



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios: *Seduction* Hotel

Hugo Miguel Batalha Dias

Estoril, outubro de 2018



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios: *Seduction* Hotel

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, para
obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira.

Orientador: Professor Victor Alves Afonso

Coorientador: Professor Doutor Nuno Gustavo

Hugo Miguel Batalha Dias

Estoril, outubro de 2018

Dedico este projeto a todos os que me ajudaram na realização do mesmo, mas em especial aos meus pais que me incentivaram a tirar este mestrado.

Agradecimentos

A dissertação de mestrado surgiu como que um desafio para testar as minhas capacidades e aplicar tudo o que adquiri ao longo dos 5 anos de formação em Gestão Hoteleira.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador, Professor Victor Alves Afonso e ao coorientador Professor Nuno Gustavo, por, ao longo destes longos meses, me forneceram apoio, motivação, disponibilidade, como ainda acreditaram nas minhas capacidades para o desenvolvimento deste projeto.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais que me incentivaram e apoiaram na continuação dos meus estudos, mais especificamente na realização deste mestrado.

É essencial agradecer também ao professor João Barreto, pela ajuda prestada nos cálculos do investimento, mais especificamente no investimento à construção e reabilitação do imóvel.

Agradeço também ao Marc Cunha proprietário do “My rainbow rooms *gay men's* guest house” pela disponibilidade ao responder à entrevista.

Por último mas não menos importantes, um muito obrigado a todos os professores que me acompanharam ao longo deste 5 anos de formação superior, pelos conhecimentos transmitidos e apoio prestado, que foram fulcrais para a realização deste projeto.

Índice Geral

Agradecimentos	VII
Índice Geral	IX
Índice de Ilustrações	XIII
Índice de Gráficos	XIII
Índice Tabelas	XIV
Resumo	XV
Abstract	XVI
Lista de Abreviaturas	XVII
CAPÍTULO I – PREÂMBULO	1
1. Introdução	1
2. Da Ideia ao Conceito	2
3. Estrutura do Projeto	5
4. Metodologia	6
5. Pergunta de Partida	9
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	10
6. Turismo e Hotelaria, Mercados e Tendências	10
6.1 Modelos de Negócio	10
6.2 Inovação em Modelos de Negócio	14
6.3 Gestão hoteleira e novos modelos de negócio.....	15
6.4 Tendências/Perspetivas do Mercado	23
6.5 Alojamento Local	27
6.5.1 O conceito e legislação das <i>Guest Houses</i> em Portugal	27
6.5.2 Requisitos dos Estabelecimentos de Alojamento Local	29
7. <i>Gay Tourism</i>	30
7.1 Definição e Conceito.....	30
7.2 Breve contexto do surgimento da definição de homossexual.....	35
7.3 Surgimento dos movimentos homossexuais	36
7.4 O Mercado <i>Gay</i>	37
7.5 Turismo <i>Gay</i>	39
Fonte: O Autor	43
7.6 Perfil do Turista <i>Gay</i>	43
7.6.1 O perfil do turista <i>gay</i>	43
7.6.2 Motivações e escolhas do turista <i>gay</i>	46

CAPÍTULO III – PLANO DE NEGÓCIOS	49
8 Da Ideia ao Conceito de Negócio	49
8.6 Descrição da Empresa.....	49
8.2 Missão, Visão e Valores	50
8.3 Localização.....	51
8.4 Objetivos do Negócio.....	51
9 Análise do Mercado	52
9.1. Hotelaria em Portugal.....	52
9.2 Estudo do Mercado	53
9.3 O Mercado na Região de Sintra	59
9.4 Resultados dos inquéritos por questionário.....	60
10 Plano de Marketing	62
10.1 Marketing Estratégico	62
10.1.1 Análise PEST	63
10.1.2 Análise SWOT	68
10.1.3 Modelo de 5 Forças de Porter	70
10.1.4 Concorrência.....	73
10.2 Desenvolvimento Estratégico	74
10.2.1 Segmentação	74
10.2.2 Posicionamento	75
10.3 Estratégia	76
10.3.1 Estratégia de Negócio.....	76
10.3.2 Estratégia de Mercado	76
10.3.3 Modelo de Negócio	76
10.4 Marketing Mix.....	79
10.4.1 Produto.....	79
10.4.2 Preço	81
10.4.3 Distribuição.....	84
10.4.4 Promoção.....	85
11. Plano de Instalação	86
11.1 Dimensionamento, Edifício e Equipamentos	86
11.2 Aspetos Técnicos e Funcionais	88
12. Estrutura de Gestão e Planeamento das Necessidades de Recursos Humanos	91
13. Plano de Operações e Processos	93
13.1 Processos	93
13.2 Aquisição de Mercadorias e Matérias	95

13.3	Fornecimento de Serviços Externos.....	96
13.4	Política Ambiental.....	96
13.5	Política da Qualidade.....	97
14.	Plano de Investimento.....	100
14.1	Cronograma.....	100
14.2	Investimento.....	101
15.	Financiamento.....	103
15.1	Estrutura de Capitais.....	103
15.2	Mapa de Financiamento.....	103
16.	Avaliação Económica e Financeira.....	104
16.1	Vendas.....	104
16.2	Fundo de Maneio.....	108
16.3	Plano Financeiro.....	109
16.4	Demonstração de Resultados.....	110
16.5	Evolução dos <i>Cash Flows</i>	111
17.	Avaliação.....	113
18.	Indicadores.....	114
18.1	Indicadores Económicos.....	114
18.2	Indicadores Económico-Financeiros.....	114
18.3	Indicadores Financeiros.....	115
18.4	Indicadores de Liquidez.....	115
18.5	Indicadores de Risco.....	116
18.6	Indicadores Operacionais (Métricas KPT'S).....	116
19.	Análise de Sensibilidade.....	117
20.	Considerações Finais.....	118
20.1	Conclusões.....	118
20.2	Limitações e propostas para futura investigação.....	119
	Bibliografia.....	120
	Anexos.....	133
	Anexo I – Etapas no Processo de Licenciamento.....	133
	Anexo II – Recursos Humanos.....	137
	Anexo III – Fotos do Imóvel.....	142
	Apêndices.....	145
	Apêndice I – Guião de Entrevista Exploratória.....	145
	Apêndice II – Entrevista ao <i>My rainbow rooms gay men's guest house</i>	147
	Apêndice III – Inquérito por questionário online.....	151

Apêndice IV – Análise dos inquéritos online	159
Apêndice V – Descrição detalhada do produto.....	172
Apêndice VI – Política de Gestão de Pessoas	173
Apêndice VIII – Investimento	178
Apêndice IX – Vendas.....	185
Apêndice X – CMVMC, FSE, Gasto com Pessoal e Ponto Crítico	190
Apêndice XI – Balanço.....	196
Apêndice XII – Avaliação	198

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Infraestruturas da unidade	3
Ilustração 2 - Estrutura do Projeto.....	5
Ilustração 3 - Modelo de Investigação	8
Ilustração 4 - Framework RCOV	13
Ilustração 5 - Modelo de negócio na perspetiva de Pedroso	13
Ilustração 6 - O modelo das 5 forças de Porter	72
Ilustração 7 - Organograma da Empresa	91
Ilustração 8 - Flowsheet do processo correto numa reserva através do site do hotel	94
Ilustração 9 - <i>Flowsheet</i> do Processo de Check-in.....	95
Ilustração 10 - Determinantes da qualidade percebida do serviço	98
Ilustração 11 - Dimensões da Qualidade do Serviço.....	99
Ilustração 12 - Princípios da norma ISO 9001	99

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Balança Turística de Portugal	52
Gráfico 2 - Taxa Líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros por NUTS II, 2016	53
Gráfico 3 - Rendimento médio por quarto (RevPAR), por NUTS II, 2016	53
Gráfico 4 - Número de estabelecimentos por NUTS II.....	54
Gráfico 5 - Capacidade dos estabelecimentos por NUTS II	57
Gráfico 6 - Número de quartos por NUTS II	57
Gráfico 7 - Número de dormidas por NUTS II	58
Gráfico 8 - Número de hóspedes por NUTS II	58
Gráfico 9 - Número de unidades de alojamento na região de Sintra em 2016.....	59
Gráfico 10 - Número de dormidas na região de Sintra em 2016.....	60
Gráfico 11 - Fatores que influenciam o preço.....	81

Índice Tabelas

Tabela 1 - Evolução do turismo entre 2013 - 2015	55
Tabela 2 - Ambiente de Marketing	62
Tabela 3 - Fatores Político - Legais	64
Tabela 4 - Fatores Económicos	65
Tabela 5 - Fatores Sociais	66
Tabela 6 - Fatores Tecnológicos	67
Tabela 7 - Fatores Ecológicos	68
Tabela 8 - Análise da Concorrência	73
Tabela 9 - Preços p/ Quarto.....	82
Tabela 10 - Constituição do quadro de pessoal, alocado a cada departamento.....	92
Tabela 11 - Cronograma das etapas de implementação do projeto	100
Tabela 12 - Mapa de Investimentos	101
Tabela 13 - Depreciações e Amortizações dos Ativos	102
Tabela 14 - Valor do Ativo Fixo Tangível e Ativo Intangível a constar no Balanço.....	102
Tabela 15 - Estrutura de Capitais	103
Tabela 16 - Mapa do Financiamento.....	103
Tabela 17 - Taxa de Ocupação.....	104
Tabela 18 - Quartos Vendidos por Canal e por Tipologia	105
Tabela 19 - Vendas de Comida, Bebidas e Loja	106
Tabela 20 - Vendas de Alojamento	107
Tabela 21 - Quadro Resumo das Vendas Totais	107
Tabela 22 - Mapa de Fundo de Maneio.....	108
Tabela 23 - Plano Financeiro	109
Tabela 24 - Demonstração de Resultados	110
Tabela 25 - Mapa de Evolução dos Cash Flows	111
Tabela 26 – Pressupostos de cálculo para o FCFE.....	111
Tabela 27 - Cálculo WACC	112
Tabela 28 - Avaliação do Projeto segundo a perspectiva do projeto Pós-Financiamento	113
Tabela 29 - Indicadores Económicos	114
Tabela 30 - Indicadores Económicos - Financeiros	114
Tabela 31 - Indicadores Financeiros	115
Tabela 32 - Indicadores Financeiros	115
Tabela 33 - Indicadores de Risco	116
Tabela 34 - Indicadores Operacionais.....	116
Tabela 35 - Na perspectiva do Projeto Pós-Financiamento s/ quebra de vendas.....	117
Tabela 36 - Na perspectiva do Projeto Pós-Financiamento c/ quebra de 20%	117

Resumo

O presente projeto tem como finalidade analisar a viabilidade de mercado e económico-financeira de uma unidade hoteleira direcionada exclusivamente para o público *gay*, tentando assim colmatar esta lacuna existente na oferta hoteleira em Portugal.

Com o intuito de torná-la uma unidade mais intimista e resguardada, a localização da mesma será no concelho de Sintra. O *Seduction* Hotel tem também como objetivo alavancar o desenvolvimento turístico da região, combatendo a sazonalidade.

Esta unidade foi pensada para um público que pretende sair do quotidiano e vivenciar novas experiências culturais e gastronómicas.

O estudo a realizar visa responder à questão de partida: “Qual a viabilidade de mercado e económico-financeira, da implementação de uma unidade hoteleira destinada a um público *gay* no concelho de Sintra?” e tem como título “*Seduction* Hotel”.

Este projeto necessita de um investimento inicial de 1.748.680€, financiado maioritariamente por financiamento bancário e estima-se que no primeiro ano possa atingir um volume de negócios de 383.283€ (sem IVA).

De acordo com os pressupostos considerados, a viabilidade económico-financeira está assegurada ao registar-se um VAL de 160 045€, uma de TIR de 10,48% e um *Payback period* de 6 anos.

Palavras-Chave: Plano de Negócios, Mercado *Gay*, Sintra, *Seduction* Hotel.

Abstract

This project aims to analyse the economic, financial and market viability of a hotel targeted exclusively for the *gay* audience, trying fill this gap that exists in the hotel offer in Portugal.

In order to make it a more intimate and secluded unit, the location of the same will be in the Council of Sintra. The Seduction Hotel, also has as a goal to raise the tourist development of the region, promoting and fighting the seasonality.

This unit was designed for an audience that wants to get out of the everyday and experience new gastronomic and cultural experiences.

The study to be carried out is intended to answer the question: "what is the feasibility of the market and financial implementation of a hotel unit for the *gay* travel segment in the municipality of Sintra". And its working title is: "Seduction Hotel".

This project requires an initial investment of 1.748.680,00 €, financed mostly by bank financing and it is intended that in the first year to achieve a turnover of 383.283,00 € (without VAT).

According to the assumptions considered, the economic and financial viability is ensured by registering a Net Present Value (NPV) of 160 045€, an Internal Rate of Return (IRR) of 10,48% and *Payback period* of 6 years.

Keywords: Business Plan, *Gay* Market, Sintra, Seduction Hotel.

Lista de Abreviaturas

ADR – Average Daily Rate

AL – Alojamento Local

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

CCH – Comité Científico e Humanitário

CMI – Community Marketing, Inc.

CMVMC – Custo Matérias vendidas Matérias Consumidas

DINKS – Double Income, No Kids

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

ETC – European Travel Commission

FCFE – Free Cash Flow to Equity

FCFF – Free Cash Flow For The Firm

IGLTA – International *Gay* & Lesbian Travel Association

ILGA – Intervenção Lésbica, *Gay*, Bissexual e Transgénero

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRT – Inventário dos Recursos Turísticos

LGBT – Lésbicas, *Gays*, Bissexuais e Transgéneros

LGBTT – Lésbicas, *Gays*, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgéneros

OMT – Organização Mundial do Turismo

PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

RevPAr – Revenue Per Available Room

RH – Recursos Humanos

RJET – Regime Jurídico da Instalação, Exploração e Funcionamento dos Empreendimentos Turísticos

RJUE - Regime Jurídico de Urbanização e Edificação

RNET – Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos

ROA – Return On Assets

ROE – Return On Equity

ROI – Return On Investment

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TIR – Taxa Interna Rentabilidade

UNWTO - The World Tourism Organization

VAL – Valor Atual Líquido

WACC – Weighted Average Cost of Capital

CAPÍTULO I – PREÂMBULO

1. Introdução

O turismo tem, cada vez mais, uma grande importância na atividade de serviços à escala global e apresenta uma grande concorrência à escala planetária, sendo que vive de fronteiras abertas, permitindo a competição pelo mesmo tipo de turista. Este setor tem vindo a marcar a economia mundial de uma forma cada vez mais significativa sendo, nos dias de hoje, um setor heterogéneo e com um impacto de grande relevância nas economias mundiais (Turismo 2020).

No mundo de hoje, onde as notícias chegam a todos os recantos do planeta muito rapidamente, a perceção do negócio foi alterada, pois o conceito de qualidade aliado à procura da excelência na prestação de um serviço é dos fatores mais importantes para o sucesso.

Um planeamento adequado aos objetivos a que a unidade hoteleira se propõe atingir, com um conhecimento profundo do mercado em que se insere, e a capacidade de planear e controlar a execução do serviço de modo a que este ocorra sem erros, são ferramentas que, aliadas ao binómio qualidade/preço, podem e devem garantir a fidelização do cliente e consequentemente um aumento da rentabilidade.

O cliente tem acesso a muita informação, sendo cada vez mais exigente, e é fulcral que a organização tente inovar com o objetivo de se destacar da concorrência. Para isso tem de estar preparada para satisfazer as necessidades e solicitações do mercado, de forma a conseguir demarcar-se da restante oferta, criando novas oportunidades e retirando delas a mais-valia do reconhecimento do seu público-alvo.

Neste momento, a hotelaria é um sector em expansão a nível mundial e um dos que mais contribui para a economia do país. O turismo *gay* tem sido considerado um tipo de turismo em rápido crescimento e lucrativo. (Mason and Lo, 2009).

O marketing de nicho, embora não seja um conceito novo, trouxe consigo a identificação de mercados que até à última década não tinham sido explorados ou considerados como oportunidades de negócio. O mercado do turismo *gay* provou ser um desses mercados.

Para desenvolver um destino de turismo homossexual, certos fundamentos devem estar presentes. De acordo com a comunidade investigadora da *Beykent University*, um destino específico para o público LGBT, deve ter uma constituição e uma sociedade que se comprometa a respeitar e agir com sensibilidade e tolerância em relação à diversidade. (Ersoy *et al*, 2012).

“Quanto mais o local puder garantir que seus frequentadores homossexuais serão respeitados, bem tratados e protegidos – de olhares, piadas, comentários, ataques – de outros frequentadores ou da sociedade em geral, tanto melhor estará atendendo essa necessidade.” (Reinaudo e Bacellar, 2015, p. 137).

Uma forma de um destino se mostrar hospitaleiro é no uso social do riso, onde se deve saber rir com os outros e não rir dos outros, destacando-se assim que é no riso onde estão contidos os sinais de estima ou de exclusão. (Bertrand, 2011).

“Rir de alguém” é dar prova de sentimentos negativos (desdém, desprezo, malquerença) que implicam distância e rejeição do outro. [...] Rir para a pessoa que se recebe é colocar o encontro sob auspícios favoráveis. [...] o riso que exclui permite reforçar o sentimento de comunidade do grupo que zomba dos que não fazem parte dele. (Bertrand, 2011, p. 1295-1296).

Assim, o *Seduction Hotel*, pretende posicionar-se como uma unidade inovadora que, simultaneamente, pretende transmitir aos seus hóspedes a cultura portuguesa, bem como manter os traços tradicionais nas suas instalações. Pretendemos prestar um serviço acolhedor e ao mesmo tempo luxuoso, de forma a que os nossos hóspedes se sintam totalmente à vontade e livres de preconceitos.

2. Da Ideia ao Conceito

O tema escolhido para a realização deste projeto relaciona dois temas principais: turismo e mercado *gay*. Este projeto tem como objetivo analisar o mercado *gay* e avaliar qual a viabilidade na implementação de uma unidade hoteleira exclusiva.

O promotor deste projeto, desde que se assumiu como homossexual e descobriu a sua paixão pelo turismo, teve vontade de desenvolver um projeto que pudesse conciliar ambas as vertentes, através da elaboração de um plano de negócios.

Este tema surgiu por existirem lacunas no mercado nacional, especificamente na oferta de unidades de alojamento exclusivamente *gay*, que incorporem atividades e infraestruturas que os mesmos valorizam.

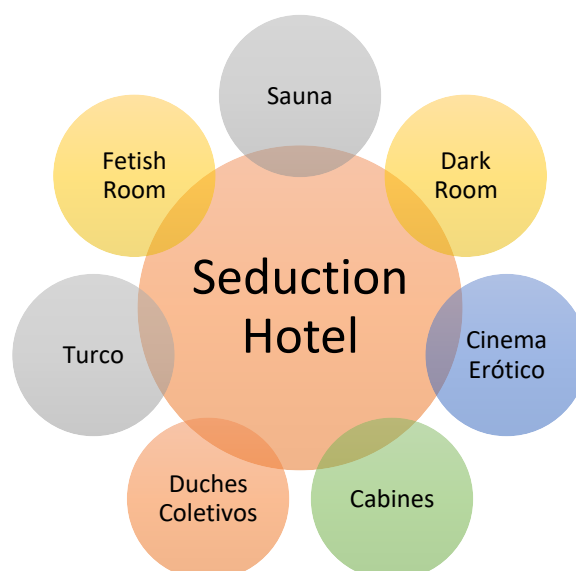
Os turistas *gays*, tais como os heterossexuais, procuram viajar como uma forma de escape à rotina diária, tanto por motivos de relaxamento como de autorrealização. No entanto, o autor defende ainda que a procura de segurança, convívio com pessoas idênticas e o escapar ao

heterossexismo e à homofobia, são elementos determinantes para a escolha de um destino. Tendo por base estes fatores, os turistas *gays*, por norma, optam por se hospedarem em hotéis ou *resorts* considerados *gays*, ou procuram destinos onde o espaço heterossexual não imponha restrições e que possam estar em maioria. Além disso, a maioria do público em questão, durante as suas viagens, procura convívio, bem como práticas sexuais no destino. (Pritchard *et al.*, 2010).

