qualidade preço	avaliação global	# Comentários
Apartamentos Tejo à Vista	5,0	5,0	5,0	4,8	4,6	4,4	4,80	5
Lisbon Oliver (AL 44190)	4,3	4,6	4,5	4,5	4,6	4,4	4,31	39
T1 com muito charme e luminosidade (100646/AL)	5,0	5,0	5,0	5,0	4,8	4,8	4,60	5
Plant&Sun Powered Nest in Belém (79032/AL)	5,0	4,9	5,0	4,9	4,8	4,8	4,94	63
Sol ao Rio - Beautiful flat w/patio near Belém (57681/AL)	4,8	5,0	5,0	5,0	4,7	4,8	4,89	99
Historic Belém with BBQ area (47166/AL)	4,9	5,0	5,0	4,9	4,8	4,8	4,86	63,0
Large Terrace in Belém (90463/AL)	4,9	4,8	5,0	4,8	5,0	4,4	4,63	8,0
Chic Studio Hidden in a Traditional Neighborhood (Plus)							4,95	
Sky Blue Apartment for 4 w/ Large Terrace	4,8	4,9	4,8	4,9	4,8	4,7	4,83	12

Fonte: Elaboração própria (2019)

Apêndice 6 – Memória descritiva dos apartamentos

Memória descritiva do Edifício *Factory 1*

- **Piso térreo** composto por uma fração com tipologia T1, com sala, cozinha, quarto, hall e uma instalação sanitária. Esta fração tem uma área de 45 metros quadrados (área bruta). Neste piso, existe também a entrada para o edifício, com um pequeno hall.
- **Piso 1**, em termos de tipologia é similar ao piso térreo, no entanto apresenta uma área maior pois incorpora a zona de entrada no edifício. Esta fração tem uma área de 52 metros quadrados (área bruta).
- **Piso 2** composto por uma fração T2, duplex, com sala, cozinha, hall, quarto, instalação sanitária no piso inferior, uma escada de acesso ao piso superior, sendo este composto por um quarto e uma instalação sanitária. No piso superior existe ainda um terraço com acesso exclusivo pela zona da água furtada. Esta fração tem uma área de 114 metros quadrados (área bruta), sendo a área bruta privativa de 91 metros quadrados e uma área de terraço de 21 metros quadrados.

Figura 18 - Visão diurna dos edifícios Factory 1 e 2



Fonte: Elaborado pelo Arq. Jorge Castanheira

Inventário de equipamentos Edifício *Factory* 1:

Hall Entrada:

- 1 Mesa cinza oval.
- 2 cadeiras de palha cinza com 2 almofadas.
- 1 tapete sintético cinza.
- 2 tapetes em cairo na entrada do prédio

Piso térreo e piso 1:

- a) Cozinha: 1 placa Zanussi, 1 forno Zanussi, 1 exaustor, 1 cilindro, 1 máquina lavar roupa Zanussi, 1 máquina lavar loiça zanussi, 1 frigorífico Zanussi.
- b) Sala: 1 móvel feito a medida, 1 aparelho de ar condicionado Junkers.
- c) Quarto: 1 cama feita a medida e respetivo colchão, 2 mesas de cabeceira incorporadas e espelhadas.
- d) Instalação sanitária: 1 armário espelhado

Piso 2:

- a) Cozinha: 1 placa Zanussi, 1 forno Zanussi, 1 exaustor, 1 cilindro, 1 máquina lavar roupa Zanussi, 1 máquina lavar loiça zanussi, 1 frigorífico Zanussi.
- b) Sala: 1 móvel feito a medida, 1 aparelho de ar condicionado Junkers.
- c) Quarto1: 1 cama feita a medida e respetivo colchão, 2 mesas de cabeceira incorporadas e espelhadas.
- d) Quarto 2: 1 cama feita a medida e respetivo colchão, 2 mesas de cabeceira incorporadas e espelhadas e 1 aparelho ar condicionado junkers.
- e) Instalação sanitária 1 e 2: 1 armário espelhado

Memória descritiva do Edifício *Factory 2*:

O edifício Factory 2 é composto por 5 apartamentos, sendo 2 de tipologia T1 e 3 de tipologia T2.

- **Piso térreo** composto por uma fração com tipologia T2, com sala, cozinha, 2 quartos, hall e três instalações sanitárias. Este apartamento tem ainda um jardim privativo, para traseiras do edifício. Adicionalmente tem uma zona comum de acesso aos diversos apartamentos.

Figura 19 - Planta do r/c do Edifício Factory 2



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

A sala será repartida em duas zonas distintas, uma zona de refeição e uma zona de lazer, com introdução de uma divisória de cor branca. Para otimização do espaço, dando um toque de elegância, foram ainda colocados armários encastrados com luz indireta.

Figura 20 - Sala do r/c do Edifício Factory 2



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

Figura 21 - Sala r/c



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

Todos os apartamentos apostam na conjugação entre o branco e a madeira, utilizadas não apenas no chão, mas também nas paredes e nas portas basculantes.

Figura 22 - sala e cozinha (r/c)



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

A cozinha mantém o toque branco, que pode ser visualizado em todos os móveis brancos. No entanto, para contrastar com o branco, utilizou-se o mármore cinzento.