O que pretendemos com este projeto é conseguir conciliar o mercado *gay*, com a cultura e o clima, nomeadamente a praia e o sol.

Contudo, constatou-se que em Portugal, nomeadamente na zona de Lisboa, existem apenas dois espaços de alojamento destinados a este segmento de mercado (*The Late Birds Lisbon* e o *My Rainbow Rooms Gay Men's Guest House*), sendo que os mesmos têm uma oferta de quartos limitada e ainda não incorporam infraestruturas que este nicho de mercado valoriza, para além da hospedagem. No entanto, podemos observar que existem diversos bares e discotecas que oferecem infraestruturas e atividades aos clientes *gays*. Deste modo, o pretendido com esta unidade hoteleira, é conseguir conciliar a hospedagem, com essas infraestruturas, permitindo assim que os hóspedes possam usufruir de todas as *facilities* dentro do mesmo espaço, sem terem de se deslocar para fora do hotel.

Ilustração 1 - Infraestruturas da unidade



Fonte: O Autor

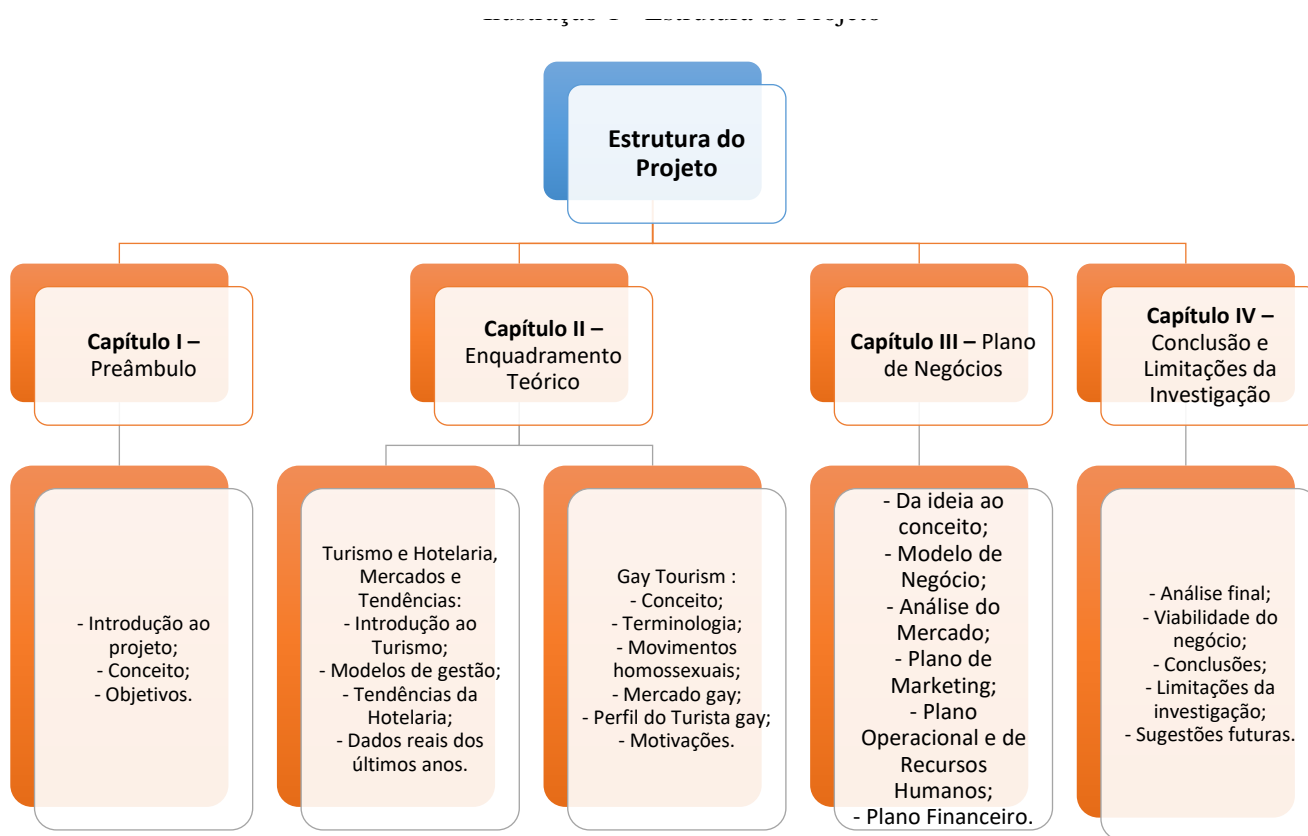
O *Seduction* Hotel será enquadrado como um hotel, e estará localizado na zona de Sintra, contando com um máximo de 12 quartos, bem como piscina exterior, *fetish room*, sauna, *dark room*, cinema erótico, cabines coletivas e individuais, duches coletivos, banho turco, um bar e uma loja.

Pretende-se proporcionar ao hóspede uma experiência inovadora e memorável através de um ambiente luxuoso, sexual e ao mesmo tempo individualista. De acordo com a IGLTA (*The International Gay & Lesbian Travel Association*) existe cada vez mais procura por este segmento de oferta e as suas perspetivas de crescimento são elevadas, sendo que 67% dos turistas LGBT optam por ficar hospedados em locais que se posicionem como *gay-friendly*.¹ Deste modo, acredita-se que a ligação de um produto a uma estratégia diferenciadora, será garantia de sucesso para o projeto.

¹ <http://dezanove.pt/dicas-para-atender-bem-turistas-lgbt-1018668>

3. Estrutura do Projeto

Ilustração 2 - Estrutura do Projeto



Este projeto está dividido em cinco partes e apresenta a seguinte estrutura:

Fonte: O Autor

No primeiro capítulo desenvolvemos a introdução ao projeto, criamos o seu conceito diferenciador e delineamos os seus objetivos a curto e médio prazo.

No segundo capítulo, realizamos uma análise exaustiva sobre o mercado e as suas tendências, bem como desenvolvemos uma pesquisa sobre o turismo, os modelos de gestão atuais, tendências hoteleiras e sobre o conceito geral de turismo homossexual como o surgimento do movimento LGBT, o perfil de turista e as suas motivações, que são cruciais para a realização deste projeto.

Na terceira parte, começamos a delinear o projeto em questão, nomeadamente o conceito, o modelo de negocio a seguir, realizamos uma análise de mercado bastante exaustiva, desenhamos o plano de marketing, o plano operacional, de recursos humanos e financeiro.

Por fim mas não menos importante, realizamos uma análise ao projeto, com o objetivo de verificar a sua viabilidade em termos financeira, bem como realizamos uma conclusão do mesmo.

4. Metodologia

Este projeto tomou por referência o esquema proposto por Quivy e Campenhoudt (1992), composto por três componentes: Rutura, Construção e Verificação, desenvolvidos ao longo de diversas etapas, cujo objetivo é que este seja concreto, coerente e que se aproxime o máximo da realidade.

Consistindo o projeto num plano de negócios, a pergunta de partida surgiu naturalmente, sendo o maior propósito deste trabalho obter a sua resposta:

Será viável a criação de uma unidade de alojamento exclusivamente vocacionada para o público gay na região de Sintra?

A 1.^a fase da investigação consistiu na recolha bibliográfica sobre os principais temas do projeto: “Turismo”, “Modelos de Negócios”, “Plano de Negócios”, “Alojamento local em Portugal” e “Mercado Gay”. O objetivo foi recolher informação relacionada com a definição e fundamentação do conceito do negócio a implementar. Nesta fase notámos uma grande dificuldade em encontrar estudos sobre o mercado *gay* e quais as suas preferências e motivações, uma vez que existem ainda poucos estudos realizados nesta temática. Recorremos também a dados estatísticos oficiais elaborados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE).

Na 2.^a fase realizou-se uma análise que incidiu na dimensão económica, político-institucional, tecnológica, ambiental e sociodemográfica do mercado. Ainda nesta fase, foi realizada uma análise SWOT, definindo variáveis para um projeto desta natureza. Para termos uma noção mais real do nosso potencial público, realizámos uma análise quantitativa de dados, recolhidos através de inquéritos realizados ao público em questão, com o objetivo de entender quais as suas motivações, opções e preferências. Considera-se fulcral analisar e obter diversos dados visto que, na opinião de Yin (2005), qualquer descoberta terá garantidamente mais credibilidade se for baseada em várias fontes de informação.

A informação estatística disponível em relação ao número de hóspedes e dormidas em alojamento local (*guest house*) na região de Sintra é insuficiente e tivemos que nos basear no número de dormidas em alojamento local na região de Lisboa. De acordo com os dados do Turismo de Portugal (2011), registaram-se na tipologia de alojamento local na zona de Lisboa, um total de 276 estabelecimentos, que correspondeu a 13.468,7 dormidas, com uma estada média aproximada de 2,34 dias.

Quanto à caracterização do perfil dos inquiridos, obteve-se uma amostra de 118 inquiridos através de inquéritos online, sendo 100% do sexo masculino, com idades compreendidas entre 20 e 30 anos (57%). A maioria são solteiros (69%) e auferem uma rendimento mensal bruto entre os 601€-900€.

Nesta fase, ainda realizámos uma entrevista ao diretor da *guest house My Rainbow* que serviu para aferir como se encontra a região de Sintra ao nível da oferta e da procura, para perceber como é gerir uma unidade de alojamento direcionada ao público *gay*, e como se consegue captar esse mercado.

Na 3.^a e 4.^a fase, definimos todos os elementos fundamentais para a desenvolvimento do negócio, desde o plano de marketing até ao financiamento necessário.

Por último, na 5.^a fase, avaliámos a viabilidade na implementação da unidade.

Todas as fases anteriormente descritas, foram realizadas com recurso a instrumentos, métodos e modelos de gestão económicos e financeiros, e passaram por uma análise documental e não documental.

Pretende-se que no final do projeto, a pergunta de partida em conjunto com o modelo de investigação, o objetivo geral e o plano de negócios, possam responder às seguintes hipóteses em estudo:

- Existe procura por um hotel exclusivamente *gay*?
- O projeto de criação de um hotel exclusivamente *gay* é viável?

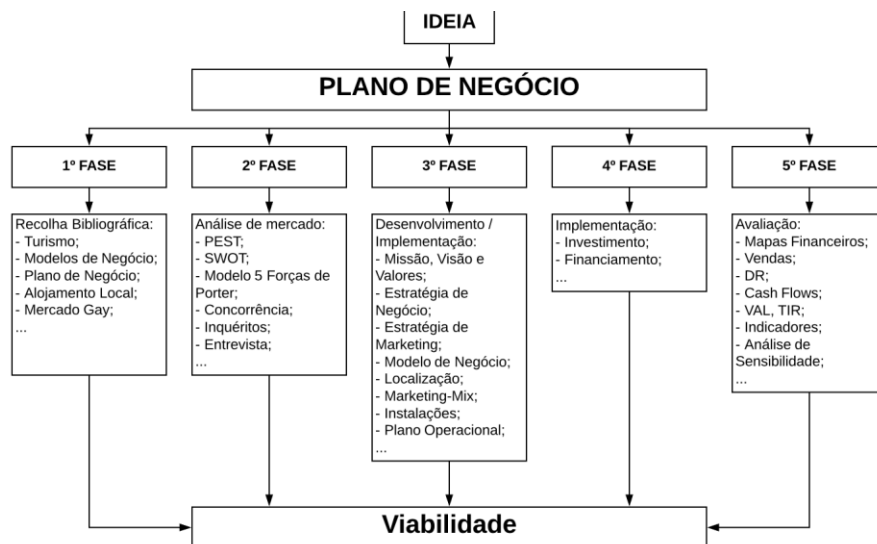
No decorrer deste projeto, foram recolhidas informações essenciais para a sua execução, através de fontes primárias e secundárias de carácter qualitativo e quantitativo, recorrendo-se à análise de documentos de acesso público, como estudos e inquéritos, e ainda à análise de estatísticas oficiais do turismo.

Após a recolha da informação necessária, através de pesquisas e questionários, foi efetuado o seu tratamento com recurso à técnica de análise de conteúdo. Para o efeito, foram construídas

grelhas de análise e gráficos que representam as respostas obtidas através do inquérito efetuado. Tratou-se de um instrumento útil, que permitiu obter informações mais concretas sobre o tema em questão.

De seguida é apresentado em esquema, o modelo de investigação:

Ilustração 3 - Modelo de Investigação



Fonte: O Autor

5. Pergunta de Partida

Como já foi referido anteriormente, este estudo visa responder à pergunta de partida: “É viável em termos de mercado e na perspetiva económico-financeira, criar e implementar uma unidade hoteleira destinada ao público *gay* no concelho de Sintra?”.

Para que o objetivo principal seja cumprido, é necessário conhecer primeiro as características e o perfil do nosso público-alvo, a concorrência nacional e internacional relativamente a este tipo de oferta, caracterizar a evolução deste mercado na hotelaria em Portugal e entender a sua dimensão, identificar as estratégias mais eficazes para captar este nicho de mercado, definir os fatores que atraem este tipo de mercado, estudar a viabilidade económico-financeira e analisar os riscos envolvidos na operação.

No entanto, existem outras questões de investigação que são colocadas, como:

- “Existe procura para unidades exclusivamente *gays*?”
- “Quais as especificações de produto para este tipo de estabelecimentos?”
- “Quais os custos associados e taxas médias de ocupação?”
- “Quantos anos serão necessários para obtermos retorno do investimento?”

Este projeto visa também colmatar uma lacuna do mercado e demonstrar que, por um lado, o segmento-alvo em análise possui dimensão e potencial de desenvolvimento e, por outro lado, que ainda não foi explorado de forma correta.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

6. Turismo e Hotelaria, Mercados e Tendências

6.1 Modelos de Negócio

O conceito de modelo de negócio (MN) é bastante recente. A partir do surgimento da *internet* o termo modelo de negócio tem sido empregue para descrever as empresas que criam e transferem valor para os seus clientes. (Zott *et al.*, 2011).

No final da década de 90 do século XX, diversas empresas entraram em falência e vários investidores perderam valores avultados. No entanto, a *internet* também alterou a forma como se realizavam os negócios e as empresas que a utilizavam conseguiram destacar-se no mercado. Na altura, os investidores tradicionais não entendiam como é que as empresas que utilizavam a *internet* operavam e tiveram de investigar quais os seus modelos de negócio, possibilitando-lhes uma melhor compreensão de como iriam obter retorno financeiro (Mason and Spring, 2011). Os modelos de negócio estavam apenas associados a empresas de comércio *online*, sendo que essa mesma realidade veio a alterar-se em 2001. Note-se que 27% das empresas do Fortune 500, utilizavam o termo “modelo de negócio” nos seus relatórios anuais (Shafer *et al.*, 2005).

Os MN têm sido associados com frequência ao sucesso ou fracasso de organizações, mais até do que fatores como a atratividade do mercado e a tecnologia. (Gibson & Jetter, 2014). Modelos de negócio inovadores e bem sucedidos têm redirecionado por completo algumas indústrias e gerado milhões de dólares em lucros. No entanto, um modelo desajustado pode impedir a exploração total das oportunidades disponíveis do projeto e resultar em maior competitividade no mercado, traduzindo-se em menor valia para a empresa (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; George & Bock, 2011).

As organizações inovadoras e bem sucedidas, por norma, conseguem conciliar a força das inovações tecnológicas com as inovações de negócio. (Davila *et al.*, 2012).

O modelo de negócio tem como principal papel, identificar a forma como a organização vai demonstrar uma proposta de valor aos seus clientes, captando ao mesmo tempo valor para si mesma, ou seja, identifica a maneira como a empresa cria, proporciona e obtém valor (Johnson, 2010).

“O modelo de negócio elucida como uma empresa interage com as entidades externas interessadas, com as quais se envolve em trocas económicas, a fim de criar valor para todas as partes envolvidas”.(Zott *et al.*, 2007, pp. 181-199)

Deste modo, o modelo de negócio é estruturado e desenhado com o objetivo de criar valor através da exploração de oportunidades de negócio, permitindo assim, servir como uma ferramenta essencial para a análise, implementação e comunicação de escolhas estratégicas (Shafer *et al.*, 2005).

Um novo modelo de negócio que consiga modificar a economia industrial e que por si só seja difícil de replicar, pode ser uma forte vantagem competitiva. O modelo pode ser utilizado como uma ferramenta que permite a análise, teste e validação das preferências estratégicas da organização, e não deve ser confundida por si só como uma estratégia. (Margretta, 2002). Um modelo também pode ser definido como a interligação de 4 elementos que em simultâneo criam valor, como a proposta de valor, a fórmula de lucro, os recursos chave e os processos chave. (Johnson *et al.*, 2008).

Um caso relativamente recente e bastante próximo é o da Apple que, em 2001, introduziu no mercado o *iPod* como um produto isolado e dois anos mais tarde lançou o *iTunes Store*, criando assim um modelo de negócio na altura bastante inovador, que acabou por transformar a empresa numa referência na música *online* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Em apenas três anos de existência, esta plataforma gerou quase mil milhões de dólares por ano, que correspondeu quase a metade da receita da *Apple*. A empresa não conseguiu alcançar estes valores apenas com a introdução de uma boa e recente tecnologia, mas sim por conseguir conciliar essa mesma tecnologia com um modelo de negócio inovador. (Davila *et al.*, 2012; Johnson *et al.*, 2008).

Outros exemplos inovadores nos seus modelos de negócio foram os casos da *Zipcar* e da *Car2Go*, que permitiram que os seus clientes não tivesse o encargo financeiro na compra de um automóvel, disponibilizando um aluguer de carro pago por minuto de utilização (Girotra & Netessine, 2014).

“*Numa era perturbadora, modelos de negócios estabelecidos estão sempre sujeitos a um ataque*”. (Jong e Van Dijk, 2015, p.182).

Segundo estes autores, os modelos de negócio atuais são menos duráveis do que eram no passado e, deste modo, não basta implementar MN melhores do que os dos seus concorrentes para o sucesso da empresa.

“Um modelo de negócios comunica como um negócio cria e entrega valor para os clientes, por meio da exploração de oportunidades de negócio” (Gibson e Jetter, 2014, p.1231).

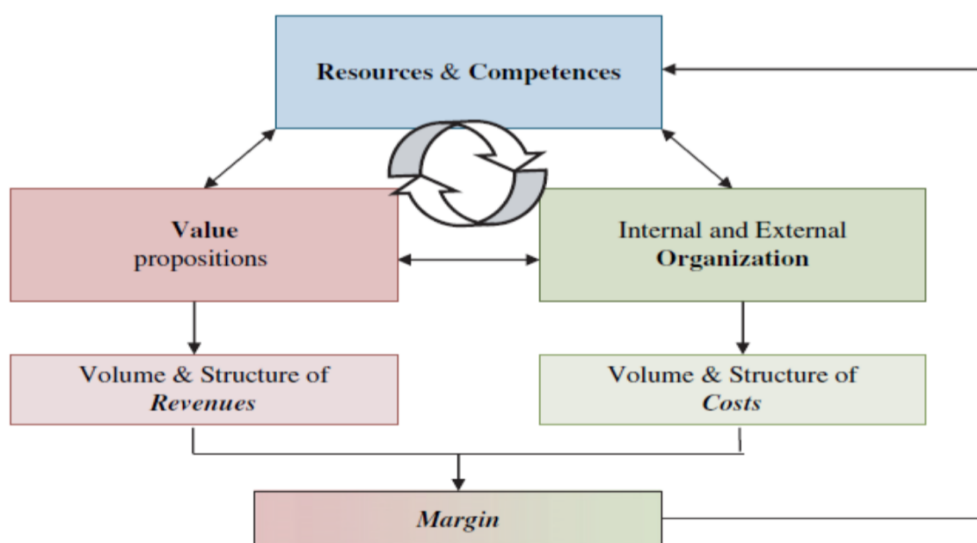
Um modelo de negócio viável deve ter como base seis funções: articular a proposta de valor; identificar um segmento de mercado; definir a estrutura da cadeia de valor da empresa, necessária para criar e distribuir a oferta; estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro com a produção da oferta; descrever a posição da empresa na rede de valor que liga fornecedores e clientes, identificando potenciais parceiros e concorrentes; formular a estratégia competitiva pela qual a empresa pretende conquistar e manter vantagens sobre os concorrentes. (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

“Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual contendo um conjunto de objetos, conceitos e relações entre eles, com intuito de expressar a lógica de negócio de uma empresa específica. Portanto, temos que considerar quais conceitos e relações permitem uma descrição e representação simplificadas do valor que é fornecido aos clientes, como isto é feito e com quais consequências financeiras” (Osterwalder et al., 2005, p.3).

Um modelo de negócio também pode ser traduzido como *“a lógica da firma, o modo como ela opera, e como ela cria e captura valor para seus stakeholders”* (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Casadesus-Masanell & Zhu, 2013, pp. 156-171).

Um modelo de negócio deve articular diversas áreas de atividade da empresa, criando assim uma proposta de valor para os seus clientes. (Demil e Lecocq, 2010). Tendo este pressuposto como base, os autores criaram um *framework* denominado RCOV (*Revenue, Costs, Organization, Value*) que concilia duas abordagens distintas, uma mais estática (tipo *blueprint*) para a conexão entre todos os componentes do MN e, outra mais transformacional, como ferramenta para incentivar e incrementar mudanças e inovações na organização. O *framework* RCOV dedica especial atenção ao processo de interação entre todos os componentes participativos num modelo de negócio, da qual essa evolução é vista pelos autores como um processo de *“sintonia fina”*, que envolve mudanças propositadas.

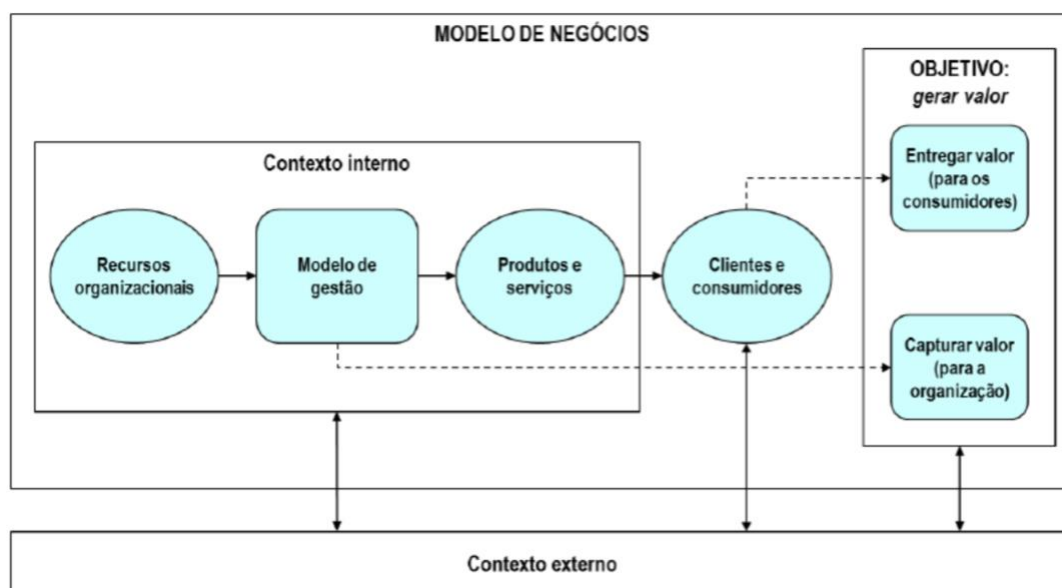
Ilustração 4 - Framework RCOV



Fonte: Demil e Lecoq (2010)

Podemos definir modelo de negócio como um “*modelo conceitual (formado por um conjunto de componentes) que apoia o projeto (ou arquitetura) dos negócios de uma organização, com o objetivo de entregar valor para seus consumidores e capturar valor para a própria organização*” (Pedroso, 2016, p. 35), ilustrando-o da seguinte forma:

Ilustração 5 - Modelo de negócio na perspectiva de Pedroso



Fonte: Pedroso (2016)

6.2 Inovação em Modelos de Negócio

A inovação em modelos de negócio (IMN), consiste em gerar novas combinações na forma como a empresa interage com todos os *stakeholders*, mais propriamente como a empresa cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder *et al.*, 2010).

Inovação no modelo de negócio pode ser definida como uma nova forma de criar e capturar valor para uma empresa, que pode ser obtido por uma mudança em um ou mais dos componentes que compõem um modelo de negócio. (Chesbrough, 2010; Demil & Lecocq, 2010; Frankenberger *et al.*, 2013; Mitchell & Coles, 2004; Teece, 2010).

Diversos autores defendem que a IMN é uma fonte de vantagem competitiva para as organizações. (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Foss & Saebi, 2015; McGrath, 2010).

Os modelos de negócio inovadores motivam positivamente o comportamento de empresas empreendedoras “*mesmo sob condições variáveis de ambiente*” e reforçam a ideia de que as empresas já estabelecidas que inovam nos seus modelos, possuem maior probabilidade de obter efeitos positivos no seu desempenho (Cucculelli e Bettinelli, 2015). Os autores ainda defendem que os empreendedores ao projetarem os seus MN centrados em simultâneo em eficiência e inovação, por vezes podem gerar efeitos contraproducentes.

“Inovação em modelos de negócio, são mudanças projetadas, inovadoras e não triviais, nos elementos chave do modelo de negócios de uma empresa, e/ou na arquitetura que conecta estes elementos” (Foss & Saebi, 2017, p. 201).

A inovação em novos modelos deve ser um processo apto a ser gerido e sistemático, em vez de um processo dependente da sorte e inspiração (Johnson, 2010).

Os modelos de negócio e a inovação nos modelos de negócio estão diretamente relacionados, no entanto, a investigação sobre IMN introduz a dimensão inovação, que resulta numa série de questões fulcrais como: *“Quais são os motivadores, facilitadores e barreiras à inovação de um MN? Em quais circunstâncias a IMN pode dar origem a uma vantagem competitiva sustentável? A IMC se origina exclusivamente nos escalões mais elevados, ou pode ter origem também em níveis inferiores da empresa?”*. (Foss & Saebi, 2017, 200-227). Os autores destacam ainda que até à data, estas questões não foram devidamente colocadas, abordadas e respondidas.

“As atividades de uma IMN podem variar de mudanças incrementais em componentes individuais dos MNs, extensão do MN existente, introdução de MNs paralelos, até a rutura do

MN, a qual pode potencialmente envolver a substituição do modelo existente por outro fundamentalmente diferente” (Khanagha et al., 2014, p.324).

Um modelo de negócio de qualquer organização está em constante pressão que deriva de novas inovações tecnológicas, alterações na lei, alterações nas preferências dos clientes, entre outras. As organizações podem pretender inovar nos seus modelos devido a diversos fatores como: um colapso com o modelo de negócio existente (reativa); ajustar, melhorar ou defender o modelo já existente para o ajustar a um meio envolvente novo (adaptativa); levar novas tecnologias produtos ou serviços para novos mercados (expansiva); antever o futuro, explorando e testando novos modelos para possivelmente substituir os já existentes (pró-ativa/exploratória) (Osterwalder et al., 2010).

“A inovação de um MN requer a modificação significativa de pelo menos duas destas quatro dimensões (clientes, proposta de valor, cadeia de valor e mecanismo de lucro)” (Gassmann et al., 2014, p.8).

As organizações têm uma necessidade imensa de sobrevivência através da autorrenovação, quando deparadas com a necessidade de mudança. (Dervitsiotis, 2010). Deste modo, é essencial definir os objetivos, satisfazer as necessidades de mercado ainda não providas; trazer novos produtos, serviços ou tecnologias para novos mercados ainda não explorados; alterar um mercado com um modelo de negócio melhor ou criar um mercado integralmente novo. As motivações e estratégias de uma organização devem ser diversas, e por vezes não é fácil as mesmas adaptarem-se às mudanças de consumo acabando por fracassar. Vejamos o exemplo da Nokia, que há poucos anos era líder de mercado e tinha sido capaz de mudar o seu modelo de negócio, mas nos dias de hoje não o consegue fazer, acumulando assim prejuízos avultados.

6.3 Gestão hoteleira e novos modelos de negócio

De acordo com as publicações de “O Analista de Modelos de Negócios”, de Daniel Pereira, os modelos de negócio tornaram-se rapidamente um sucesso, principalmente na nova geração de empreendedores de *start-ups*.

“Por muitos anos o termo “modelo de negócios” foi usado sem um consenso na sua definição. Muitos autores o mencionavam sem explicitar do que exatamente falavam. E foi exatamente pensando nisso que o consultor suíço Alexander Osterwalder começou a desenvolver sua tese de doutorado” (Daniel Pereira, 2014, p.7).

Para Alexander, a definição do termo modelos de negócio não era suficiente, era necessário criar algo que incentivasse a inovação e cocriação. Foi assim que criou o modelo *canvas*, utilizando conceitos de *design thinking*, que começou com um simples gráfico feito em *powerpoint*. Esta tela foi importante para o mundo dos negócios, uma vez que alterou a maneira como os empreendedores e as empresas passaram a pensar em novos negócios ou produtos.

Neste livro, o autor enumera 75 exemplos de modelos de negócio, no entanto apresentamos, de seguida, apenas alguns modelos que consideramos importantes na gestão diária de um hotel.

- **Modelo de *Outsourcing***

“Outsourcing, ou o ato de transferir atividades supostas internas correntes, outorgando também o direito de decisão na gestão dos recursos/fatores de produção necessários, a entidades externas (third parties) à organização, através da celebração de um contrato distingue-se do conceito de subcontratação pontual de um produto/serviço pelas premissas: de maior durabilidade da relação e de obrigação, não apenas de meios, como também de resultados. O conceito não pressupõe a prévia prestação interna da atividade, mas que esta é tida como interna e corrente ao negócio pelas organizações congéneres” (Kakabadse e Kakabadse, 2003).

Este modelo oferece serviços de execução e administração de processos que não fazem parte do *core business* da empresa. Estes serviços externos podem ajudar as empresas a atenuar a falta de habilidade em áreas das quais não têm competências. (Daniel Pereira, 2014).

O *outsourcing* é também uma forma de reduzir os custos fixos, visto não terem que suportar diversos custos inerentes a esses departamentos. O relacionamento com as empresas de *outsourcing* opera com base em acordos contratuais que, por vezes, apresentam flexibilidade orçamental pagando assim apenas pelos serviços prestados.

Este tipo de modelo, por norma, tem uma vertente bastante forte em determinados segmentos de mercado como o *outsourcing* de serviços de *telemarketing*, contabilidade, serviços de limpeza, gestão de recursos humanos, manutenção, informática, jardinagem, entre outros.

- **Modelo de *Franchising***

O *franchising* é um acordo contratual entre as partes, onde uma empresa (franchisadora) dá o direito a outra (franchisado) de usar uma marca com o objetivo de fazer negócio de forma predeterminada e preestabelecida contratualmente. (Racy, 2006). No entanto, na ótica do franchisador, a vantagem principal do *franchising* é a oportunidade de expansão num mercado com pouco investimento, através da transmissão de conhecimento para os franchisados. (Kotabe e Helsén, 2000).

No caso específico da hotelaria, o *franchising* é um acordo celebrado entre uma cadeia hoteleira e um operador ou um proprietário de um imóvel com potencial para hotel ou mesmo um proprietário de um conjunto de hotéis independentes.

O acordo celebrado entre ambas as partes, pressupõe que o proprietário do imóvel remunere o franchisador pelo uso do nome ou marca, bem como pelos diferentes serviços de suporte que estão disponíveis pela marca (ex: consultoria, central de reservas, etc.). Por norma, no *franchising* permite-se que o proprietário faça a gestão diária da unidade, mas sempre com o apoio e supervisionamento do franchisador durante a fase de desenvolvimento do projeto, abertura e operação diária.

Este modelo traz diversas vantagens como: reconhecimento imediato da marca; acesso a canais de distribuição, publicidade e de reservas; acesso a manuais de procedimentos já testados; *know-how*; centrais de compras, entre outros. No entanto também apresenta algumas desvantagens como: aceitação total do risco e dos custos; necessidade de assumir a operação; custos decorrentes (% das vendas paga à empresa detentora da marca); risco de desadequação da marca ao mercado-alvo, entre outros.

- **Modelo de Contratos de Gestão**

Este modelo passa por um acordo entre uma empresa de gestão ou operador e um proprietário de um imóvel. Um contrato de gestão existe quando o operador assume a total responsabilidade da gestão da unidade em nome do proprietário. A empresa responsável pela gestão da unidade recebe um *fee*, que pressupõe uma componente fixa e outra variável. Os *fees* servem para cobrir custos com a marca, imagem, marketing, reservas, entre outros.

Por norma, a duração deste tipo de contratos pressupõe um período entre 15 e 20 anos e renovações a cada cinco anos.

Este modelo apresenta diversas vantagens: O operador é responsável por toda a gestão e operação; estamos perante uma gestão adequada e profissional; um maior retorno do

investimento visto tratar-se de um arrendamento; acesso a crédito com maior facilidade; acesso a centrais de contas. No entanto, também apresenta algumas desvantagens: não existe controlo ou participação do proprietário do imóvel na operação; o risco financeiro e da operação é da total responsabilidade do operador; *fees* de gestão (ex.: percentagem da receita, *fee* base + incentivos, % do GOP); exigências por parte da empresa de gestão em investimentos de manutenção.

- **Modelo de Contratos de Arrendamento**

Neste modelo é celebrado um contrato entre o proprietário do imóvel e um operador. Neste caso, o operador assume a total responsabilidade da operação e o proprietário recebe uma renda fixa mensal e/ou um valor variável.

Existem três formas de arrendamento: renda fixa, com base na receita ou resultado. Deste modo, o proprietário do imóvel entrega à exploração a unidade a terceiros, em troca do pagamento de uma renda, sendo o risco total do negócio da conta do operador. Por norma, estes contratos têm uma duração entre os 20 e 30 anos. Este modelo traz-nos diversas vantagens como: risco reduzido (operador assume o risco); não é necessário investimentos no imóvel; rendimento fixo (renda), entre outros. No entanto também apresenta algumas desvantagens como: número reduzido de operadores interessados em contratos de arrendamento; perda do controlo das operações; risco financeiro suportado pelo proprietário do imóvel; rendimento apenas assegurado pelo valor da renda; controlo limitado sobre o imóvel, entre outros.

- **Modelo *Manchise***

Este modelo deriva de uma combinação completa de *franchising* com contratos de gestão, ou seja, no início começa por ser um modelo de contrato de gestão, mas após alguns anos (por norma, cinco anos), altera-se para um modelo de *franchising*, permitindo assim que o operador tenha um maior controlo sobre a operação da unidade no início do projeto, o que não acontece num *franchising*.

Este modelo é o ideal para o lançamento de novas marcas ou para a entrada em novos mercados.

- **Modelo de Contratos de Arrendamento com partilha de ganhos**

Este modelo é semelhante a um contrato de arrendamento clássico, no entanto apresenta uma particularidade de partilha de ganhos, ou seja, existe um operador que explora a unidade mas, em vez de pagar um valor fixo de renda do imóvel, paga apenas um valor variável consoante as vendas (20% para o proprietário, 80% para o operador). Este modelo permite assim dividir o risco entre ambos os proponentes, bem como incentivar o operador a alcançar melhores resultados em termos de vendas.

- **Modelo de Redes Sociais vs Reservas**

Diversos hotéis já entenderam a importância de estar presente nas redes sociais, tais como o *Facebook*. Esta rede social é atualmente líder com cerca de 1,4 mil milhões de perfis de utilizadores.² Este modelo passa por ter uma *fanpage* da unidade hoteleira bastante interativa com o cliente, ou seja, que contenha uma linguagem fácil e que tenha publicações atrativas e diárias.

A última novidade desta rede social foi a disponibilização de um botão CTA nas páginas de negócios, permitindo que esse botão direcione o cliente para um *site* através do *url* ao qual está conectado. Deste modo, muitos hotéis começaram a utilizar esta ferramenta para direcionar os seus possíveis clientes para o *site* de reservas da unidade, tendo assim o botão CTA a designação “Reservar Agora”.

- **Modelo de Economia Partilhada**

O autor considera que este modelo é um ecossistema socioeconómico baseado nos princípios da partilha de recursos humanos, físicos e intelectuais e tem como base a criação, distribuição, produção e consumo de benefícios entre diferentes entidades.

A Economia Partilhada é um paradigma ainda em crescimento que se baseia no intercâmbio de bens e serviços, através de plataformas de comunicação, onde os indivíduos se conectam para ter acesso a recursos, com custos de transação reduzidos (Avital *et al.*, 2014). No entanto, a essência do modelo está na capacidade de inovação disruptiva, porque disponibiliza aos seus clientes o que denominam de “*menos com menos*” (Botsman e Rogers, 2016).

Ao utilizar este modelo permite-se que o acesso a certos produtos e serviços seja mais fácil e ao mesmo tempo que esteja ao alcance de todos, permitindo assim preços mais

aceitáveis. Este tipo de modelo não é sempre bem visto por alguns *players*, uma vez que gerou uma ‘reviravolta’ na economia tradicional como, por exemplo, o caso da empresa *Uber*.

O objetivo da economia partilhada não é retirar empregos ou causar prejuízos, mas ser uma solução acessível para aqueles que não podem pagar produtos ou serviços tradicionais. Muitas vezes, as pessoas optam por este tipo de modelo em virtude da redução de custos iniciais, mas quando os negócios ganham notoriedade e dimensão, é fulcral recorrer aos serviços tradicionais.

Um exemplo da economia partilhada sem ser em serviços, é o caso do *coworking*, ou seja, a utilização de escritórios compartilhados. Hoje em dia, milhares de profissionais usam este tipo de espaços para trabalhar, criando novos negócios a custos reduzidos.

No caso da hotelaria, podemos pensar em aplicar este tipo de modelo em unidades mais pequenas, que não necessitem de possuir uma estrutura demasiado pesada. Por exemplo, a unidade necessita de um jardineiro uma vez por semana, e outras unidades nas redondezas têm a mesma necessidade, logo, podem juntar-se e contratar apenas um profissional, dividindo assim os custos. Também pode aplicar-se este modelo em equipamentos como, por exemplo, na aquisição dos cortadores de relva, sendo o valor da despesa dividido pelas diversas unidades.

A economia partilhada é um sistema económico bem desenvolvido e sustentável, baseado numa visão a longo prazo, tendo sempre em conta o impacto e as consequências das suas ações no futuro (Botsman e Rogers, 2016).

Modelo de Propriedade Partilhada

Este modelo baseia-se na oferta de serviços de aquisição e administração de ativos tangíveis, de valores patrimoniais elevados (exemplo: iates, jatos, carros de gama alta, imóveis, entre outros) repartido entre vários intervenientes, para diminuir os riscos e reduzir os custos de aquisição e manutenção de um determinado ativo, que não tenha como intenção ter uma utilização regular por um único proprietário (Daniel Pereira, 2014).

De uma forma simples, o modelo de propriedade partilhada, tem como foco a divisão de um bem em diversas cotas de sociedade, dividindo os seus custos de aquisição e manutenção, e permitindo o uso desse bem por um período estipulado no qual todos os proprietários tenham uma utilização idêntica do mesmo.

“A essência do modelo então praticado, porém, é a mesma do modelo de compra coletiva atual, já que a compra coletiva é um mecanismo dinâmico de preços que permite aos consumidores conseguir descontos agressivos desde que se juntem a outros consumidores na compra” (Kauffman e Wang, 2015).