Figura 23 - cozinha r/c



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

Os quartos, serão minimalistas em termos de decoração e à semelhança do resto do apartamento, também aposta na conjugação da madeira, do branco e com luzes indiretas. Este quarto beneficia ainda de um acesso direto para o jardim.

Figura 24 - Quarto r/c



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

Olhando por outra perspectiva, poderemos visualizar a entrada para a suite e os apontamentos das instalações sanitárias em microcimento.

Figura 25 – Outra perspectiva do quarto r/c



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

As instalações sanitárias também apostam no modernismo, com equipamentos sofisticados (ex: torneira). Houve também uma aposta nos espelhos, para dar amplitude às áreas.

Figura 26 – Instalação Sanitária do r/c



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

O 2º quarto apresenta também uma área para arrumação e janelas amplas que permitirão ter acesso direto à rua.

Figura 27 - Quarto com vista para rua



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

O acesso à instalação sanitária do quarto será feito através de porta deslizante em madeira.

Figura 28 - Perspetiva quarto e casa de banho



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

Este apartamento tem ainda uma instalação sanitária social, cujo acesso será efetuado pela sala de estar.

Figura 29 - casa de banho social



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

Figura 30 - Traseiras do edifício Factory 2



Fonte: Elaboração pelo Arquiteto Jorge Castanheira

Apêndice 7 – Plano Financeiro

I. Fornecimentos e Serviços Externos - FSE

Mestrado em Gestão Hoteleira

Tabela 26 - Fornecimentos e Serviços Externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos															
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Nº Meses					12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Subcontratos	23,0%	100,0%			4 133,94	5 167,42	6 304,26	6 304,26	6 304,26	6 304,26	6 304,26	6 304,26	6 304,26	6 304,26	6 304,26
Serviços especializados															
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		200,0	2 400,00	2 433,60	2 467,67	2 502,22	2 537,25	2 572,77	2 608,79	2 645,31	2 682,35	2 719,90	2 757,98
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%			3 252,03	2 113,82	2 143,41	2 173,42	2 203,85	2 234,70	2 265,99	2 297,71	2 329,88	2 362,50	2 395,58
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%													
Honorários	23,0%	100,0%													
Comissões	23,0%	100,0%			4 992,00	6 327,36	7 827,45	7 937,03	8 048,15	8 160,83	8 275,08	8 390,93	8 508,40	8 627,52	8 748,31
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		30,0	360,00	365,04	370,15	375,33	380,59	385,92	391,32	396,80	402,35	407,98	413,70
Materiais															
Ferramentas e utensílios de desgaste n	23,0%	100,0%													
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%			281,68										
Material de escritório	23,0%	100,0%		20,0	240,00	243,36	246,77	250,22	253,72	257,28	260,88	264,53	268,23	271,99	275,80
Artigos para oferta	23,0%	100,0%													
Energia e fluidos															
Electricidade	23,0%	100,0%			1 144,72	1 430,89	1 745,69	1 745,69	1 745,69	1 745,69	1 745,69	1 745,69	1 745,69	1 745,69	1 745,69
Combustíveis	23,0%	100,0%			1 842,00	1 867,79	1 893,94	1 920,45	1 947,34	1 974,60	2 002,25	2 030,28	2 058,70	2 087,52	2 116,75
Água	6,0%	100,0%			1 328,30	1 660,38	2 025,66	2 025,66	2 025,66	2 025,66	2 025,66	2 025,66	2 025,66	2 025,66	2 025,66
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 alugueres	23,0%	100,0%													
Comunicação	23,0%	100,0%													
Seguros		100,0%		227,0	2 723,88	2 762,01	2 800,68	2 839,89	2 879,65	2 919,97	2 960,85	3 002,30	3 044,33	3 086,95	3 130,17
Royalties		100,0%		204,8	2 457,00	2 491,40	2 526,28	3 563,05	3 612,93	3 663,51	3 714,80	3 766,81	3 819,54	3 873,01	3 927,24
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%													
Despesas de representação	23,0%	100,0%													
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%			8 267,88	10 334,85	12 608,52	12 608,52	12 608,52	12 608,52	12 608,52	12 608,52	12 608,52	12 608,52	12 608,52
Outros serviços	23,0%	100,0%		53,1	637,20	646,12	655,17	664,34	673,64	683,07	692,63	702,33	712,16	722,13	732,24
TOTAL FSE					34 060,6	37 844,0	43 615,6	44 910,1	45 221,2	45 536,8	45 856,7	46 181,1	46 510,1	46 843,6	47 181,9
FSE - Custos Fixos					34 060,63	37 844,05	43 615,64	44 910,08	45 221,25	45 536,77	45 856,70	46 181,12	46 510,08	46 843,64	47 181,87
FSE - Custos Variáveis															
TOTAL FSE					34 060,63	37 844,05	43 615,64	44 910,08	45 221,25	45 536,77	45 856,70	46 181,12	46 510,08	46 843,64	47 181,87

Fonte: Elaboração própria (2019)