No caso de o ativo ser para arrendamento (bens imóveis) ou aluguer (bens móveis), a receita do mesmo deve ser dividida entre a sociedade gestora e o proprietário do imóvel.

Deve ter-se em atenção que o modelo de propriedade partilhada não é o mesmo que o modelo de *timeshare*, que é utilizado normalmente na hotelaria. A diferença entre ambas, é que na propriedade partilhada o comprador é dono de parte do ativo, ao contrário do modelo de *timeshare*, onde o comprador nunca é proprietário do mesmo.

Este modelo pode ser aplicado na hotelaria, em unidades de pequena dimensão, mais propriamente em viaturas de transporte de hóspedes, barcos de passeios, autocarros turísticos, entre outros.

- **Modelo de *Group Buying***

O autor defende que este modelo tem como base a oferta de produtos ou serviços em plataformas *online*, com um desconto atrativo (por norma acima dos 50%) que faz com que se garantam elevadas taxas de penetração, atração e divulgação através do passa-palavra. É por esta razão que diversas pessoas se registam neste tipo de *sites* (para usufruírem de produtos ou serviços a preços reduzidos) e as empresas optam por anunciar os seus produtos (pela publicidade).

Este modelo visa promover o produto ou serviço em grande volume, traduzindo-se em benefícios tanto para os clientes como para as empresas. Para os clientes, é uma ótima forma de conseguir grandes descontos e, para as empresas, é uma ótima forma de divulgar os seus produtos ou serviços em grande escala, de forma mais barata, captando assim novos clientes. Na realidade, este modelo não deveria ser chamado *group buying*, pois não passa de uma estratégia de *e-mail marketing*. O grande segredo das empresas que promovem este tipo de *sites*, é conseguir uma base de *e-mails* registados, para poder ser vendida a empresas que querem publicitar.

Os *sites* que promovem este tipo de produtos ganham cerca de 30 a 50% do valor do produto ou serviço vendido. Como podemos verificar, as empresas que utilizam este tipo de *sites*, não têm lucro com a venda do produto ou serviço, visto já o estarem a vender a um preço

reduzido e ainda terem que dar uma percentagem desse valor à empresa gestora do *site*, mas a mais-valia é a promoção e divulgação que o *site* realiza e a dimensão que o mesmo alcança.

Este modelo foi inventado pela *Groupon* nos Estados Unidos e existem diversos *sites* deste género espalhados pelo mundo, no entanto, o modelo encontra-se em crise e necessita de ser reformulado para conseguir sobreviver.

- **Modelo *Buy One Give One* (BOGO)**

Este modelo pressupõe que todas as pessoas são consumistas mas, ao mesmo tempo, pretendem fazer o bem e reduzir o peso do consumismo na sua consciência (Daniel Pereira, 2014).

O modelo *Buy One Give One* tem como principal foco a desintermediação, aplicando estratégias de venda direta, permitindo assim ter mais recursos para serem encaminhados para fins sociais (instituições de cariz social). Por vezes, este modelo ajuda a aumentar as vendas das empresas visto, por norma, metade do valor ser revertido para doações e a outra metade para a empresa. Esta estratégia começou com a *Tom Shoes*, que ganhou notoriedade no mercado e destaque na imprensa. A empresa oferecia um par de sapatos a uma instituição de caridade, por cada par de sapatos vendidos. Como exemplo recente, temos o caso da *Calzedonia* que se associou à RFM, para a divulgação e promoção da causa “Natal a meias”, de forma a ajudar a Comunidade Vida e Paz. O objetivo desta campanha era doar à instituição metade do valor obtido na venda de meias.

O modelo *Buy One Give One* garante que a necessidade dos compradores seja atendida e, ao mesmo tempo, satisfaz as necessidades de alguém carenciado.

6.4 Tendências/Perspetivas do Mercado

O turismo é um dos setores económicos com maior desenvolvimento nos últimos anos e os governos de diferentes países têm-lhe dado cada vez maior importância como impulsionador do desenvolvimento económico-social.

A OMT elaborou diversas previsões para o período de 2020-2030 e devem ser avaliadas, dado o eventual impacto na procura turística. A primeira previsão é que se sofrerão alterações climáticas ao longo dos anos, alterando a procura turística; será dada maior atenção ao tema da sustentabilidade nos destinos, bem como haverá maior sensibilidade dos turistas à biodiversidade e à cultura, e à compreensão da restrição da visita em determinados locais históricos e naturais; espera-se uma maior qualificação e formação nos recursos humanos, derivado à forte concorrência de mercado, tentando marcar pela diferenciação e qualidade. A gestão dos destinos estará condicionada às novas tecnologias, provenientes de alterações de modelos de negócio e de políticas governamentais; e, por último, acontecerá uma oscilação dos preços dos combustíveis, que levará a mudanças de tipologias das viagens e na imagem de alguns destinos.

Cada vez mais as novas tecnologias acabam por influenciar o turismo e o modo como o turista encara um destino, sendo que a *internet* e o *e-business* são os canais preferenciais para a compra de viagens e reservas (temos como exemplo a *Booking* ou o *Airbnb*). Atualmente o turismo está a levar outro caminho, como a reduzida duração das estadias, novos tipos de turismo e um público cada vez mais exigente.

De acordo com a European Travel Commission (ETC) em 2001, as tendências turísticas estão a deixar de ser massificadas para passarem a ser de um turismo mais participativo, para o turismo sénior, turismo de negócios, viagens de inverno, cruzeiros, turismo de natureza e aventura, turismo rural, entre outros.

Podemos afirmar que estamos perante uma mudança de comportamento dos turistas, e são mais exigentes e responsáveis em relação à procura de destinos, podendo-se ainda destacar que o turista que viaja individualmente ou em pequenos grupos, está a ter um crescimento acentuado, podendo vir a superar o turismo de massa (Wearver & Opperman 2000). Novos destinos, novos perfis de turistas, novas classes sociais, tecnologia, fidelização, questões políticas, sustentabilidade e saúde, vão decidir o comportamento do setor a médio e longo prazo.

O site *Travel Market Report*³ identificou para 2018 as diversas tendências para o setor hoteleiro e foram discutidas no congresso *Independent Lodgin* em Brooklyn, que decorreu em outubro de 2017, e algumas já foram apontadas no ano passado, tendo sido pouco exploradas:

O hotel e a comunidade local devem estar ligados	Cada vez mais é importante haver uma relação “pessoal” entre o hotel e a comunidade local, com o objetivo de criar parcerias, bem como obter informação sobre as experiências possíveis de realizar no meio envolvente.
Classe média emergente	Em 2030, esta classe passará a ter cerca de 4,9 mil milhões de pessoas, com um grande impacto oriundo da Ásia, e com uma estagnação na Europa. Devido às novas TIC, os turistas têm acesso a mais informação, o que se traduz num maior controlo sobre o processo de escolha e aquisição da sua viagem.
Saúde	A procura por relaxamento, termas, dieta saudável, produtos de tratamento, cada vez se torna mais frequente. Deste modo, deve-se começar a adotar medidas, como o tipo de iluminação dos quartos, no sentido de permitir um repouso absoluto aos hóspedes.
Quartos pequenos e espaços públicos grandes	Esta tendência é defendida por <i>Stephen Chan</i> , parceiro do <i>Eagle Point Hotel Partners</i> . Segundo este, os hotéis devem cada vez mais apostar em quartos pequenos e espaços públicos maiores, dando assim a possibilidade ao hóspede de aproveitar mais as infraestruturas do hotel, bem como potenciar um maior convívio.
Tecnologia	Esta é a variável que irá alterar o mercado turístico, abrindo cada vez mais opções de promoção, inovação e divulgação. Exemplo disso é a <i>internet</i> , que permite procurar e reservar quartos, o que há uns anos atrás era impensável. Com o avanço da tecnologia, num futuro próximo, poderemos ter robôs como ‘empregados’ de hotéis ou quadros interativos e aparelhos que permitem ajustar as preferências do quarto.
Hotéis temporários	Estão a surgir no mercado “ <i>hotéis pop-up</i> ”, que são acomodações temporárias. Como exemplo temos em Portugal o <i>The Nomad</i> , que possibilita acomodações em tendas durante a realização de certos festivais.

³ <http://www.travelmarketreport.com>

<https://viagens.sapo.pt/ficar/noticias-ficar/artigos/10-tendencias-do-setor-hoteleiro-para-2018>

Canais digitais	Passamos cada vez mais tempo “agarrados” aos telemóveis, com porta direta para as redes sociais. Estima-se um rácio de um telemóvel por pessoa. Isto significa que a tomada de decisão do consumidor torna-se cada vez mais rápida, beneficiando de plataformas de economia partilhada, como a <i>Airbnb</i> . Note-se que os telemóveis representaram 30% da origem dos negócios do turismo em 2017.
Hotéis que contam histórias	Os hotéis devem ter algo mais a oferecer do que uma cama. Deste modo, cada hotel deve contar uma história e transmiti-la ao hóspede durante a sua estadia, por exemplo, através da sua decoração ou animação.
Meios de Reserva	Com o avanço das novas tecnologias, o cliente está cada vez mais exigente, e procura respostas imediatas. Neste momento a tendência é poderem ser realizadas reservas diretamente pelas redes sociais, até mesmo pelo <i>WhatsApp</i> . Isto permite ao cliente colocar questões, proceder à reserva e ao respetivo pagamento, tornando todo o processo menos burocrático e mais simples.
Hotéis associados às artes	Esta tendência já se começa a ver um pouco por todo o lado. Os hotéis conseguem aliar o alojamento à arte (quadros, esculturas, moda). Em Portugal temos o exemplo do <i>Eurostars Museum</i> em Lisboa, que apresenta um projeto museológico e reúne uma coleção arqueológica da cidade de Lisboa.
Fidelização	Nos dias de hoje, os programas de fidelização estão a falhar e é necessário haver mudanças na sua estrutura, nomeadamente na forma de acumular pontos para depois gastar. Não basta acumular milhas para depois descontar numa viagem. O que conta agora são as promoções exclusivas para os clientes frequentes.
Espaços gastronómicos dentro dos hotéis	Os hotéis devem apostar mais em <i>food halls</i> , ou seja, em restaurantes dentro da unidade, com comida típica, com o objetivo de aumentar as receitas e atraírem clientes externos à unidade.
Turismo Gastronómico	Os turistas procuram conhecer novas culturas, bem como novas experiências nas suas viagens. Deste modo, o turismo gastronómico começa a ser um fenómeno em expansão. Existem turistas que viajam para conhecer uma nova gastronomia e não por outros fatores.

Afirmação de novos destinos	Vários países se estão a afirmar como novos destinos turísticos, é o caso da Ásia, da América do Sul e do Médio Oriente.
Conceito “grab n’grow”	Diversos hotéis estão a eliminar o serviço de quartos, com o objetivo de diminuir custos, sendo comum existir comida disponível no <i>lobby</i> do hotel 24 horas por dia. Como exemplos temos o caso do <i>Hotel Evolution</i> em Lisboa, e o <i>Joke Hotel</i> em Paris.
Sustentabilidade	Esta temática está a ganhar importância para o público em geral, e a começar a despertar o interesse nas empresas. Por vezes, esta temática é implementada nas empresas com intuito de marketing.
A importância das experiências locais	O hóspede atual procura ir além das atrações e dos pontos turísticos tradicionais e pretende ter acesso à cultura e experiências regionais, vivenciando a cultura local. Esta tendência é mais apreciada pelos <i>millennials</i> , que procuram estabelecimentos que potenciam a vivência do destino.
Turismo grisalho	Em 2050, a população com mais de 65 anos terá um peso de 21%, que deriva do impulso da China, Índia e Estados Unidos da América. Esta classe terá uma maior segurança financeira, mais tempo e exigirá necessidades mais específicas, procurando um serviço mais personalizado e pessoal.
Crescimento do movimento <i>bleisure</i>	Este conceito é a junção de uma viagem de negócios com uma viagem de lazer (<i>business + leisure</i>), e tem um impacto significativo na hotelaria, aumentando o tempo médio da estadia. É uma excelente forma de conquistar os hóspedes, disponibilizando serviços de lazer, durante a viagem de negócios.
Novas gerações	A Geração Y ou <i>Millennials</i> , irá influenciar a atividade turística. Esta classe é dependente da tecnologia, e irá ter um grande peso, representando 50% dos viajantes em 2025.
Economia Partilhada	Hoje, na era da partilha, já é possível dividir quase tudo, até o quarto de casa, com um estranho. Na hotelaria temos o exemplo da <i>Airbnb</i> , que trabalha apenas via <i>internet</i> , e permite que qualquer pessoa possa alugar a sua casa na totalidade ou apenas parte dela. Segundo os próprios fundadores, as principais vantagens, em relação a um hotel tradicional é o espaço, visto uma família

	<p>conseguir hospedar-se num apartamento por um preço reduzido, inferior ao arrendamento de duas <i>suites</i> num hotel; outra grande vantagem é possuírem cozinha, o que permite aos hóspedes fazerem as suas próprias refeições a um preço mais acessível, bem como terem à sua disposição gratuitamente itens de lazer, como bicicletas, caiaques, piscina, entre outros. Hoje, as pessoas conseguem contornar muitas das empresas de serviços tradicionais, pois podem partilhar transportes (<i>Uber</i>, <i>Lyft</i> ou <i>RelayRides</i>), partilhar alojamentos (<i>Airbnb</i>), subcontratar tarefas domésticas (<i>TaskRabbit</i>, <i>Fiverr</i> ou <i>Mechanical Turk</i>), entrega de compras (<i>Favor</i> e <i>Instacart</i>). A principal razão do sucesso e do grande impacto destes conceitos, é que representam uma forma eficiente de capitalismo sem intermediários.</p>
--	---

Fonte: <https://artigos.hsystem.com.br/11-mega-tendencias-que-va-impactar-a-hotelaria-em-2017-e-2018>

6.5 Alojamento Local

O forte crescimento do mercado turístico fez surgir e proliferar um conjunto de novas formas de alojamento, que até à data não eram legisladas nem regulamentadas. A figura de alojamento local foi criada a 7 de março de 2008, para regular a prestação de serviços de alojamento temporário em estabelecimentos que antes não eram legislados, com o intuito de controlar e reunir os requisitos legalmente exigidos para se qualificarem como tal.

6.5.1 O conceito e legislação das *Guest Houses* em Portugal

Considerando que os turistas contemporâneos são cada vez mais exigentes e informados sobre a qualidade dos serviços turísticos, importa realizar uma análise sobre a legislação e tipologia de acomodação, pois variam de país para país. No entanto, devemos ter sempre em atenção o nível de conforto, bem como as boas condições de funcionamento (Foris, 2014).

Em Portugal, o Regime Jurídico das instalações, explorações e funcionamento dos Empreendimentos Turísticos (RJET), caracteriza os tipos de alojamento como: apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos, empreendimentos de turismo de habitação, *resorts*, estabelecimentos hoteleiros, empreendimentos de turismo no espaço rural e parques de campismo e de caravanismo (decreto-lei nº 39/2008, Artigo 4º). Entretanto, foram realizadas algumas alterações, sendo a última através do decreto-lei nº 62/2018 de 22 de agosto.

O conceito de *Guest House* não possui ainda uma lei específica, encontrando-se ao abrigo da lei sobre o Alojamento Local. Em 2008 foi criada uma lei destinada a este tipo de alojamento sendo que, em agosto 2018, foi necessário haver uma atualização. “... considera-se necessário proceder a ajustes e alterações que a aplicação do regime em vigor, face à atual conjuntura económica e necessidade de imprimir maior eficiência, simplificação, diminuição de custos de contexto e liberalização de procedimentos, demonstra serem necessários”. Os pontos mais importantes nesta atualização, foram a obrigação da afixação da placa (AL) com a designação do espaço, e ser possível dentro destes locais haver espaços comerciais e de restauração. A outra grande novidade é a existência de uma plataforma *online*, como podemos ler no artigo 40º: “O Turismo de Portugal, I. P., disponibiliza no seu sítio na *internet* o Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (RNET), constituído pela relação atualizada dos empreendimentos turísticos com título de abertura válido, da qual consta o nome, a classificação, a capacidade, a localização do empreendimento, as respetivas coordenadas geográficas, a morada e os períodos de funcionamento, bem como a identificação da respetiva entidade exploradora.”

Neste novo decreto-lei, foram realizadas algumas alterações à lei do alojamento local, como: Existência de “áreas de contenção” (zonas específicas onde as câmaras colocam limites relativamente ao número de estabelecimentos nesta categoria), os proprietários deverão disponibilizar aos seus hóspedes um livro com todas as regras de utilização do prédio, bem como com todas as normas referentes “à deposição de lixos e à produção de ruído”, e o mesmo deve ser redigido em português, inglês e em mais duas línguas. Outra alteração também bastante importante é os condomínios poderem fixar o pagamento de uma contribuição adicional por parte dos proprietários dos alojamentos “correspondente às despesas decorrentes da utilização acrescida das partes comuns, com um limite de 30% do valor anual da quota respetiva”.

Assim, podemos observar que o que existe atualmente em Portugal é uma legislação para as *Guest Houses* que as reconhece como sendo Alojamento Local. O decreto-lei nº 39/2008 aprova o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos e o decreto-lei nº 62/2018 aprova os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de alojamento local.

Sendo assim, consideram-se estabelecimentos de alojamento local as moradias, apartamentos e estabelecimentos de hospedagem que, dispendo de autorização de utilização, prestem serviços de alojamento temporário, mediante remuneração, mas não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos.

O artigo 3º do DL 39/2008, de 7 de Março, estabelece no seu ponto 1º — Os estabelecimentos de alojamento local podem ser integrados num dos seguintes tipos:

- a) Moradia - estabelecimento de alojamento local cuja unidade de alojamento é constituída por um edifício autónomo, de carácter unifamiliar.
- b) Apartamento - estabelecimento de alojamento local cuja unidade de alojamento é constituída por uma fração autónoma de edifício;
- c) Estabelecimentos de hospedagem - estabelecimento de alojamento local cujas unidades de alojamento são constituídas por quartos”.⁴

É fundamental o conhecimento da legislação e o cumprimento das regras, para ‘não alimentar’ o turismo ilegal, e para que exista uma boa imagem e funcionamento do turismo em Portugal. As *Guest Houses* em Portugal estão a crescer e a surgir diariamente e é essencial que sejam oficialmente reconhecidas, pelo seu importante papel no desenvolvimento do turismo.

6.5.2 Requisitos dos Estabelecimentos de Alojamento Local

Este tipo de estabelecimentos deve obedecer a diversos requisitos gerais, como apresentar adequadas condições de funcionamento e conservação, possuir um sistema privativo de abastecimento de água controlada ou estar ligada à rede pública de abastecimento, possuir fossas sépticas dimensionadas para a capacidade do empreendimento ou estar ligada à rede pública e ter água corrente quente e fria.

Para além disso, devem possuir ainda uma janela ou sacada com comunicação para o exterior que assegure as condições de ventilação, mobiliário, equipamento e utensílios, sistema que impeça a entrada de luz pelo exterior e portas equipadas com um sistema de segurança que garanta a privacidade dos seus hóspedes. Ao nível dos requisitos gerais, o alojamento local que contenha uma capacidade superior a 10 utentes deve cumprir as regras de segurança contra riscos e incêndios, nos termos do disposto no decreto-lei nº 220/2008, de 12 de novembro, e do regulamento técnico constante da Portaria nº1532/2008, de 29 de dezembro.

As unidades com capacidade inferior ou igual a 10 utentes, devem apenas ter extintor e manta de incêndio acessíveis aos hóspedes, equipamento de primeiros socorros e indicação do número nacional de emergência em local visível.⁵

⁴ Excerto da Lei nº 517/2008 de Alojamento Local

⁵ Informação consultada no Guia Técnico de Alojamento Local (Regime Jurídico) do Turismo de Portugal

7. Gay Tourism

7.1 Definição e Conceito

O público LGBT, conhecido normalmente por homossexuais, é constituído por pessoas que possuem uma orientação sexual alternativa. A sigla LGBT significa Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais e Transgéneros (Fagundes, 2006).