II. Gastos com Pessoal

Tabela 27 - Gastos com pessoal

Gastos com o Pessoal

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Nº Meses	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<u>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira											
Comercial / Marketing											
Produção / Operacional				1	1	1	1	1	1	1	1
Qualidade											
Manutenção											
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvimento											
Outros											
TOTAL	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2

<u>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)</u>											
Administração / Direcção	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

Mestrado em Gestão Hoteleira

Administrativa Financeira											
Comercial / Marketing											
Produção / Operacional				12	12	12	12	12	12	12	12
Qualidade											
Manutenção											
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvimento											
Outros											

<u>Remuneração base mensal</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Administração / Direcção	2 500	2 575	2 652	2 732	2 814	2 898	2 985	3 075	3 167	3 262	3 360
Administrativa Financeira											
Comercial / Marketing											
Produção / Operacional				1 000	1 030	1 061	1 093	1 126	1 159	1 194	1 230
Qualidade											
Manutenção											
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvimento											
Outros											

<u>Remuneração base anual - TOTAL</u> <u>Colaboradores</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Administração / Direcção	35 000	36 050	37 132	38 245	39 393	40 575	41 792	43 046	44 337	45 667	47 037
Administrativa Financeira											
Comercial / Marketing											
Produção / Operacional				14 000	14 420	14 853	15 298	15 757	16 230	16 717	17 218

Mestrado em Gestão Hoteleira

Qualidade											
Manutenção											
Aprovisionamento											
Investigação & Desenvolvimento											
Outros											
TOTAL	35 000	36 050	37 132	52 245	53 813	55 427	57 090	58 803	60 567	62 384	64 255

<u>Outros Gastos</u>		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Segurança Social												
Órgãos Sociais	23,75%	8 313	8 562	8 819	9 083	9 356	9 636	9 926	10 223	10 530	10 846	11 171
Pessoal	23,75%				3 325	3 425	3 527	3 633	3 742	3 855	3 970	4 089
Seguros Acidentes de Trabalho												
Subsídio Alimentação (média mensal)	100,00	1 100	1 100	1 100	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200
N.º meses subsidio alimentação (meses)		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios												
Órgãos Sociais												
Pessoal												
Formação												
Outros custos com pessoal												
TOTAL OUTROS GASTOS		9 413	9 662	9 919	14 608	14 981	15 364	15 759	16 166	16 585	17 016	17 461

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	44 413	45 712	47 050	66 854	68 793	70 791	72 849	74 968	77 151	79 400	81 716
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<u>QUADRO RESUMO</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
-----------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Mestrado em Gestão Hoteleira

Remunerações											
Órgãos Sociais	35 000	36 050	37 132	38 245	39 393	40 575	41 792	43 046	44 337	45 667	47 037
Pessoal				14 000	14 420	14 853	15 298	15 757	16 230	16 717	17 218
Encargos sobre remunerações	8 313	8 562	8 819	12 408	12 781	13 164	13 559	13 966	14 385	14 816	15 261
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais											
Gastos de acção social	1 100	1 100	1 100	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200
Outros gastos com pessoal											
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	44 413	45 712	47 050	66 854	68 793	70 791	72 849	74 968	77 151	79 400	81 716

<u>Retenções Colaboradores</u>		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Retenção SS Colaborador												
Gerência / Administração	11,00%	3 850	3 966	4 084	4 207	4 333	4 463	4 597	4 735	4 877	5 023	5 174
Outro Pessoal	11,00%				1 540	1 586	1 634	1 683	1 733	1 785	1 839	1 894
Retenção IRS Colaborador	25,00%	8 750	9 013	9 283	13 061	13 453	13 857	14 273	14 701	15 142	15 596	16 064
TOTAL Retenções		12 600	12 978	13 367	18 808	19 373	19 954	20 552	21 169	21 804	22 458	23 132

Fonte: Elaboração própria (2019)

III. Investimento em Fundo de Maneio

Tabela 28 - Investimento em Fundo de Maneio

Investimento em Fundo Maneio Necessário											
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Necessidades Fundo Maneio											
Reserva Segurança Tesouraria											
Clientes	28 532	33 589	39 254	45 099	53 785	54 538	55 302	56 076	56 861	57 657	58 464
Inventários	499	624	761	761	761	761	761	761	761	761	761
Estado	2 815										
*											
*											
TOTAL	31 846	34 213	40 016	45 861	54 546	55 299	56 063	56 837	57 622	58 418	59 225
Recursos Fundo Maneio											
Fornecedores	4 606	5 295	6 218	6 330	6 360	6 391	6 422	6 453	6 485	6 518	6 551
Estado	1 494	4 563	5 070	6 695	8 224	8 407	8 594	8 786	8 980	9 179	9 382
*											
TOTAL	6 100	9 858	11 288	13 024	14 584	14 798	15 016	15 239	15 466	15 697	15 933
Fundo Maneio Necessário	25 746	24 355	28 728	32 836	39 963	40 502	41 047	41 598	42 156	42 721	43 293
Investimento em Fundo de Maneio	25 746	-1 391	4 373	4 108	7 127	539	545	552	558	565	571
* A considerar caso seja necessário											
ESTADO	-1 321	4 563	5 070	6 695	8 224	8 407	8 594	8 786	8 980	9 179	9 382
SS	868,75	894,81	921,66	1 296,81	1 335,71	1 375,78	1 417,06	1 459,57	1 503,35	1 548,46	1 594,91
IRS	625,00	643,75	663,06	932,96	960,94	989,77	1 019,47	1 050,05	1 081,55	1 114,00	1 147,42
IVA	-2 814,77	3 024,81	3 485,05	4 464,85	5 926,86	6 041,60	6 157,95	6 275,92	6 395,55	6 516,86	6 639,86

Fonte: Elaboração própria (2019)

IV. Investimento a realizar

Tabela 29 - Investimento a realizar

Investimento por ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Propriedades de investimento											
Terrenos e recursos naturais	459 305										
Edifícios e Outras construções	693 997										
Outras propriedades de investimento											
Total propriedades de investimento	1 153 301	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais											
Edifícios e Outras Construções											
Equipamento Básico	91 938										
Equipamento de Transporte	20 755										
Equipamento Administrativo	1 000										
Equipamentos biológicos											
Outros activos fixos tangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	113 693	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis											
Goodwill											
Projectos de desenvolvimento											
Programas de computador	150										
Propriedade industrial											
Outros activos intangíveis											
Total Activos Intangíveis	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Investimento	1 267 144	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA	23%	21 410	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valores Acumulados	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Propriedades de investimento											
Terrenos e recursos naturais	459 305	459 305	459 305	459 305	459 305	459 305	459 305	459 305	459 305	459 305	459 305
Edifícios e Outras construções	693 997	693 997	693 997	693 997	693 997	693 997	693 997	693 997	693 997	693 997	693 997
Outras propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total propriedades de investimento	1 153 301	1 153 301	1 153 301	1 153 301	1 153 301	1 153 301	1 153 301	1 153 301	1 153 301	1 153 301	1 153 301
Activos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edifícios e Outras Construções	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento Básico	91 938	91 938	91 938	91 938	91 938	91 938	91 938	91 938	91 938	91 938	91 938
Equipamento de Transporte	20 755	20 755	20 755	20 755	20 755	20 755	20 755	20 755	20 755	20 755	20 755
Equipamento Administrativo	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Equipamentos biológicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros activos fixos tangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fixos Tangíveis	113 693	113 693	113 693	113 693	113 693	113 693	113 693	113 693	113 693	113 693	113 693
Activos Intangíveis											
Goodwill	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Projectos de desenvolvimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Programas de computador	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Propriedade industrial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros activos intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Intangíveis	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Total	1 267 144	1 267 389	1 267 389	1 267 389	1 267 389	1 267 389	1 267 389	1 267 389	1 267 389	1 267 389	1 267 389

Fonte: Elaboração própria (2019)

Detalhe do Equipamento básico

Tabela 30 - Custo com Rouparia

Produto	Fornecedor	Preços Unitários (sem IVA)	Quantidade Total (Parstock 4)	Custo total sem IVA (€)
Resguardo colchao (1,60mts x 2mts) com saíote lateral (silencioso)	Costa & Cruz	9,78 €	80	782,40 €
Lencóis de casal (baixo ajustavel) (1,60mts x 2 mts) - percale com elástico	Costa & Cruz	7,55 €	80	604,00 €
Lencol Cima casal (cama 1,60mts x 2mts) - Ponto corrido (240x290cms)	Costa & Cruz	7,79 €	80	623,20 €
Edredão casal (cama 1,60 x 2mts) (2,40x2,20mts) - 300 gr	Costa & Cruz	21,11 €	80	1 688,80 €
Capa edredão (2,50x 2,30mts) para edredao: (2,40x2,20mts)	Costa & Cruz	16,37 €	80	1 309,60 €
Colcha para cama 1,60mts (2,40 x 2,70) - Referência sofia	Costa & Cruz	16,66 €	48	799,68 €
Cobertor Beje (cor referencia 2 - imagem cobertor 500gr) - 240x240 cms	Costa & Cruz	19,75 €	48	948,00 €
Almofadas pequenos (45x60) - anti alergica ref snow	Costa & Cruz	2,60 €	160	416,00 €
Resguardo/forra Almofadas Pequenas (alcolchoada anti alergica)(45x60)	Costa & Cruz	2,48 €	160	396,80 €
Fronhas pequenas (50x70cms) - ponto corrido	Costa & Cruz	1,41 €	160	225,60 €
Almofadas grandes (60x80) - anti alergica ref Snow	Costa & Cruz	4,46 €	160	713,60 €
Resguardo/forra Almofadas Grandes (60x80)	Costa & Cruz	4,08 €	160	652,80 €
Fronhas grandes(65x95cms)	Costa & Cruz	2,17 €	160	347,20 €