Ao estudar os estudos culturais, identificou-se uma composição social e diversos grupos que nela atuam, que são considerados alternativos e não hegemónicos (Fernandes, 2010). Deste modo, o autor identifica 3 grupos: “os messiânicos (formados por seguidores de um líder carismático que adota uma doutrina não hegemónica); político-ativistas (composto por pessoas de uma determinada região, reconhecidos apenas pela comunidade na qual os líderes atuam) e grupos erótico-pornográficos (abrigariam pessoas que vão contra à ordem moral e sexual vigente na sociedade. Fazem parte desse grupo as prostitutas, os homossexuais, as feministas, etc.)” (Fernandes, 2010, p.5).

Esta visão de Fernandes tem todo o interesse para o projeto, uma vez que ele se foca no grupo erótico-pornográfico, mais especificamente nos homossexuais. De acordo com o autor, este grupo é um segmento populacional considerado marginalizado, que se pensa questionar os valores tradicionais da sociedade.

“O indivíduo marginal (...) muitas das vezes se apresenta dentro das normas socialmente aceites, pois ele teme ser rejeitado por determinados grupos, porém, quando está junto ao seu grupo folk ele pode assumir sua identidade dentro desse grupo. Por exemplo, é difícil para um homossexual se declarar gay nos ambientes de trabalho e escolar, porém, quando está junto a outros homossexuais ele não tem problemas em se assumir como tal, desde, é claro, que já tenha passado pelo processo de come out (sair do armário).” (Fernandes, 2010, p.5)

A homossexualidade é, por vezes, considerada como um “oposto” do esperado dentro de um conceito heteronormativo, onde o indivíduo se interessa afetiva, física e amorosamente por outra pessoa do mesmo sexo biológico. (Martins *et al.*, 2009).

“A diversidade sexual é um desdobramento da diversidade que integra a condição humana, manifestando-se através das orientações afetivo-sexuais e das diversas identidades de gênero.” (Silva e Assis, 2014, p. 21).

Os neologismos “homoafetivos” e “homoafetividade” surgiram pela jurista Maria

Berenice Dias, no seu livro “União homossexual: o preconceito e a justiça” com o objetivo de identificar estes vínculos de afeto entre pessoas do mesmo sexo. Estes neologismos são definidos como um “adjetivo utilizado para descrever a complexidade e a multiplicidade de relações afetivas e/ou sexuais entre pessoas do mesmo sexo/gênero (...). Não é usado para descrever pessoas, mas sim as relações entre as pessoas do mesmo sexo/gênero” (Rabelo, *et al.*, 2012).

A formação da identidade de uma pessoa depende principalmente do seu reconhecimento em relação às categorias relativas ao seu gênero e à sua sexualidade (Reis, 2012). Por vezes, isso ocorre de forma que não se aceita o outro e a sua diversidade, fazendo com que surjam os conflitos e confrontos na sociedade. A homolesbotransfobia é um conceito que integra atitudes e atos que podem gerar algum tipo de violência (física ou psicológica) ou riscos de qualquer ordem, desigualdades, vulnerabilidades ou a simples rejeição dos direitos relativos à orientação sexual ou identidade de gênero de uma pessoa (Promoção dos direitos humanos de pessoas LGBT no mundo do trabalho, 2014, p.13). Deste modo, considera-se homofobia: “O medo, a aversão, ou o ódio irracional aos homossexuais, e, por extensão, a todos os que manifestem orientação sexual ou identidade de gênero diferente dos padrões heteronormativos. Consiste num problema social e político dos mais graves, mas que varia de intensidade e frequência, de sociedade para sociedade” (Martins *et al.*, 2009, p.21).

São muitos os nomes utilizados quando se fala de turismo *gay*, como o *Pink Tourism*, Turismo *Queer*, Turismo Homossexual, Turismo LGBT, entre outros. Quando falamos em *Pink Tourism*, este está relacionado com o *Pink Market* ou o *Pink Dollar*, termos que representam o mercado *gay* e o seu respetivo poder de compra (Hughes, 2006).

O movimento *Queer* faz críticas à heteronormatividade que é definida como: “a ordem sexual do presente, na qual todo mundo é criado para ser heterossexual, ou - mesmo que não venha a se relacionar com pessoas do sexo oposto - para que adote o modelo da heterossexualidade em sua vida. Gays e lésbicas normalizados, que aderem a um padrão heterossexual, também podem ser agentes da heteronormatividade”. O autor defende que o movimento *Queer* não é uma defesa da homossexualidade, mas sim “a recusa dos valores morais violentos que instituem e fazem valer a linha da abjeção, essa fronteira rígida entre os que são socialmente aceitos e os que são relegados à humilhação e ao desprezo coletivo” (Miskolci, 2012, p.15).

A origem da associação da cor rosa à comunidade *gay*, deve-se ao triângulo invertido utilizado pelos homossexuais nos campos de concentração nazi. Na década de 70, este público

reivindicou este símbolo como uma “marca” desta comunidade, representando a opressão a que a comunidade era exposta (Hughes, 2006).

É importante salientar que, ao longo desta dissertação, o termo mais utilizado será Turismo *Gay*, com o intuito de referir o turismo de lazer, realizado por homens que se sentem atraídos sexualmente por pessoas do mesmo sexo biológico.

Uma vez que o estudo irá apenas abordar a atividade turística de homens homossexuais, o termo turismo *queer* (identidade de género e orientações sexuais) e turismo LGBT (lésbicas, gays, bissexuais e transsexuais) serão evitados. Os termos atrás mencionados, muitas vezes são utilizados como sinónimos de turismo *gay*, sendo que ambos refletem uma amostra complexa e muito maior daquela que irá ser abordada nesta dissertação.

Karl Heinrich Ulrichs, estudante alemão de direito, jornalista e secretário de vários diplomatas, foi quem criou a dicotomia heterossexual e homossexual. Ulrichs baseou-se na ciência embriológica para conseguir justificar a homossexualidade, afirmando que a homossexualidade masculina resulta da presença de um gene feminino nas pessoas do sexo masculino, que se caracteriza como uma alma feminina presa a um corpo masculino (Norton, 2002). Deste modo, o conceito homossexual persistiu como uma condição médica congénita (doença), sendo a heterossexualidade o estado natural e a homossexualidade o comportamento desviante. A existência da oposição heterossexual e homossexual, quando aplicada aos estudos sobre o turismo *gay*, acaba por limitar a possibilidade de se estudar o real potencial deste tipo de mercado, uma vez que a heterossexualidade é sempre mencionada como um ponto de referência (Jamal e Hollienshead, 2001).

“Definida como orientação, opção, preferência, tendência, quaisquer que sejam os termos, o que é mais importante é evitar a queda na ilusão produzida pela ideologia [...] que, não enxergando a homossexualidade como uma possibilidade saudável, positiva e legítima, variante alternativa à heterossexualidade, procura fazer crer que se trata de fenómeno para o qual concorre uma causa específica (biológica, social, psicológica ou outra) que o afasta e o diferencia (como “desvio”, “interrupção” etc.) do fenómeno da constituição da sexualidade humana em geral” (Sousa, 2007, p.11).

A homossexualidade é um tema relativamente recente, invenção do século XIX (Pereira & Ayrosa, 2013). “Até então, as relações afetivas e sexuais entre pessoas do mesmo sexo eram consideradas sodomia, tidas como comportamento vergonhoso ao qual qualquer pessoa poderia sucumbir. A partir da segunda metade do século XIX, a prática da homossexualidade passou a definir um tipo especial de sujeito e, conseqüentemente, uma nova categoria social que viria a

ser marcada, estigmatizada e reconhecida pelo nome de homossexual, categorizado e nomeado como desvio da norma. Os indivíduos que se encaixassem, ou fossem forçadamente encaixados nessa categoria, passariam a viver em segredo, tendo o medo como norte e sendo obrigados a suportar as dores da segregação social” (Foucault, 1988; Fry, 1982; Silva, 2006; Trevisan, 2000).

Os homossexuais são considerados como uma minoria e, por vezes, são isolados e rejeitados, por não seguirem uma harmonia imposta pela sociedade, que se rege pelos princípios da heteronormatividade (Brito, 2014). No entanto, pressupõe-se que este panorama está em transformação, uma vez que o relatório da Unesco (2009), afirma que o mundo se tem tornado numa aldeia global, onde os valores, gostos e percepções vêm ganhando forma através da visibilidade da diversidade cultural que é demonstrada nos meios de comunicação, livros, imprensa, televisão, rádio, cinema e, principalmente, pela *internet*. Existe um caminho que está a ser percorrido, com o objetivo de que a aceitação pela diversidade de culturas não seja revertido.

“Não obstante, convém analisar em que medida essas expressões traduzem a realidade, a complexidade e a dinâmica da diversidade cultural, pois se é verdade que não restam dúvidas de que os novos meios de comunicação facilitam o acesso à diversidade cultural, multiplicando as oportunidades de criar um diálogo intercultural e permitir a expressão de vozes diferentes, também se verifica que as assimetrias correspondentes à exclusão digital continuam a restringir as possibilidades de um verdadeiro intercâmbio cultural. Além disso, a própria multiplicidade de opções, assim como os novos desafios culturais que estas implicam, podem dar lugar a diversas formas de isolamento cultural” (UNESCO, 2009, p. 18).

No caso do Instituto Ethos, que em 2013 já defendia a valorização da diversidade, o respeito e o combate à discriminação, incentivando ao mesmo tempo a criação de um ambiente tranquilo, e de mente aberta, onde se podia tratar abertamente de assuntos polémicos, como a questão homossexual.

“A valorização e promoção da diversidade convidam a expressar o respeito a todas as pessoas como padrão de conduta ética inquestionável. A homofobia e suas variadas expressões práticas podem pôr uma empresa em risco quanto à sua imagem, reputação, com processos e custos que não são, evidentemente, desejáveis. A homofobia pode afastar a empresa de talentos, de clientes, de fornecedores, de resultados financeiros ou lucros e, mais importante, de sua própria identidade, onde está inscrito seu propósito, missão, visão e valores” (Instituto ETHOS, 2013, p. 29).

O mercado homossexual passou a ter um peso significativo nos negócios, uma vez que estes indivíduos começaram a assumir a sua orientação sexual, em função do aumento da sua aceitação social e a demonstrar as suas preferências (Fagundes, 2006). Com os direitos *gays* a ficarem cada vez mais em “foco”, o chamado *pink money*, que denomina o consumidor homossexual, ganha importância, por ser resultante de um público com elevado poder de compra (Lemos, 2009).

O público homossexual, transitou de um mercado marginalizado, para uma indústria valorizada no mundo ocidental (Branco & Barreto, 2012). Estes autores referem que as empresas ou marcas *gay friendly* que se têm focado neste segmento, têm conseguido uma maior fidelização junto deste público-alvo, e que este se destaca dos heterossexuais, no que respeita ao poder de aquisição.

A maioria dos casais homossexuais não possui filhos e, conseqüentemente, apresenta um saldo financeiro menos comprometido comparativamente com os heterossexuais, o que faz com que o público *gay* gaste mais com lazer e entretenimento (Lemos, 2009). Devido às dificuldades de integração social e aos preconceitos enfrentados pelos homossexuais, estes têm uma maior motivação de se profissionalizarem e simultaneamente realizarem um esforço acrescido, com o objetivo de obter uma imagem de destaque na sociedade (Branco & Barreto, 2012).

Os homossexuais ficaram conhecidos como DINKS (*Double Income, No Kids*) após o estudo intitulado *Gay and Lesbian Market Study* realizado em 1997 (Darce, 1996; Nunan, 2003; Galvão, 2003). Este segmento de consumidores é caracterizado por não serem pais, serem elegantes, cultos e vaidosos e que, normalmente, têm um poder de compra elevado. A comunidade homossexual, encontra-se em expansão e cada vez mais presente em diferentes tipos de sociedade, chamando a atenção de empresários, bem como de profissionais de marketing (Mott, 2010). De acordo com o atrás mencionado, o público *gay* gasta mais em roupas, restaurantes, viagens e carros, do que o público heterossexual (Nunan, 2003). Além disso, identificaram-se áreas em que este tipo de consumidor se diferencia dos outros: são mais individualistas, necessitam de mais convívio, procuram novas experiências, com o objetivo de se tentarem distanciar da rotina diária (Lukenbill, 1999). Em relação à literatura relacionada com o consumidor homossexual, ela ainda é bastante escassa, por ser uma temática recente e em fase de desenvolvimento. A falta de informação sobre os hábitos de consumo, poder de compra e comportamento, é devida ao receio de revelação da verdadeira opção sexual, e à falta de consistência nos conceitos (*gays* e homossexuais) (Pinheiro, 2000). Ainda assim, pode-se

entender que este público tem uma grande influência no mercado, nomeadamente no mercado de luxo, por terem gostos supérfluos, representando, neste caso, a “elite” *gay*.

7.2 Breve contexto do surgimento da definição de homossexual

O termo homossexualidade foi criado em 1869, pelo médico Karoly Maria Benkert, que não aceitava as relações entre pessoas do mesmo género (Guazina, 2008). O termo “homossexuais”, deriva da junção do prefixo grego *homos* (igual) mais o sufixo latino de *sexus* (sexo) (Houaiss, 2007). Ainda existe outra palavra que mantém o mesmo significado, a homofilia, cujo nome surgiu em 1953, e é formada pelas raízes gregas *homos* e *philein* (amar), que tem como significado: “atração afetiva para com o seu semelhante”, mas é muito pouco utilizada (Daniel & Baudry, 1977).

Este termo surgiu no século XIX, e é empregue hoje em dia com naturalidade, encontrando-se atualmente em discussão, uma vez que a sua origem é considerada ofensiva, dado que no passado era considerada uma doença ou desvio psíquico-sexual (Reinaudo, 2003).

A palavra ‘homossexualidade’ é uma construção da sociedade moderna, deste modo, não deveria ser utilizada para se referir às relações entre pessoas do mesmo sexo na Idade Média e na Antiguidade (Foucault, 1985). Nessas épocas, o nome mais utilizado para caracterizar tal atitude, era sodomia, como sinónimo de coito anal ou oral e em alusão bíblica às cidades de Sodoma e Gomorra que foram destruídas pela fúria de Deus pelas suas permissividades sexuais não só entre homens, mas também entre homens e mulheres (Oliveira, 2002).

O assunto sobre a homossexualidade envolve estudos de várias áreas científicas como a antropologia, a sociologia e a psicologia, mas é importante realçar que até aos dias de hoje, não existem dados estatísticos que possam ser considerados confiáveis em relação ao número de homossexuais no mundo. No ano de 1946, o sexólogo Alfred Kinsey publicou um estudo sobre os comportamentos sexuais do homem norte-americano branco, baseando-se em questionários preenchidos por milhares de voluntários (Demon, 1996). Após a análise do estudo em questão, verificou-se que 60% dos rapazes pré-adolescentes já se tinham envolvido com homens mais velhos em práticas sexuais; que 10% dos homens casados com idade inferior a 25 anos estavam envolvidos em relacionamentos *gays*; 37% dos americanos brancos masculinos tiveram pelo menos uma experiência homossexual e que 13% tiveram desejos homossexuais. Deste modo, pode-se verificar que isto representa no total 50% da população masculina branca, sendo que os que se assumiram como homossexuais foram apenas 10%.

Devido à falta de dados estatísticos ao longo dos anos, não podemos ter nenhuma certeza sobre a quantidade de homossexuais ao longo da história (Daniel & Baudry, 1977). A falta de dados deve-se ao facto de antigamente não se falar sobre o assunto e, posteriormente, a atitude de repressão social face aos homossexuais ser muito forte.

Existem diversas teorias antropológicas, psicológicas, sociológicas e biológicas sobre o assunto em questão, mas nenhuma é particularmente conclusiva. O que se sabe é que este tema é algo que existe desde as origens da história humana (Reinaudo, 2003).

7.3 Surgimento dos movimentos homossexuais

Foi na Alemanha, em 1897, que surgiu o movimento de defesa dos direitos dos homossexuais, com o CCH (Comité Científico e Humanitário) a funcionar até 1933, data a partir da qual foi fortemente perseguido pelos nazis, recém-chegados ao poder. Durante a existência deste comité, foram realizados abaixo-assinados, palestras e atividades públicas, numa tentativa de colocar um ponto final à discriminação.

Após a Segunda Guerra Mundial, foi possível na Europa e nos Estados Unidos a estruturação deste movimento, mas só no final da década de 60 é que se começou a fortalecer, com reflexo nos movimentos de esquerda e dos jovens contra culturais (Santos, 2005; AOGLBT/SP, 2005).

Em 1969, o CCH foi o movimento histórico da “libertação gay”, resultante de um episódio em Nova York a 28 de junho, quando um grupo de polícias invadiu o bar *Stonewall Inn*, prendeu os empregados, expulsou os clientes e fechou o bar, visto a homossexualidade ser considerada até à data, uma infração que deveria ser reprimida. Os clientes expulsos do estabelecimento começaram a protestar, tendo-se juntado outros apoiantes e atacado os polícias que tiveram de se refugiar no bar. Os manifestantes atearam fogo, e estes só conseguiram ser salvos quando os reforços chegaram. Os protestos duraram três dias seguidos, tendo havido muitos conflitos entre polícias e manifestantes (Facchini, 2011).

Foi considerado um marco histórico, por ter sido a primeira vez que um grupo de *gays* resistiu publicamente à discriminação. Deste modo, os homossexuais aumentaram a sua visibilidade e intensificaram a luta pelos direitos que lhes eram devidos, ganhando mais espaço perante a sociedade. Poucos meses depois, nasceu o jornal *Come Out* e elegeu o dia 28 de junho como o Dia Internacional do Orgulho Gay e, desde então, surgiram as Paradas *Gays*, que

atualmente ocorrem em mais de 140 países. A primeira parada ocorreu em 1970 em Nova York com apenas 300 pessoas (Oliveira, 2002; Nunan, 2003).

Na década de 70, surgiram diversos movimentos e organizações em defesa dos direitos dos *gays* e das lésbicas, tendo obtido diversas conquistas, como colocar fim à proibição de homossexuais integrarem os serviços públicos, a anulação de leis que iam contra os homossexuais em dezoito estados dos EUA, a aprovação de leis em diversas cidades proibindo a discriminação nos locais de trabalho e a discussão do tema dos homossexuais (ainda) serem considerados doentes pela Associação Nacional de Psiquiatria (Santos, 2005).

7.4 O Mercado *Gay*

Apesar do preconceito pelos *gays*, na década de 90, nos Estados Unidos e na Europa, os departamentos de marketing começaram a prestar atenção a este nicho de mercado. No entanto, os *gays* sempre foram consumidores, mas a ideia de prestar atenção a este tipo de mercado é relativamente recente e existem ainda poucas pesquisas sobre as diferenças entre o consumo homossexual e heterossexual.

Na década de noventa do século XX, com o surgimento de revistas e jornais vocacionados para este mercado, as empresas de publicidade começaram a investigar este nicho, com o objetivo de compreender os seus comportamentos de consumo, qual o tamanho real deste mercado, o seu poder de compra e os padrões de consumo (Newman & Nelson, 1996; Nunan, 2003).

Os consumidores homossexuais distinguem-se dos heterossexuais em diversos aspetos: são mais individualistas devido ao isolamento social de que são vítimas, têm necessidade de se juntar a outras pessoas, pretendem sair da rotina diária, procuram novas experiências e, por fim, têm uma necessidade constante de aliviar o *stress* (Lukenbill, 1999).

O primeiro estudo oficial sobre o público *gay* foi realizado em 1968, nos Estados Unidos, aos leitores do jornal *The Advocate*, mas apenas na década de 90 é que as empresas começaram a especializar-se neste mercado.