Mestrado em Gestão Hoteleira

lencol Banho (100 x 150) - Barra	Costa & Cruz	6,22 €	160	995,20 €
Toalhas Rosto (50x100) - Barra	Costa & Cruz	2,07 €	160	331,20 €
Toalhas Bidé (30x50) - Barra	Costa & Cruz	0,68 €	160	108,80 €
Saida Banho (50x70) - Barra	Costa & Cruz	2,18 €	96	209,28 €
Preço por inserção do Monograma (60 centimos por peça)	Costa & Cruz	0,60 €	560	336,00 €
Abertura de design (se inferior a 300 peças)	Costa & Cruz	60,00 €	- €	0
etiqueta personalizada (1000 unidades)	Costa & Cruz	60,00 €	2	120,00 €
colocação nas peças (15 centimos por peça)	Costa & Cruz	0,15 €	2032	304,80 €
RÖDHAKE - Jogo de cama p/berço, 3 pçs, 60x120 cm	Ikea	13 €	8	85 €
RÖDHAKE - Toalha de banho de bebé c/capuz, 60x125 cm	Ikea	9,99 €	8	64,98 €
LENAST - Edredão p/berço, branco, cinz, 110x125 cm	Ikea	19 €	8	124 €
LEN - Protetor de berço, 60x120 cm	Ikea	16 €	8	104 €
VÄDRA - Muda-fraldas, 48x74 cm	Ikea	18 €	8	117 €
Custo Total				12 407,20 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Mestrado em Gestão Hoteleira

Localização	Equipamento	Descrição	Custo	Quantidade necessária para T1	Quantidade necessária para T2	Quantidades totais necessárias	Custo Total Factory 1 e 2
Cozinha	Máquina café	Essenza Plus Nespresso D Limousine Black	179,00 €	1	1	8	1 432,00 €
Cozinha	Chaleira	Jarro Elétrico 1,5L Kwk-510 Kunft	12,99 €	1	1	8	103,92 €
Cozinha	1 placa Zanussi	Eletrodomésticos Zanussi	1 279,00 €	1	1	8	10 232,00 €
Cozinha	1 forno Zanussi			1	1	8	
Cozinha	1 exaustor			1	1	8	
Cozinha	1 cilindro			1	1	8	
Cozinha	1 máquina lavar roupa Zanussi			1	1	8	
Cozinha	1 máquina lavar loiça zanussi			1	1	8	
Cozinha	1 frigorífico Zanussi			1	1	8	
Sala e Quarto	Ar condicionado Junkers	Ar Condicionado JUNKERS Comfort 4 12 BTU (24 m² - 12000 BTU - Branco) - Worten	599,99 €	2	3	20	11 999,80 €
Quarto	Cama (Sommier)	Sommier ESPEVÄR	810,00 €	1	2	12	9 720,00 €

Mestrado em Gestão Hoteleira

Quarto	Cama (colchão)	GERESTA - Colchão de espuma, firme, branco	279,00 €	1	2	12	3 348,00 €
Quarto	Mesas cabeceira espelhada (decordesign)	Mesa Cabeceira Espelhada MAS	285,00 €	2	4	24	6 840,00 €
Quarto/sala	Berço	Berço Ikea - SUNDVIK Berço, branco, 60x120 cm	99,99 €	1	1	8	799,92 €
Quarto/sala	Colchão para Berço	KRUMMELUR - Colchão de espuma p/berço, 60x120x8 cm	39,99 €	1	1	8	319,92 €
	Kit segurança	Extintores	93,00 €	1	1	8	744,00 €
					Total Custo		45 539,56 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Mestrado em Gestão Hoteleira

Tabela 31 - Custo Decoração

Localização	Equipamento	Onde	Descrição	Custo	Quantidades totais necessárias	Custo Total Factory 1 e 2
Cozinha	Chávena chá	Ikea	VARDAGEN Caneca, cinz esc - Ikea	2,00 €	48	96,00 €
Cozinha	Chávenas café	Ikea	VARDAGEN Chávena e pires, cinz esc - ikea	2,50 €	48	120,00 €
Cozinha	Serviço pratos	Ikea	DINERA - Serviço 18 pçs, bege - Ikea	25,00 €	8	200,00 €
Cozinha	Copos	Ikea	STORSINT Copo, vidro transparente (6 unidades) - Ikea	9,00 €	8	72,00 €
Cozinha	Faqueiro	Ikea	DRAGON - Faqueiro, 24 peças, aço inoxidável - ikea	19,99 €	8	159,92 €
Cozinha	Caixote Lixo	Continente	Balde Lixo Decobin 50 lt Metal, Curver 1 um	47,00 €	8	376,00 €
Cozinha	frigideiras	Continente	Conjunto 2 Frigideiras 20 + 26 cm Ref. Lady Blue Evolution	16,00 €	12	192,00 €
Cozinha	Tachos	Continente	Caçarola com Asas 24 cm, Kasa 1 um	30,00 €	12	360,00 €
Cozinha	Tachos	Continente	Caçarola com Asas 20 cm, Kasa 1 um	24,00 €	12	288,00 €
Cozinha	Frigideiras	Continente	Grelhador 24 x 24 cm Master	16,00 €	8	128,00 €