O estudo mais profundo da altura foi desenvolvido em 1997 por duas empresas americanas, uma de marketing e outra de publicidade. Tratou-se do *Gay and Lesbian Market Study* e verificou-se que este nicho possuía salários elevados em torno dos US\$ 3,000, não possuía filhos e teria mais escolaridade do que o público em geral. Após a apresentação deste

estudo, o público *gay* passou a ser designado por *DINKS* (*Double income, no Kids*).

Em 2002, foi realizado um estudo sobre o mercado *gay*, chamado *Gay/Lesbian Consumer Online Census* pelo *GLCensus Partners*, pela *OpusComumm Group*, a *Syracuse University* e uma empresa de entretenimento virada para o público homossexual, a *GSociety*. Este estudo foi o maior até ao momento, tendo inquirido 9.000 participantes e sendo realizado apenas com recurso à *internet*. Os dados recolhidos foram similares às pesquisas anteriormente realizadas (Nunan, 2003) e o estudo veio reforçar a perceção sobre a capacidade financeira deste nicho de mercado, concluindo que os *gays* gastam mais do que os heterossexuais em carros, viagens, cigarros, cartões de crédito, telefones, livros, bebidas, cinema, roupas, música, produtos eletrónicos, perfumes, ginásio e objetos de luxo. É um público muito preocupado com a moda, fidelizam-se a algumas marcas e são bastante informados politicamente. Por não terem filhos, dispõem de mais tempo livre, que dedicam ao consumo e ao lazer (Newman & Nelson, 1996; Pritchard *et al.*, 1998; Bowes, 1996).

Através de diversos estudos, chegou-se à conclusão que o mercado homossexual é um mercado lucrativo, mas estudos posteriores vieram realçar que a diversidade económica homossexual é igual à heterossexual. Considerando a realidade dos Estados Unidos, verificou-se que os homossexuais não têm um salário mais elevado do que os heterossexuais e nalguns casos ganham menos do que os heterossexuais com o mesmo emprego, devido à discriminação. Deste modo, diversos autores criticam alguns estudos realizados que promoveram uma caracterização distorcida deste mercado, uma vez que se basearam apenas em leitores de revistas e jornais *gays* (Badgett, 1998; Nunan, 2003).

Devido à escassez de dados demográficos e a pesquisas mal conduzidas por algumas empresas a um nicho muito específico do mercado *gay*, estes não podem ser considerados representativos da população geral, pois dão a impressão de que todos os *gays* são ricos e que podem gastar o seu salário em viagens e artigos de luxo (Nunan, 2002). Deste modo, as empresas que pretendem dirigir-se a este público, devem procurar os nichos que são mais recetivos aos produtos em questão, considerando a mesma segmentação que é realizada no mercado geral, como a divisão por idades, classe social, residência, personalidades, entre outras. (Kahan & Mulryan, 1995; Lukenbill, 1999).

O receio de algumas empresas associarem os seus produtos ou serviços ao mercado homossexual e de perderem consumidores heterossexuais, tem impedido que as mesmas cresçam e se fortaleçam no mercado. As empresas que desejam chegar a este mercado e obter lucro e fidelidade para com a sua marca, devem ser perseverantes e ter uma presença longa e

assídua em publicações *gays*, pois é um fator importante para conseguirem captar a confiança deste tipo de consumidores (Nunan, 2002). Por outro lado, as empresas que anunciam neste mercado e que depois se retraem com receio dos consumidores heterossexuais, uma vez que são a maioria, acabam por incomodar a população *gay*, podendo gerar uma publicidade negativa.

7.5 Turismo Gay

Em muitos destinos, o turismo é uma das atividades com maiores pesos na economia. Assim, devido ao crescimento dos rendimentos, o lazer e o turismo são cada vez mais considerados em ascensão e frequentemente encarados como uma força motriz da economia (Waitt *et al*, 2008; Chuck & Fayos, 2014).

Devido ao forte crescimento do turismo, é necessário segmentar e tentar desviar a atenção do turismo de massas para um turismo mais diferenciador e inovador. Temos como exemplo disso o turismo *gay*, que cada vez é mais estudado, e que aparentemente se apresenta como sendo altamente lucrativo (Guaracino, 2007). Todos os anos são realizadas convenções para debater temas como o turismo *gay*, tais como a organizada pela IGLTA, que trabalha em conjunto com a UNWTO na produção de estudos e relatórios sobre o turismo *gay*.

Devido às mudanças sociais ocorridas no final do século XX, existiu uma maior visibilidade relativamente aos *gays*, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais, que despertou no mercado turístico um maior foco para estes indivíduos, como potenciais clientes. Trevisan justifica a razão de os homossexuais viajam tanto desde a antiguidade: “[...] ocorre uma necessidade premente de conhecer o mundo. A tendência é que homossexuais abandonem os lugares mais inóspitos e agressivos, inclusive suas cidades de origens, para “procurar o seu lugar”, movidos pelo desejo de se libertar.” (Trevisan, 2006, p. 144).

A aceitação da homossexualidade e o turismo de massas, são ambas questões bastante atuais na nossa civilização. Deste modo, o autor afirma que: “*Sendo a liberdade sexual e o turismo de massas fenômenos igualmente recentes e frutos de possibilidades de vivência do prazer em campos cada vez mais amplos, é natural que existam conexões mais íntimas entre sexo, lazer, turismo e hospitalidade e entretenimento*” (Trigo, 2009, p.142).

Atualmente, o movimento LGBT está pleno de avanços e conquistas como o reconhecimento das relações homoafetivas: “*O reconhecimento de casais homossexuais como uma família, levou empresários e governos a ter outra percepção desse segmento e sinalizar*

favoravelmente no sentido de apostar nesse público e investir em entretenimento, lazer e turismo inclusivo.” (Guerra, 2013, p.134).

O turismo *gay* nasceu pelo facto de existir uma lacuna no mercado do turismo. Foi através das mãos de Kevin Mossier e Jack Sroka (profissionais do turismo americano), que entenderam existir bastante procura pelos seus clientes, nomeadamente do sexo masculino, por alternativas de turismo e lazer direcionadas para o público *gay*. Foi em 1992, em Minneapolis, que criaram a *RSVP Travel Productions*, a primeira agência exclusiva para este tipo de consumidor. No primeiro ano, o objetivo foi realizar viagens de cruzeiros unicamente *gays*, sendo que muitas companhias recusaram, mas depois de muita insistência foi possível realizá-las em sete navios. Após estas viagens, Kevin e Jack verificaram que tinham sido um êxito e conseguiram comprar o seu próprio navio (Angeli, 1999).

Nos últimos anos, alguns destinos turísticos, têm tido como foco principal, conseguir atrair o público *gay* e vários órgãos políticos (Câmaras municipais) têm ajudado na construção de um ambiente social mais confortável a este tipo de consumidor (Oliveira, 2002).

Países como a França, Holanda, Estados Unidos e Alemanha, investem milhões de euros em campanhas específicas para este segmento, tentando criar um serviço exclusivo, personalizado e, ao mesmo tempo, demonstrar respeito. Por outro lado, procuram garantir um clima de segurança sendo que, para isso, possuem escritórios de promoção turística destinados exclusivamente ao turista *gay*.

Em 1983, foi criada na Florida uma associação internacional de turismo LGBT, a *International Gay & Lesbian Travel Association* – IGLTA. Esta associação agrega todas as empresas que operam para este segmento, como os operadores turísticos, agências de viagens, hotéis, companhias aéreas, companhias de cruzeiros, etc. De acordo com a IGLTA, os *gays* gastam mais de US\$ 2 mil milhões em turismo anualmente e, nos Estados Unidos, esse valor ronda os US\$ 54 mil milhões anuais, representando cerca de 11% do mercado norte-americano de viagens.

Após vários estudos realizados, pode-se afirmar que o público *gay* viaja acompanhado, entre três a cinco vezes por ano, e tende a escolher destinos com maior liberdade sexual. De acordo com as empresas que operam neste segmento, tem havido crescimentos de 20% ao ano em todo o mundo e o segmento *gay* permanece o dobro do tempo que é despendido pelo segmento heterossexual. Este público é mais gastador e em média gasta cerca de 30% mais do que os heterossexuais (Escandiuzzi, 2004; Magalhães & Lupinacci, 2006).

A empresa *LGBT Capital*, pertencente ao grupo *Galileo Capital Management, Ltd*, é uma empresa que se dedica em exclusivo a estatísticas sobre a população *gay* e os seus impactos económicos, tendo realizado o seu último estudo em 2015. Esta empresa estimou que a população LGBT ascendia a 450 milhões de pessoas e possuía um poder de compra de 3,7 mil milhões de dólares. É importante realizar estudos e aferir os números concretos e os seus impactos económicos, visto atualmente não passarem de meras estimativas.

O público *gay* é exigente, bem informado e não está disponível para gastar o seu dinheiro em destinos onde não sejam bem recebidos ou que sejam de baixa qualidade (Oliveira, 2002). Se souberem que existe um destino que promove o turismo *gay*, mas subsiste um sentimento anti homossexual por parte dos seus residentes, o público *gay* acaba por passar essa informação à sua comunidade e não há nenhum trabalho de promoção que consiga voltar a conquistar a confiança deste segmento. Temos o exemplo da Jamaica, em 1998, onde a IGLTA denunciou a discriminação que os homossexuais sofriam neste destino. Agustín Merlo, diretor da IGLTA, fez a seguinte declaração pública: “A Associação Internacional de Viagens para *Gays* e *Lésbicas* condena veementemente as autoridades jamaicanas por não garantirem a segurança, bem-estar e conforto de *gays* e *lésbicas* que visitam e vivem na nação. A nação parece ser líder da homofobia que emerge na região e que já mostrou sua face feia às Ilhas Caimão e Costa Rica. Isso é uma tragédia. Se a Jamaica não está preparada e disposta a receber turistas *gays* e *lésbicas* nas suas praias, então a IGLTA está preparada para avisar todas as empresas e associações a ela afiliadas, que os nossos dólares turísticos não são mais bem-vindos naquele país.”

No sector dos cruzeiros, as viagens organizadas para o público *gay* estão em grande crescimento. A *RSVP* e a *Atlantis* costumam ter os seus navios esgotados quando realizam estas viagens. Estâncias como Aspen, Utah e Vermont nos Estados Unidos e o *Club Med Les Menuires* em França, promovem semanas de esqui voltadas para o público *gay*. Estes eventos normalmente acontecem em janeiro e promovem festas, jantares, *shows* e competições (Golias, 2002).

Um dos eventos mais conhecidos na comunidade *gay* é o *Gay Day*, que acontece em parques de diversões. Surgiu em 1991 por Doug Swallow, quando este partilhou uma mensagem na *internet*, convidando todos os *gays* a encontrarem-se no *Magic Kingdom* da Disney, tendo de ir obrigatoriamente vestidos de vermelho. Este encontro foi um sucesso, pois apareceram cerca de 2.500 *gays*, e o que era apenas um dia, hoje dura uma semana com cerca de 140.000 *gays*. Hoje em dia, o *Gay Day* realiza-se em diversos pontos do mundo (Angeli, 1999; Meira &

Oliveira, 2002).

La Chueca era um bairro de subúrbio decadente em Madrid, e após tornar-se um local preferido pelos *gays*, conseguiu revitalizar a sua envolvência. Hoje em dia, possui diversos bares, lojas e restaurantes, sendo um ponto turístico obrigatório para este tipo de segmento, bem como um dos locais mais caros para viver em Espanha (Reinaudo, 2003).

A cidade com mais população *gay* no mundo fica situada na Califórnia, mais precisamente em São Francisco. Nela podemos observar as famosas bandeiras do arco-íris (símbolo homossexual). Ford Lauderdale na Flórida, é muito visitada por turistas *upscale*, que são os que apresentam um padrão de consumo bastante elevado.

Um dos locais mais visitados na Europa pelo público *gay*, é a ilha grega de Mykonos (um dos primeiros locais a tornar-se *gay friendly*), e a ilha de Ibiza em Espanha, devido ao respeito dos residentes, bem como às festas direcionadas para este público. A ilha da Gran Canária também tem apostado na promoção como destino de referência *gay*. Na Alemanha, Berlim, é um destino bastante procurado por homossexuais, devido à vida noturna e às suas conhecidas festas de sexo (Oliveira, 2002).

O estudo denominado *Loyalty Runs Deeper than Thread Count: And Exploratory Study of gay Guest Preferences and Hotelier Perceptions*, realizado em 2015 por Orié Berezan, Carola Raab e Curtis Love, demonstra que embora os hoteleiros tenham como alvo o mercado *gay*, não têm as mesmas perceções gerais dos seus turistas, quando se trata de fatores que fazem com que esse segmento de mercado escolha um hotel em detrimento de outro. É evidente que para muitas características, os hoteleiros possuem uma perceção equivocada do que os homossexuais querem e procuram nestas unidades. Os hoteleiros e os turistas *gays*, colocam níveis diferentes de importância em determinadas características do hotel. As perceções dos hoteleiros sobre as motivações dos seus hóspedes na escolha de um hotel, são inconsistentes com as expectativas relatadas por esse segmento, sugerindo-se que são necessárias mais pesquisas de marketing aos turistas *gays*.

Antes de viajar, é essencial que o turista *gay* pesquise e se informe sobre os hábitos culturais de cada destino, pois temos como exemplo o facto de a troca de carícias entre homens degenerar em prisão no Egito; mas no caso da China, é perfeitamente normal os homens andarem de mãos dadas (Golias, 2002).

Podemos observar que o turismo vocacionado para os homossexuais em muitos destinos já é uma realidade, que se promove através de *sites* ou roteiros *gays*. De seguida, apresentam-se alguns *sites* de alojamento ou de planeamento de férias vocacionados para o turismo LGBT.



Fonte: O Autor

7.6 Perfil do Turista Gay

7.6.1 O perfil do turista gay

Este segmento é diferente de todos os outros, por não possuir uma característica física explícita e por ser muito difícil de mensurar e de se calcular a sua dimensão. Por outro lado, o seu potencial depende inteiramente da atitude dos homossexuais e da sociedade em relação aos mesmos. De acordo com os autores, os homossexuais que não se aceitam e escondem a sua orientação sexual não podem ser considerados como consumidores deste segmento específico.

“O que atualmente se define como a segmentação de mercado LGBT é toda a atividade econômica focada nos consumidores homossexuais que aceitam com naturalidade a sua orientação sexual, desejando consumir produtos e serviços direcionados ao seu estilo de vida. Inclui também, no Brasil, os simpatizantes da sigla, as pessoas afetiva ou ideologicamente próximas dos homossexuais que aceitam com naturalidade sua orientação sexual”. (Reinaudo e Bacelar, 2015, p. 72).

Foi realizado um estudo no Brasil, pela *in Search Tendências e Estudos de Mercado*, que estimou que a população LGBT é de 18 milhões de pessoas, sendo que desses, 78% possui cartão de crédito, gasta em média mais 30% do que os heterossexuais e viaja em média três vezes por ano. O estudo conclui ainda que este público procura nas suas viagens o conforto, ambientes agradáveis e confortáveis que possuam um conceito interessante e que ao mesmo tempo tenham um atendimento impecável e fora de preconceitos (Sousa, 2012). No entanto, este nicho de mercado ainda é pouco explorado. *“Se o Estado tomar a iniciativa de promover o turismo LGBT, estará a contribuir não apenas para aumentar a renda do país, mas também para acabar com a discriminação e o preconceito do qual os homossexuais são vítimas em pleno século XXI”* (Oliveira, 2002, p.36).

“Viajar é um dos prazeres mais intensos do ser humano. O outro é o sexo. [...] Estar com a pessoa desejada num lugar sonhado, disfrutando das amplas possibilidades sensoriais de

tempo, espaço e estilo; é o que origina esses raros momentos de perfeição existencial que ficam na memória até a eternidade” (Trigo, 2009, p. 141).

“A conquista dos espaços gays na sociedade passou pelo mercado, sendo o setor de viagens e turismo para o público gay precedido pela expansão do entretenimento segmentado.” (Trigo, 2009, p.149).

Atualmente, são várias as empresas que realizam estudos de mercado, com o intuito de compreender os consumidores *gays*, que por si só têm um impacto económico elevado para serem considerados unicamente como um segmento de mercado. Deste modo, iremos focar-nos e basearmo-nos em estudos já realizados, com o objetivo de aprofundar e conhecer o perfil do turista *gay*.

Como já foi referido anteriormente, atualmente é impossível apresentar um número concreto para a população homossexual. Temos, por exemplo os censos, que podem questionar sobre as relações entre casais do mesmo sexo, mas o número obtido não representa a realidade, derivado aos solteiros e aos indivíduos que não se assumem publicamente. Os questionários e estudos realizados estão sempre dependentes das amostras consideradas, e se forem recolhidas em espaços unicamente *gays*, pode correr-se o risco de criar perfis homogéneos. Deste modo, os estudos de mercado já realizados para tentar calcular a dimensão do mercado homossexual, não representam a realidade. Em Portugal, num estudo feito em 2005, aferiu-se que havia um milhão de habitantes homossexuais; no Reino Unido estima-se que 5% da população da Grã-Bretanha é *gay*⁶.

Podemos afirmar que, independentemente das conclusões contrárias em diferentes estudos, o mercado *gay* tem vindo a ganhar destaque e notoriedade nos meios de comunicação e é percecionado como um segmento de mercado em crescimento, disposto a viajar e a gastar.

As férias de homens *gays* são suscetíveis de contribuir muito significativamente para a criação e validação de uma identidade *gay*, no entanto, a natureza e a dimensão desta contribuição ainda continua a ser estudada e aprofundada. As áreas particulares que merecem investigação dizem respeito aos destinos que os homossexuais escolhem para as suas férias, o que estes procuram na escolha do destino e quais as motivações que levam um *gay* à escolha do destino.

O estudo *Gay Men and Tourism*, realizado pela Beykent University em conjunto com a Trakya University, na Turquia, em 2012, identificou os viajantes *gays* como membros que

⁶ Department of Trade and Industry, 2003 *aput* Hughes, 2006

raramente viajam em grupo, sendo que normalmente viajam em casais ou sozinhos; normalmente viajam com mais frequência e em várias épocas do ano, apresentam uma renda disponível mais elevada do que o geral da população e têm menos responsabilidades familiares e apoiam empresas *gay friendly*; os destinos *gays* têm uma cultura mais aberta e são mais alegres e vibrantes. Neste estudo ainda se aferiu que os homens que viajam para *resorts gays*, procuram essencialmente atividades sexuais durante a sua estadia, e que os homens que viajam mais, são os que se situam entre os 35 e os 54 anos, por possuírem uma vida mais estabilizada, não terem filhos, e apresentarem um poder de compra elevado.

Pesquisas recentes sugerem que o turismo *gay*, em particular o dos homossexuais, exige um marketing de nicho cuidadoso e direcionado (Hughes & Deutsch, 2010). Tudo isso indica que o grupo de turistas *gay* vale a pena ser estudado e se devem dirigir esforços de marketing nesse sentido, mas infelizmente constatamos que não sabemos ainda o suficiente sobre o que o turista *gay* procura.

“Quanto mais o local puder garantir que seus frequentadores homossexuais serão respeitados, bem tratados e protegidos (de olhares, piadas, comentários, ataques) de outros frequentadores ou da sociedade em geral, tanto melhor estará atendendo essa necessidade” (Reinaudo & Bacelar, 2011, p. 137).

7.6.2 Motivações e escolhas do turista *gay*

Para captar este segmento, é fundamental compreender quais as motivações (internas e externas), que fazem com que o turista *gay* tenha interesse em viajar. Vários autores defendem a ideia de que os motivos que levam o turista *gay* a viajar, são os mesmos que levam os turistas heterossexuais a viajar.

Em 2009 foi realizado um estudo por Howard Hughes e Richard Deutsch e publicado pela revista científica *Tourism Management*, chamado *Holidays of older gay men: Age or sexual orientation as decisive factors*, onde se aferiu que os homens *gays* vão de férias com mais frequência do que os outros, mas as motivações são pouco diferentes das do resto da população. Esta maior frequência é atribuída, em grande parte, ao maior poder de compra disponível, bem como ao tempo de lazer. Neste estudo, ainda se chegou à conclusão que os encontros sexuais durante as férias, podem ser desproporcionadamente elevados para alguns homens, devido às oportunidades limitadas no seu dia a dia de conhecerem outros homens, bem como o desejo de esconder a sua sexualidade no seu quotidiano. No entanto, existem ainda, homens *gays* que consideram que o turismo virado para o público *gay*, pretende atrair jovens que procuram nas suas férias um pouco de sol, areia e sexo. Porém, existem homossexuais que consideram os *resorts gays*, como espaços insuportáveis, pela presença obrigatória de *drag queens*, festas de fantasia e constante clima de sedução, bem como a falta de profissionalismo das organizações.

Os viajantes *gays* viajam como forma de fugir do seu quotidiano, com o objeto de relaxamento e autorrealização, tal como acontece com os heterossexuais (Hughes, 2006).

Em relação aos métodos utilizados aquando da realização da reserva, da escolha do hotel e do seu destino, a sexualidade pode ser um fator que faz a diferença (Pritchard *et al.*, 2000). Ao longo do estudo anteriormente referido, os autores defendem que o convívio entre pessoas com orientações idênticas, a segurança e a fuga da homofobia, são fatores cruciais na escolha do destino para este tipo de turistas. Deste modo, tendo em conta os fatores apresentados, os *gays* preferem na maioria das vezes, hospedar-se em hotéis *gays*, ou destinos onde não existem restrições. Assim, podemos entender a razão porque os eventos destinados ao público *gay*, trazem consigo sempre uma multidão enorme, pois não passa apenas por criar um ambiente sem restrições, mas sim criar um ambiente diferente, onde a homossexualidade está em maioria.

No estudo *Zoos, Sanctuaries and Turfs: Enactments and Uses of Gay Spaces during the Holidays*, realizado em 2013 por Bodol Blichfeldt, Jane Chor e Nina Milan, constatou-se que o turista *gay* em geral sente-se mais relaxado e mais propenso a demonstrar afeição com o seu parceiro, quando está em espaços *gays*, tendo assim uma sensação de liberdade durante as suas férias. No entanto, a maior parte dos homossexuais considera o uso de espaços *gays* durante as suas férias como um *bónus* e não como um requisito obrigatório.

Nas suas férias, tanto os homossexuais como os heterossexuais, procuram sol, cultura, património, entretenimento, paisagens e desporto, sendo que os *gays*, tendem a ter a necessidade de conviver com outros homossexuais (Hughes, 2006). Para alguns turistas é suficiente um clima de tolerância da homossexualidade, mas para outros, é essencial a existência de um *gay space* (Monterrubio, 2008).

Um afastamento da rotina *versus* uma viagem com infraestruturas *gays*, pode ser uma forma de consolidar a sua expressão de identidade, uma vez que conhecem novas culturas e outras pessoas semelhantes. (Hughes, 2006).

A identidade *gay* pode ser uma motivação que leva os turistas *gays* a viajar, que pode ser construída pelo conhecimento de novas culturas e identidades, considerando assim um turismo de identidade (Herrera & Scott, 2005). É importante salientar que nem todos os *gays* procuram destinos com *gay space*, pois há quem tenha outros motivos para a sua viagem.

No que concerne ao sexo e às práticas sexuais no destino, vários autores defendem que este tipo de turistas poderá procurar atividade sexual durante a sua estadia, mas não é um aspeto decisivo no processo de escolha do destino (Pritchard *et al*, 2000; Hughes, 2006). Porém, existem autores que defendem a ideia que o turista *gay* procura nas suas viagens o contato social e sexual com outros homens durante as suas férias e que, muitas vezes, os guias turísticos *gays*, apresentam locais e espaços, onde este tipo de turistas pode ter sexo casual, como saunas, bares, *cruising spots*⁷, etc. (Monterrubio, 2008).

Deste modo, podemos identificar dois tipos de turistas *gays*: os turistas que procuram convívio social *gay* e sexo, que acabam por escolher destinos considerados *gays*, como Ibiza, Mykonos, etc.; e os turistas que procuram destinos pela sua oferta cultural, independentemente de possuírem *gay spaces* (Clift & Forrest, 1999).

⁷ *Cruising spots* são locais públicos, onde as pessoas vão com o intuito de encontrar companheiro para encontros de sexo casual, em anonimato.

Outro fator valorizado na escolha de um destino, é o ambiente social e jurídico do mesmo, pois países onde exista homofobia ou a homossexualidade seja considerada ilegal ou punida, são destinos evitados por turistas *gays*, a não ser que estejam dispostos a ocultar a sua sexualidade. Podemos concluir, que a tolerância com as leis que defendam a homossexualidade, pode ser um aspeto que atrai a atenção deste tipo de turistas (Hughes, 1997; Pritchard *et al.*, 2000). A importância da identidade *gay* pode variar e alguns homossexuais podem identificar-se mais com uma identidade nacional do que com uma identidade homossexual (Blichfeldt *et al.*, 2013). Além disso, os *gays* não se podem sentir oprimidos na sua vida quotidiana, e portanto, podem não sentir a necessidade de procurar espaços homossexuais durante as suas férias (Hughes, 2014).

O comportamento dos funcionários, os atributos hoteleiros e a atmosfera/localidade, são os fatores motivadores mais importantes para o turista *gay* (Poria *et al.*, 2006). Não podemos deixar de referir que existem outros fatores quanto à escolha de um destino, que são transversais a qualquer tipo de sexualidade, como o rendimento disponível, a etnia, a faixa etária e o estado civil (Hughes, 2006).

Em resumo, nos *push factors* que levam um turista *gay* a viajar, está a vontade de querer fugir da sua realidade heteronormativa, sentindo-se livre de preconceitos, possibilitando o anonimato público, podendo expressar ou construir a sua identidade, junto de outras pessoas com a mesma orientação sexual.

Relativamente aos *pull factors*, fatores que atraem os turistas *gays* a viajar para um destino, estes passam pela existência de *gay spaces* que promovem o convívio com outros *gays*, locais caracterizados como *gay-friendly*, e com a inexistência de entraves jurídicos e sociais à expressão livre da sexualidade.

CAPÍTULO III – PLANO DE NEGÓCIOS

8 Da Ideia ao Conceito de Negócio

8.6 Descrição da Empresa

Designação Comercial: Seduction Hotel, Lda.

CAE: 55124 – Outros estabelecimentos hoteleiros sem restaurante

Constituição da Empresa: O “Seduction Hotel, Lda.”, é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada composta por dois sócios promotores. O seu capital social é de 500.000€ e está repartido da seguinte forma: 55% para o sócio maioritário e 45% para o sócio minoritário. O sócio maioritário assumirá as funções de gerência da empresa. O segundo sócio atuará apenas como investidor, participando na tomada de decisões estratégicas da unidade. Embora a denominação social seja “Seduction Hotel, Lda.”, a empresa utilizará apenas “Seduction Hotel” como designação comercial.

Descrição: O Seduction Hotel, é uma hotel na região de Sintra, exclusiva para o segmento *gay*.

Nesta perspetiva, o objeto de estudo do presente Plano de Negócio será o Seduction Hotel, que terá como abertura prevista, Março de 2019, sendo a sua reabilitação iniciada em novembro de 2018. A tipologia deste projeto, é a de um hotel considerada de luxo, situada junto às praias de Sintra, proporcionando aos clientes uma agradável experiência pela região, através dos recursos turísticos que esta oferece e um conjunto de serviços, equipamentos e infraestruturas de excelência que a unidade apresentará, para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes mais exigentes, que viajam com a motivação de lazer. A unidade criará 11 postos de trabalho qualificados para prestar serviços de elevada qualidade e terá uma área útil de 634m², e uma área de terreno de 700m² dispersos por 3 pisos acima da cota da soleira e 1 abaixo da mesma, possuindo diversos elementos atrativos,, 12 quartos (24 camas), sendo 8 quartos standart e 4 quartos fetish; bar, cinema, *dark room*, cabines, duches coletivos, turco, sauna, loja, estacionamento e piscina.

Podemos afirmar que estamos perante um conceito de negócio inovador, cujo objetivo consiste em oferecer uma estadia de qualidade, tranquila e descansada aos nossos hóspedes. Como tal, o Seduction Hotel, terá uma construção de arquitetura tradicional, em harmonia com a zona envolvente.

8.2 Missão, Visão e Valores

Missão: Proporcionar uma experiência inovadora e diferenciadora, tendo em conta a temática *fetichista*, bem como, prestar um serviço de qualidade e excelência na hospitalidade, alimentação e de serviços, garantindo qualidade e conforto, com a finalidade de satisfazer os nossos clientes e que os mesmos se sintam em “casa”.

Visão: Ser reconhecido como uma referência hoteleira *gay* em Lisboa, focado na comercialização de experiências únicas que promovam não só o bem estar físico e mental, mas também a rentabilidade e total satisfação dos nossos hóspedes.

Valores: Acreditamos que a qualidade dos serviços está diretamente relacionada com a transparência, verdade e o desempenho de toda a equipa. Deste modo, temos como valores principais:

- Confiança: Desejamos criar uma relação de longos anos com os nossos clientes, procurando, para isso, corresponder integralmente às suas expectativas;
- Honestidade: Todo o contacto com o cliente servirá para fortalecer a sua confiança com a nossa unidade;
- Responsabilidade social e ambiental: Pretendemos todos os anos doar uma parte dos lucros a instituições sociais, nomeadamente as que apoiam e defendem o público LGBT;
- Valorização dos Recursos Humanos: Os recursos humanos são quem dá a cara pela nossa unidade, por isso pretendemos valorizá-los e proporcionar-lhes uma formação contínua;
- Liderança: Pretendemos ser líderes de mercado neste segmento e tudo fazer para que o nosso cliente tenha o Seduction Hotel como a sua primeira escolha.

8.3 Localização

O Seduction Hotel, situar-se-á em Sintra. Esta localização foi escolhida devido à proximidade das praias, do campo e do centro histórico que, com as suas memórias, apaixonará os nossos clientes. Sintra foi também selecionada por oferecer aos clientes uma estadia intimista e ao mesmo tempo distante das confusões do centro da cidade. Na sua envolvência podemos encontrar diversas atrações históricas como o Palácio da Pena, o Castelo dos Mouros, a Quinta da Regaleira, o Palácio Nacional, o Palácio de Monserrate, o Convento dos Capuchos, a Escola Portuguesa de Arte Equestre, entre outras. Estamos também igualmente perto de praias fenomenais, como a Praia Grande, a Praia das Maças ou a Praia da Adraga.

Sintra disponibiliza serviços de transportes, tais como autocarros por toda a região (incluindo Cascais), comboios com ligação direta ao Rossio, e via rodoviária com ligação a Lisboa (IC19).

8.4 Objetivos do Negócio

É fundamental traçar os objetivos e apurar a viabilidade deste plano. Assim, consideraram-se os seguintes objetivos:

Objetivos de curto prazo:

- Atingir no primeiro ano de atividade um volume de negócios de 355 663€ em vendas;
- Alcançar nos primeiros doze meses, uma taxa média de ocupação de 40%;
- Obter um nível de satisfação do cliente de 95% ao fim de um ano de atividade.

Objetivos de médio e longo prazo:

- Atingir num prazo de 3 anos, uma quota de mercado de hóspedes estrangeiros *gays* em Lisboa de 35%;
- Atingir uma pontuação superior a 8 na *Booking*;
- Aumentar os proveitos totais no mínimo de 10% ao ano;
- Aumento de 5% do RevPar ao ano;
- Garantir um ROI crescente de 2% ao ano;
- Ter um rácio de liquidez corrente igual ou superior a 1.

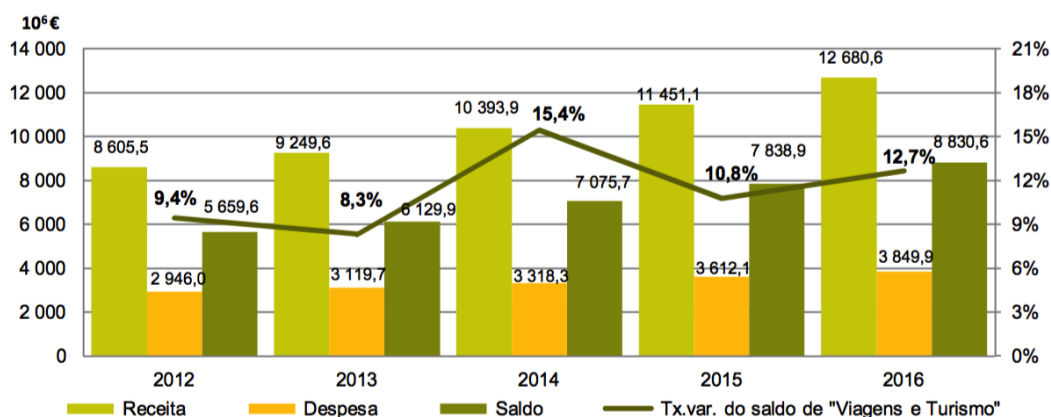
9 Análise do Mercado

9.1. Hotelaria em Portugal

Ao longo dos últimos anos, o turismo tem tido um forte crescimento, sendo apontado como um dos principais contributos para a economia do país. Em 2016, o PIB registou um crescimento na ordem dos 1,4%. De acordo com os dados do Banco de Portugal, relativamente à rubrica “viagens e turismo”, verificou-se um crescimento de 12,7% face a 2015.

Portugal tem ganho notoriedade internacional no sector do turismo e em 2016 registou um crescimento nas receitas de 10,7%, de 11,6% nas dormidas e um crescimento das despesas na ordem dos 6,6% face ao período homólogo. Este ano (2017) registou ainda um aumento no saldo de balança turística de 8,8 mil milhões de euros (+12,7%) (INE, 2017).

Gráfico 1 - Balança Turística de Portugal

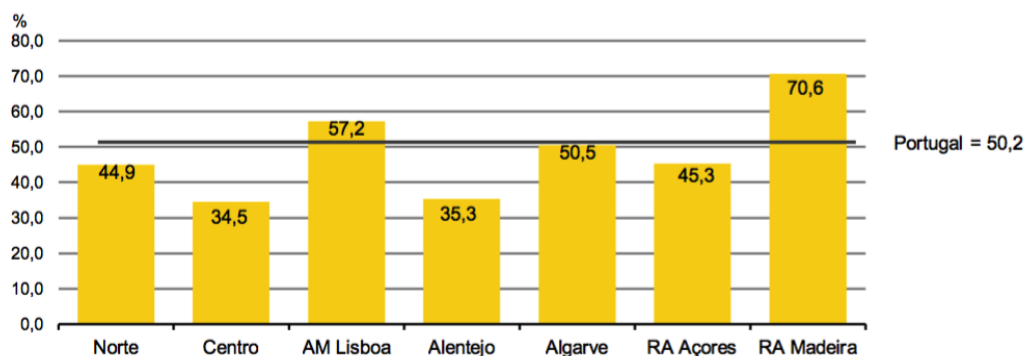


Fonte: INE, 2017

Relativamente às dormidas, podemos verificar que 71,2% correspondia ao estrangeiro e 27,8% era respetivo a Portugal. Deste modo, os principais mercados emissores foram o Reino Unido (22,9%), Alemanha (13,9%), Espanha (10,3%) e França (10,6%).

A estada média foi de 2,86 noites, registando-se em média 2,04 noites para o mercado interno e 3,39 noites para o estrangeiro. Em relação à taxa de ocupação em Portugal, podemos analisar um crescimento positivo, atingindo os 50,2% (+2,9% que em 2015). A sazonalidade continua a ser um fator que afeta a hotelaria e as taxas de ocupação mais elevadas foram registadas entre agosto, julho e setembro.

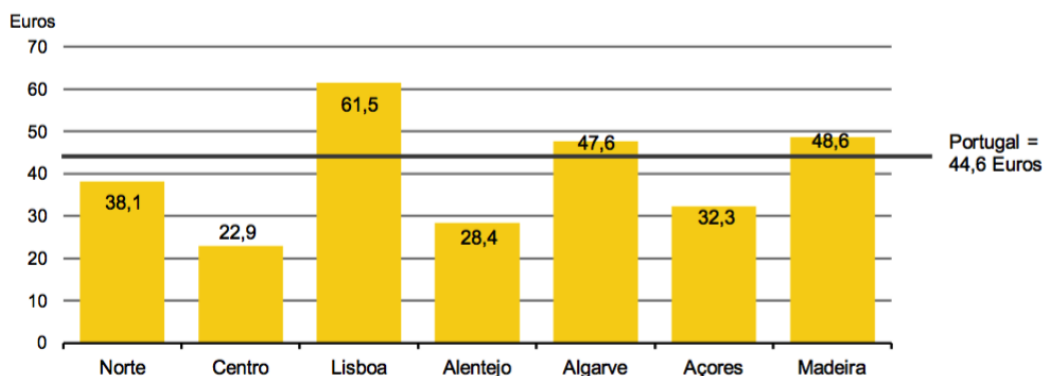
Gráfico 2 - Taxa Líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos hoteleiros por NUTS II, 2016



Fonte: INE, 2017

Os rendimentos médios obtidos por quarto disponível (RevPar) registados ainda nesse ano, foram de 44,6€ (+14,2%), e a região de Lisboa foi a que registou um valor mais elevado, na ordem dos 61,5€, seguida da Madeira com 48,6€.

Gráfico 3 - Rendimento médio por quarto (RevPAR), por NUTS II, 2016



Fonte: INE, 2017

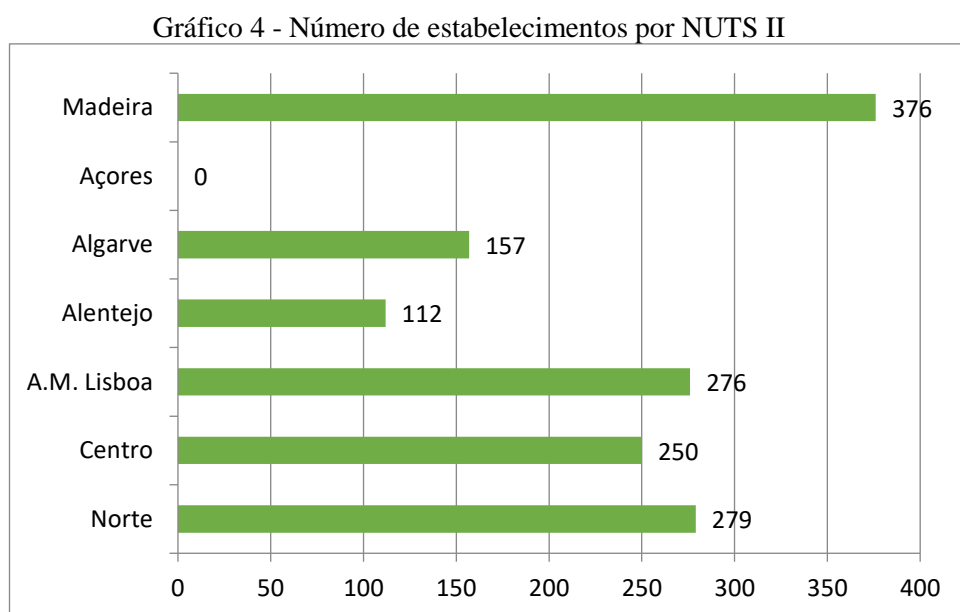
9.2 Estudo do Mercado

Neste subcapítulo será realizada uma análise da oferta, dormidas, hóspedes, taxa de ocupação, estada média, proveitos e RevPar mais especificamente na zona de Lisboa para o sector hoteleiro e na tipologia de Alojamento Local.

É importante realçar, que os dados apresentados têm início no ano de 2013, pois anteriormente, a tipologia abordada não era representada nas estatísticas do INE. Segundo dados

deste instituto referentes ao ano de 2015, podemos constatar que existiam 1.450 estabelecimentos de Alojamento Local em Portugal, que disponibilizavam 21.560 quartos.