Mestrado em Gestão Hoteleira

Cozinha	colher silicone	Continente	Colher para Cozinha Melamine 30 cm, Reivax 1 um	3,00 €	28	84,00 €
Cozinha	escorredor natas	Continente	Coador 10 cm Inox, Kasa 1 um	1,60 €	0	- €
Cozinha	escorredor lavar arroz/legumes	Continente	Escorredor de Legumes Inox 24 cm Diâm. 1 um	3,50 €	8	28,00 €
Cozinha	tabua pao	Continente	Tábua de Cozinha Plástico nº 3 Retangular 41,5x30 cm, Kasa 1 um	6,50 €	8	52,00 €
Cozinha	tabua Alimentos	Continente	Tábua de Cozinha Plástico Nº 1 Retangular 26,5 x 16,5 cm, Kasa 1 um	2,50 €	8	20,00 €
Cozinha	Conjunto facas	Continente	Conjunto 5 Facas + Descascador Ref. Stone, Kasa 1 um	15,00 €	8	120,00 €
Cozinha	torradeira	Continente	Torradeira com 2 Fendas 750W PTTOF301 7	17,49 €	8	139,92 €
Cozinha	bases para quentes	Continente	Conjunto 2 Bases Para Quentes Wave Amorim, Amorim 1 um	2,10 €	12	25,20 €
Cozinha	acessorios cozinhar	Continente	Escumadeira Nylon, Kasa 1 um	1,00 €	8	8,00 €

Mestrado em Gestão Hoteleira

Cozinha	pegas	Continente	Pega de Cozinha Riscas Pretas, Kasa 1 um	1,60 €	16	25,60 €
Cozinha	Avental	Continente	Avental 70 x 80 cm Riscas Preto, Kasa 1 um	5,25 €	8	42,00 €
Cozinha	Rolo papelalumínio	Continente	Papel de Alumínio 30 m, Continente 1 um	1,69 €	8	13,52 €
Cozinha	Rolo papel celofane	Continente	Película Extra Aderente 60 m, Continente 1 um	0,95 €	8	7,60 €
Cozinha	espremedor sumo	Continente	Espremedor de Citrinos KCJ 2542, Kunft 1 um	9,99 €	8	79,92 €
Cozinha	pano cozinha	Continente	Conjunto 2 Pano Cozinha 40x50 cm Turismo, Kasa 1 um	7,00 €	8	56,00 €
Cozinha	decantador	Continente	Decanter 1,5 lt Ref. Cisne, Kasa 1 um	10,00 €	8	80,00 €
Cozinha	Alguidar	Continente	Alguidar Redondo Cap. 12 lt, Uso 1 um	1,90 €	8	15,20 €
Cozinha	Saladeira	Continente	Saladeira Bambu com Talheres, Kasa 1 um	10,00 €	12	120,00 €
Cozinha	Tesoura Cozinha	Continente	Tesoura Cozinha Ref. Medley, Kasa 1 um	6,90 €	8	55,20 €

Mestrado em Gestão Hoteleira

Cozinha	acessório cozinha	Continente	Pinça Esparguete Ref. Groove, Kasa	3,00 €	8	24,00 €
Cozinha	Estendal	Continente	Estendal de Roupa Universal X-Legs 18 Mt, Vileda	28,00 €	8	224,00 €
Cozinha	caixas para alimentos	Continente	Conjunto 6 Caixas p/Alimentos Ref. Lock, Kasa	8,00 €	8	64,00 €
Cozinha	descascador	Continente	Descascador com Lâmina Horizontal, Kasa	2,00 €	8	16,00 €
Cozinha	Molas	Continente	Conjunto 24 Molas Sortidas, Kasa	2,90 €	8	23,20 €
Cozinha	Assadeira	Continente	Assadeira Retangular 39 x 25 cm Optimum, Pyrex	23,00 €	24	552,00 €
Cozinha	limpeza	Continente	Balde de Limpeza com Espremedor perfect, Kasa	4,50 €	8	36,00 €
Cozinha	limpeza	Continente	Conjunto 3 Peças Limpeza Louça Acrílico / Inox, Kasa	14,50 €	8	116,00 €
Cozinha	acessório cozinha	Continente	Conjunto Utensílios + Suporte Ref. Groove, Kasa	6,00 €	8	48,00 €
Cozinha	limpeza	Continente	Vassoura Anti-choque 3 em 1, Vileda	6,00 €	0	- €
cozinha	jarro agua	Continente	Jarro Pop, Domplex	2,50 €	0	- €

Mestrado em Gestão Hoteleira

sala	toalha e guardanapos	Continente	Conjunto Toalha Mesa 150x150 cm + 4 Guardanapos Turismo, Kasa 1 um	25,00 €	0	- €
Sala	Sofá cama	Ikea	FRIHETEN - Sofá-cama 3 lugares, Hyllie cinz esc - Ikea	459,00 €	16	7 344,00 €
Sala	Almofadas Sofá	Ikea	GULLKLOCKA Capa, amarelo + almofada - ikea	9,00 €	32	288,00 €
Sala	Mesa sala e cadeiras 4 pessoas	Ikea	MÖRBYLÅNGA / TOSSBERG Mesa e 4 cadeiras, chapa de carvalho velatura castanha, metal cinz - ikea	1 055,00 €	4	4 220,00 €
Sala	Mesa sala e cadeiras 6 pessoas	Ikea	MÖRBYLÅNGA / VOLFGANG Mesa e 6 cadeiras, castanho, Gunnared cinz	953,00 €	4	3 812,00 €
Sala	Candeeiro pé	Ikea	ALÄNG Candeeiro de pé, niquelado, branco - ikea	49,99 €	8	399,92 €
Sala	Mesa de apoio	Ikea	LÖVBACKEN Mesa de apoio, castanho	49,99 €	8	399,92 €
	vela	Continente	Difusor Premium Quadrado 100 ml Frutos Vermelhos, Kasa 1 um	13,00 €	8	104,00 €
	cesta	Continente	Cesto Redondo Médio Aguapé	5,00 €	0	- €
Sala	Quadro	Desenio	GOLDEN LEAVES POSTER com moldura	74,90 €	8	599,20 €
Sala	televisao	Worten	TV LG 50UM7450 (LED - 49" - 124 cm - 4K Ultra HD - Smart TV)	749,00 €	8	5 992,00 €
Sala e Quarto	Cortinados	Henriques Rodrigues e	Cortinados da Sala e quarto	173,15 €	32	5 540,80 €

Mestrado em Gestão Hoteleira

Quarto	Almofada Ikea - quarto	Ikea	SVARTHÖ Capa almofada, bege + almofada 50x50	18,00 €	24	432,00 €
Quarto	Bengaleiro	Ikea	EKRAR Bengaleiro, branco - ikea	19,99 €	12	239,88 €
WC	Piaçaba	Ikea	BAREN Piaçaba, aço inoxidável - ikea	4,00 €	12	48,00 €
WC	Caixote Lixo	Ikea	STRAPATSCaixote c/pedal, aço inoxidável	15,00 €	12	180,00 €
wc	Base para sabonete	Continente	Saboneteira 1 um Inox Escovado	5,00 €	12	60,00 €
wc	secador cabelo	Continente	Secador de Viagem, Becken 1 um	12,99 €	0	
Sala	Jarra		STILREN Jarra, branco	9,99 €	8	79,92 €
Sala	Taça	Ikea	STOCKHOLM Taça, aço inoxidável ikea	23,00 €	8	184,00 €
						33 990,92 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 32 - Taxas de depreciações e amortizações

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

Fonte: Elaboração própria (2019)

V. Ponto crítico previsional

Tabela 33 - Ponto crítico operacional previsional (euros)

Ponto Crítico Operacional Previsional											
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e serviços prestados	323 000,00	380 250,00	444 386,31	510 556,69	608 886,86	617 411,28	626 055,03	634 819,81	643 707,28	652 719,18	661 857,25
Variação nos inventários da produção											
CMVMC	11 983,07	14 978,84	18 274,18	18 274,18	18 274,18	18 274,18	18 274,18	18 274,18	18 274,18	18 274,18	18 274,18
FSE Variáveis											
Margem Bruta de Contribuição	311 016,93	365 271,16	426 112,13	492 282,51	590 612,68	599 137,10	607 780,85	616 545,62	625 433,10	634 445,00	643 583,07
Ponto Crítico	120 707,52	126 286,85	133 929,59	155 018,62	150 808,16	134 179,21	136 572,02	139 031,57	141 560,18	144 159,64	146 831,94

Fonte: Elaboração própria (2019)

VI. Demonstração de Resultados previsional

Tabela 34 - Demonstração de Resultados Previsional (euros)

Demonstração de Resultados Previsional											
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e serviços prestados	323 000	380 250	444 386	510 557	608 887	617 411	626 055	634 820	643 707	652 719	661 857
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC	11 983	14 979	18 274	18 274	18 274	18 274	18 274	18 274	18 274	18 274	18 274
Fornecimento e serviços externos	34 061	37 844	43 616	44 910	45 221	45 537	45 857	46 181	46 510	46 844	47 182
Gastos com o pessoal	44 413	45 712	47 050	66 854	68 793	70 791	72 849	74 968	77 151	79 400	81 716
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 depreciações, gastos financiamento e imo	232 544	281 715	335 446	380 519	476 598	482 809	489 075	495 396	501 772	508 201	514 685
Gastos/reversões de depreciação e amortização	37 756	37 756	37 756	37 706	32 267	13 880	13 880	13 880	13 880	13 880	13 880
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	194 788	243 959	297 690	342 812	444 331	468 929	475 195	481 516	487 892	494 321	500 805
Juros e rendimentos similares obtidos											
Juros e gastos similares suportados	10 711	8 424	5 760	2 753							
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	184 077	235 535	291 930	340 060	444 331	468 929	475 195	481 516	487 892	494 321	500 805
Imposto sobre o rendimento do período	46 019	58 884	72 983	85 015	111 083	117 232	118 799	120 379	121 973	123 580	125 201
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	138 058	176 651	218 948	255 045	333 248	351 697	356 396	361 137	365 919	370 741	375 604

Fonte: Elaboração própria (2019)

VII. Mapa de Cash Flows Operacionais

Tabela 35 - Mapa de Cash Flows Operacionais (euros)

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	146 091	182 969	223 268	257 109	333 248	351 697	356 396	361 137	365 919	370 741	375 604
Depreciações e amortizações	37 756	37 756	37 756	37 706	32 267	13 880	13 880	13 880	13 880	13 880	13 880
Provisões do exercício											
	183 847	220 725	261 024	294 816	365 515	365 577	370 276	375 017	379 799	384 621	389 484
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-25 746	1 391	-4 373	-4 108	-7 127	-539	-545	-552	-558	-565	-571
CASH FLOW de Exploração	158 101	222 117	256 650	290 707	358 389	365 038	369 731	374 466	379 241	384 056	388 912
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-1 267 144										
Free cash-flow	-1 109 043	222 117	256 650	290 707	358 389	365 038	369 731	374 466	379 241	384 056	388 912
CASH FLOW acumulado	-1 109 043	-886 926	-630 276	-339 569	18 820	383 858	753 590	1 128 055	1 507 296	1 891 352	2 280 264

Fonte: Elaboração própria (2019)

VIII. Balanço Previsional

Tabela 36 - Balanço Previsional (euros)

Balanço Previsional											
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
ACTIVO											
Activo Não Corrente	1 229 388	1 191 632	1 153 875	1 116 169	1 083 902	1 070 022	1 056 142	1 042 262	1 028 382	1 014 502	1 000 622
Activos fixos tangíveis	89 866	66 040	42 214	18 388							
Propriedades de investimento	1 139 421	1 125 542	1 111 662	1 097 782	1 083 902	1 070 022	1 056 142	1 042 262	1 028 382	1 014 502	1 000 622
Activos Intangíveis	100	50									
Investimentos financeiros											
Activo corrente	31 846	34 213	40 016	45 861	163 714	535 655	907 716	1 284 536	1 666 156	2 052 615	2 443 956
Inventários	499	624	761	761	761	761	761	761	761	761	761
Clientes	28 532	33 589	39 254	45 099	53 785	54 538	55 302	56 076	56 861	57 657	58 464
Estado e Outros Entes Públicos	2 815										
Accionistas/sócios											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários					109 168	480 356	851 653	1 227 699	1 608 533	1 994 197	2 384 730
TOTAL ACTIVO	1 261 234	1 225 844	1 193 891	1 162 030	1 247 616	1 605 677	1 963 858	2 326 798	2 694 538	3 067 117	3 444 578
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado											
Ações (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio											
Reservas		138 058	314 709	533 657	788 702	1 121 949	1 473 646	1 830 043	2 191 180	2 557 099	2 927 840
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio											
Resultado líquido do período	138 058	176 651	218 948	255 045	333 248	351 697	356 396	361 137	365 919	370 741	375 604
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	138 058	314 709	533 657	788 702	1 121 949	1 473 646	1 830 043	2 191 180	2 557 099	2 927 840	3 303 444
PASSIVO											
Passivo não corrente											
Provisões											
Financiamentos obtidos											
Outras Contas a pagar											
Passivo corrente	1 123 176	911 135	660 234	373 328	125 666	132 030	133 815	135 618	137 439	139 277	141 134
Fornecedores	4 606	5 295	6 218	6 330	6 360	6 391	6 422	6 453	6 485	6 518	6 551
Estado e Outros Entes Públicos	47 513	63 447	78 052	91 709	119 306	125 639	127 393	129 165	130 953	132 760	134 583
Accionistas/sócios											
Financiamentos Obtidos	1 071 057	842 393	575 964	275 289							
Outras contas a pagar											
TOTAL PASSIVO	1 123 176	911 135	660 234	373 328	125 666	132 030	133 815	135 618	137 439	139 277	141 134
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1 261 234	1 225 844	1 193 891	1 162 030	1 247 616	1 605 677	1 963 858	2 326 798	2 694 538	3 067 117	3 444 578

Fonte: Elaboração própria (2019)

IX. Principais Indicadores

Tabela 37 - Principais Indicadores

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Taxa de Crescimento do Negócio		18%	17%	15%	19%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	43%	46%	49%	50%	55%	57%	57%	57%	57%	57%	57%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIRO	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Retum On Investment (ROI)	11%	14%	18%	22%	27%	22%	18%	16%	14%	12%	11%
Rendibilidade do Activo	15%	20%	25%	30%	36%	29%	24%	21%	18%	16%	15%
Rotação do Activo	26%	31%	37%	44%	49%	38%	32%	27%	24%	21%	19%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	100%	56%	41%	32%	30%	24%	19%	16%	14%	13%	11%
INDICADORES FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Autonomia Financeira	11%	26%	45%	68%	90%	92%	93%	94%	95%	95%	96%
Solvabilidade Total	112%	135%	181%	311%	993%	1216%	1468%	1716%	1961%	2202%	2441%
Cobertura dos encargos financeiros	1819%	2896%	5169%	12453%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Liquidez Corrente	0,03	0,04	0,06	0,12	1,30	4,06	6,78	9,47	12,12	14,74	17,32
Liquidez Reduzida	0,03	0,04	0,06	0,12	1,30	4,05	6,78	9,47	12,12	14,73	17,31
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Margem Bruta	276 956	327 427	382 496	447 372	545 391	553 600	561 924	570 365	578 923	587 601	596 401
Grau de Alavanca Operacional	142%	134%	128%	131%	123%	118%	118%	118%	119%	119%	119%
Grau de Alavanca Financeira	106%	104%	102%	101%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria (2019)