A Região Autónoma da Madeira concentra mais de 25% da oferta, medida em número de estabelecimentos e a região de Lisboa concentra 24% da capacidade total. Este tipo de estabelecimentos tem pouco impacto nas regiões do Alentejo e no Algarve, que em conjunto representam 19% do total dos estabelecimentos e 23% da capacidade.



Fonte: INE, 2016

Na tabela 1, podemos verificar que entre 2013 e 2015, a evolução em todas as categorias nunca foi estável, sendo notório um crescimento contínuo, mesmo em anos de crise.

Tabela 1 - Evolução do turismo entre 2013 - 2015

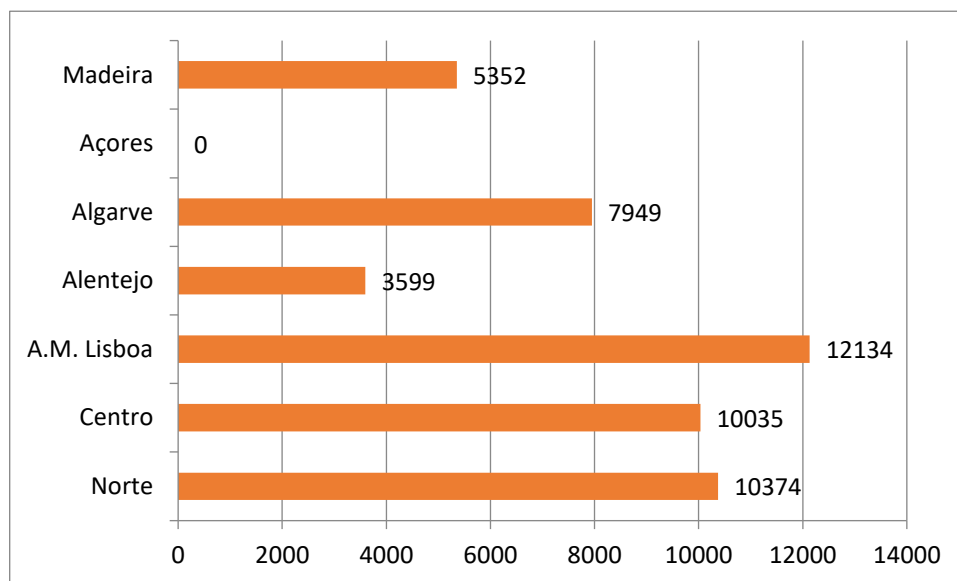
	2013	2014	2015
Nº de Estabelecimentos de AL em Lisboa	162	199	276
Nº das Restantes Tipologias em Lisboa	263	281	286
Nº Total de Estabelecimentos em Lisboa	425	480	562
Dormidas Totais em Lisboa	10 386,7	12 279,4	13 468,7
Dormidas de AL em Lisboa	991,8	1 419,8	1 840,83
Dormidas de AL por Estrangeiros em Lisboa	664,4	1 002,1	1 313,56
Dormidas de AL de Nacionais em Lisboa	327,4	417,8	527,28
Hóspedes Totais em Lisboa	4 469,4	5 270,7	5 759,6
Hóspedes de AL em Lisboa	408,4	613,0	797,56
Hóspedes de AL no Estrangeiro em Lisboa	234,4	390,1	508,03
Hóspedes de AL de Nacionais em Lisboa	174,0	222,9	289,53
Tx. Oc. em Lisboa	48,2	52,5	53,4
Tx. Oc. da Hotelaria em Lisboa	49,9	54,0	55,2
Tx. De Oc. AL em Lisboa	37,7	44,0	44,5
Estada Média em Lisboa	2,32	2,33	2,34
Estada Média da Hotelaria em Lisboa	2,31	2,33	2,34
Estada Média do AL em Lisboa	2,43	2,32	2,31

Proveitos Totais em Lisboa	599 217	699 432	813 055
Proveitos da Hotelaria em Lisboa	567 212	656 208	751 475
Proveitos do AL em Lisboa	28 903	41 867	60 165
Proveitos de Aposento Totais em Lisboa			
Proveitos de Aposento da Hotelaria em Lisboa	434 559	520 174	612 827
Proveitos De Aposentado AL em Lisboa	405 950	480 082	557 225
Proveitos De Aposentado AL em Lisboa	27 152	38 900	54 388
RevPar Totais em Lisboa			
RevPar da Hotelaria em Lisboa	42,3	47,3	52,6
RevPar do AL em Lisboa	44,9	50,1	56,0
RevPar do AL em Lisboa	23,7	28,9	32,9

Fonte: INE, 2017

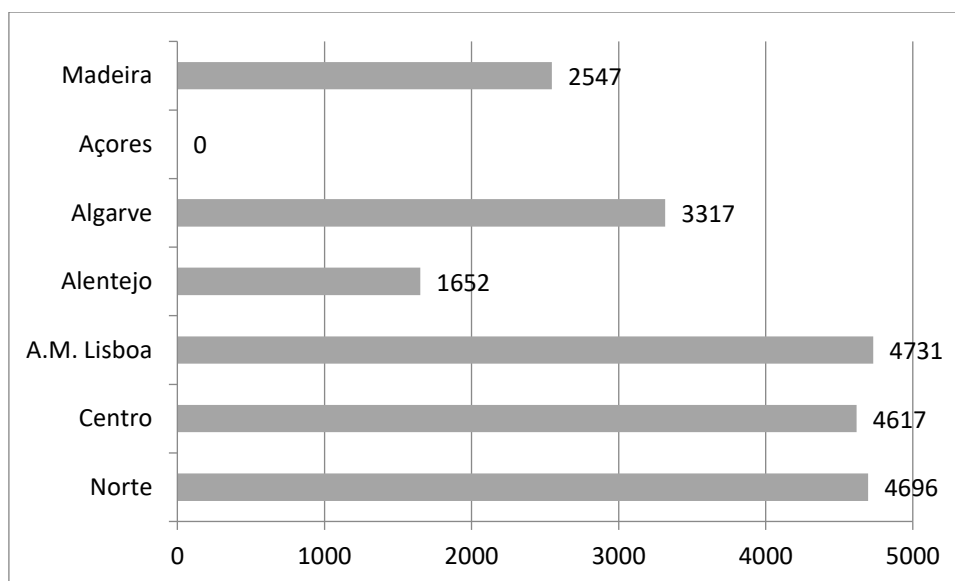
Relativamente à capacidade no ano de 2015, estimou-se um total de 49.443 camas em Portugal, traduzindo um aumento de cerca de 5.603 camas (+11,33%) face ao ano anterior. Na região Norte verificamos uma descida do número de camas face ao ano de 2014, tendo sido nas regiões de Lisboa e Algarve que se notou um maior crescimento do número de estabelecimentos de Alojamento Local.

Gráfico 5 - Capacidade dos estabelecimentos por NUTS II



Fonte: INE, 2016

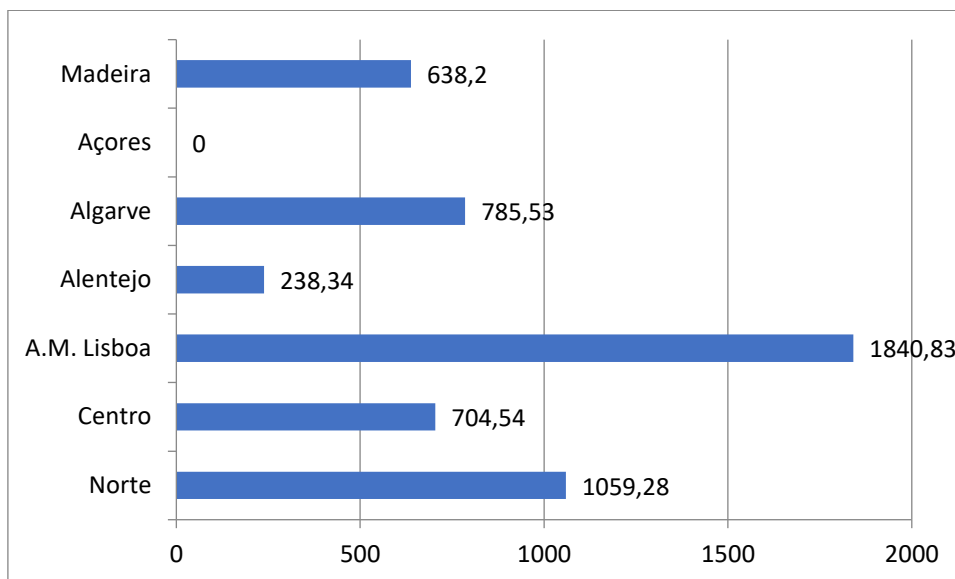
Gráfico 6 - Número de quartos por NUTS II



Fonte: INE, 2016

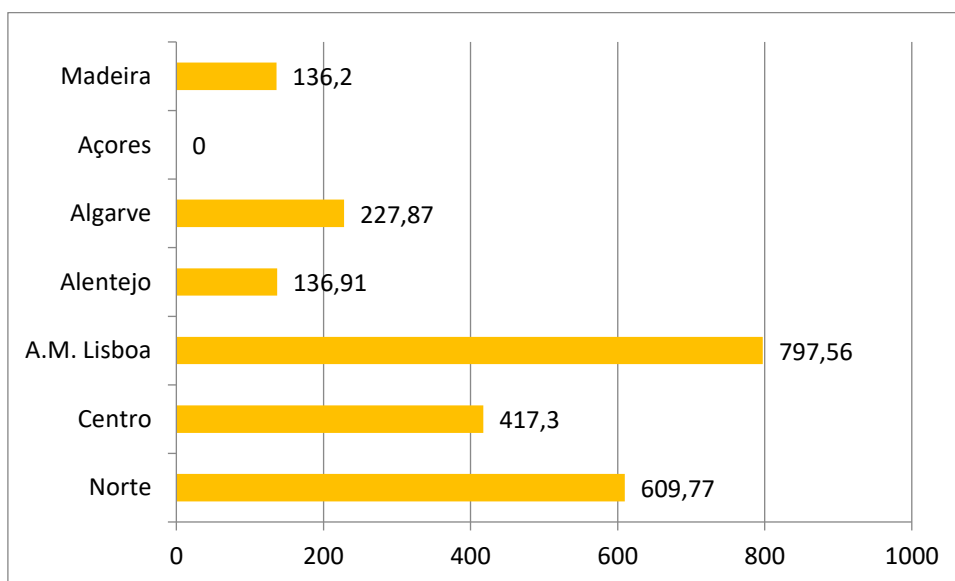
Ainda nesse ano, verificou-se um total de 5.260,86 dormidas, refletindo um aumento de 912,78 dormidas (+17,33%) face a 2014. Novamente, foram as regiões Norte e Lisboa que registaram o número superior de dormidas.

Gráfico 7 - Número de dormidas por NUTS II



Fonte: INE, 2016

Gráfico 8 - Número de hóspedes por NUTS II



Fonte: INE, 2016

Após esta análise, podemos verificar que existe um investimento cada vez maior na criação de Alojamentos Locais na zona de Lisboa. Tal situação deve-se ao facto de haver uma maior procura por este tipo de tipologias, bem como ao forte crescimento no número de turistas que se verifica nesta região.

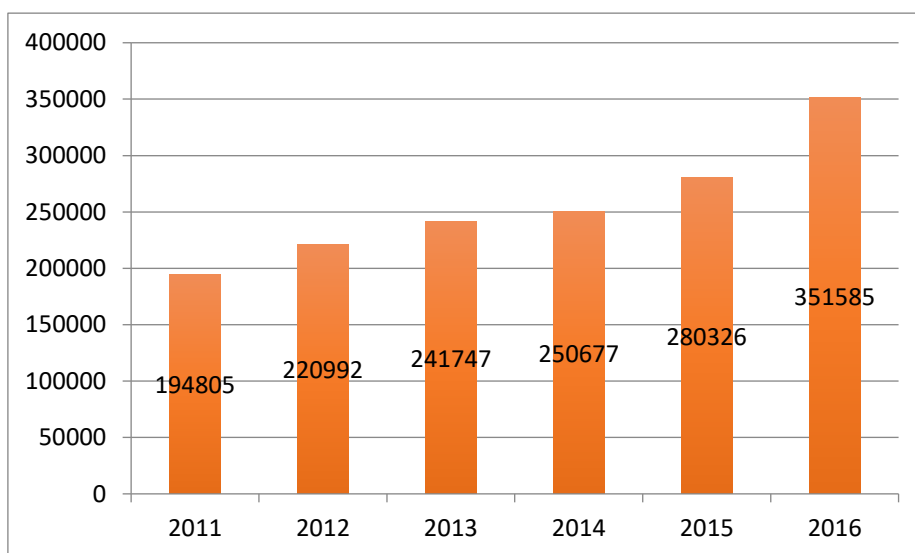
9.3 O Mercado na Região de Sintra

Como observámos anteriormente, a capacidade de alojamento a nível nacional tem aumentado, com 4.339 unidades de alojamento disponíveis em 2015 em todas as modalidades, sendo 1.450 unidades de alojamento local.

Na região de Sintra, tivemos alguma dificuldade na obtenção de dados, sendo os mais recentes, de 2016. Nesse ano existiam 23 unidades de alojamento, tendo havido um aumento de 6 unidades face ao ano anterior.

No que concerne ao número de hóspedes, verifica-se uma aumento significativo em 2016, sendo registado em 2013 o período baixo fraco que poderá estar relacionado com as obras que requalificação das praias nesse mesmo ano.

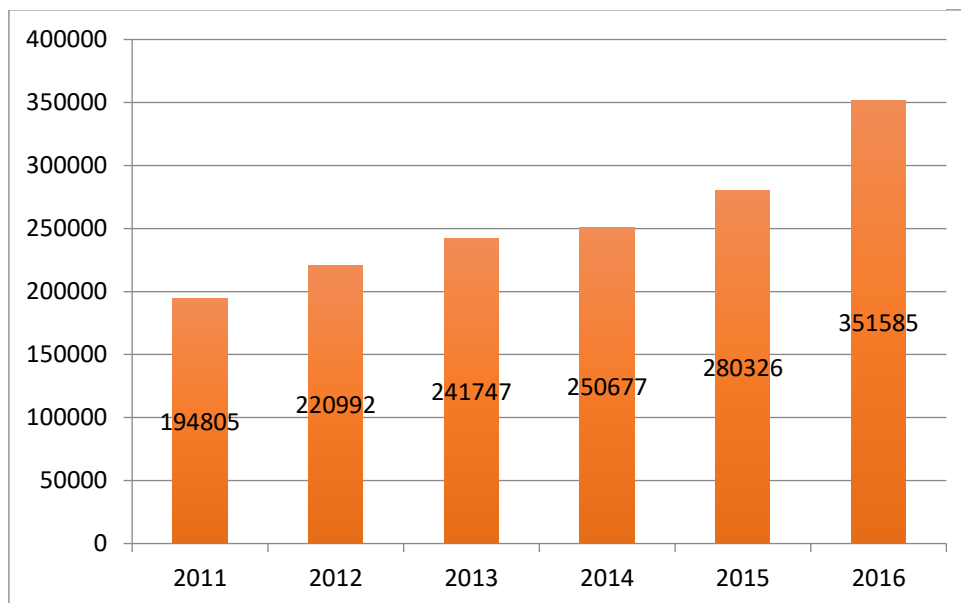
Gráfico 9 - Número de unidades de alojamento na região de Sintra em 2016



Fonte: Pordata

Em relação ao número de dormidas na região, verificou-se em 2016 um total de 351.585 em todas as unidades de alojamento disponíveis, refletindo um aumento de 71.259 dormidas (+25,42%) face ao ano anterior.

Gráfico 10 - Número de dormidas na região de Sintra em 2016



Fonte: Pordata

9.4 Resultados dos inquéritos por questionário

Através dos inquéritos *online* realizados exclusivamente ao público *gay* (nacional e estrangeiro), conseguimos ter uma noção mais real do nosso público-alvo, bem como os seus gostos e preferências, tanto a nível do serviço prestado como das infraestruturas disponibilizadas na unidade.

Conseguimos obter um total de 118 respostas ao inquérito por questionário, que esteve disponível 6 meses *online*. Todas as respostas podem ser analisadas no Apêndice IV.

92% dos inquiridos respondeu que costuma realizar férias, sendo que 61% realiza 1 a 2 vezes por ano. Os três tipos de turismo mais procurados, são o sol e mar, a natureza e aventura e os *touring*.

Podemos ainda verificar que 40% passa férias com os amigos e 28% passa com o seu cônjuge. Este tipo de público, por norma, fica hospedado em hotéis, casas de familiares e *aparthotéis*.

Os itens considerados mais importantes para os inquiridos, relativos ao alojamento, foram a higiene, o preço e o conforto.

Na segunda parte do inquérito, verificamos que 63% dos inquiridos ainda não tinha estado hospedado em *Guest Houses*, que 18% pensam vir a hospedar-se neste tipo de unidades e

que apenas 19% já tinha tido esta experiência. Dos inquiridos que se já se tinham hospedado neste tipo de unidades, 42% teve uma estada de 1 a 2 noites, 27% de 3 a 4 noites, 16% de 5 a 6 noites e 15% mais de 7 noites.

52% dos inquiridos referiram ter interesse em hospedar-se em unidades exclusivas para o público *gay*, pretendendo uma estada média de 1 a 3 noites ou de 4 a 6 noites.

As 3 infraestruturas referenciadas como mais importantes foram a sauna, o banho turco e o cinema erótico. No entanto, a maioria escolheria esta unidade principalmente pelo preço, pelas infraestruturas disponibilizadas e pelo acesso à praia. Conseguimos ainda apurar, que 49% dos nossos inquiridos está disposto a pagar entre 40€ - 50€ por noite neste tipo de unidade, 22% entre 51€ - 60€ e 15% pagaria de 61€ a 70€.

Verificámos que a promoção mais eficaz é a realizada através de *sites* normais de reservas *online*, página do *facebook* e *sites* vocacionados para o turismo *gay*.

Na terceira parte do inquérito, constatámos que 78% dos inquiridos não se havia ainda hospedado em unidades exclusivas ao público *gay*, sendo que apenas 22% tinha tido essa experiência. Dos que já se tinham hospedado, 36% teve uma estadia de 1 a 3 noites, 25% de 4 a 6 noites, 21% de 7 a 10 noites e 18% mais de 10 noites. Ainda conseguimos apurar que 42% pagou por noite entre 40€ - 50€, 25% pagou entre 51€ - 60€, 17% entre 61€ - 70€, e com 5% temos 71€ - 80€, 81€ - 90€, e mais de 91€.

Na última parte do inquérito, verificámos que a maioria dos inquiridos (57%) tinha entre os 20 – 30 anos, e que trabalhavam por conta de outrem (46%). A maioria era solteira (69%), sendo a classe seguinte, a união de facto, com 16%. Outro dado importante obtido foi o de saber que a maioria dos inquiridos possui um rendimento (bruto) mensal médio entre os 601€ e os 900€.

10 Plano de Marketing

10.1 Marketing Estratégico

Num mundo cada vez mais globalizado e em que a informação é cada vez mais veloz e sigilosa, realizar uma análise crítica é uma ferramenta imprescindível, para quem deseja implementar novas ideias. Prever e acompanhar as tendências, é o melhor caminho para encontrar novos produtos e mercados, e uma forma de se tentar manter estável, num mercado cada vez mais instável.

Efetuar uma análise micro e macro ambiental, juntamente com as suas variáveis, é um princípio de tentativa para a obtenção de informações, que podem apresentar oportunidades e simultaneamente ameaças.

O departamento de marketing de uma empresa é constituído por participantes (internos) e forças externas, que afetam a sua capacidade de gerir e de manter e desenvolver bons relacionamentos com os seus clientes-alvo.

Os responsáveis de marketing, têm que saber identificar e prever as mudanças significativas do mercado, rastrear tendências e aproveitar as oportunidades.

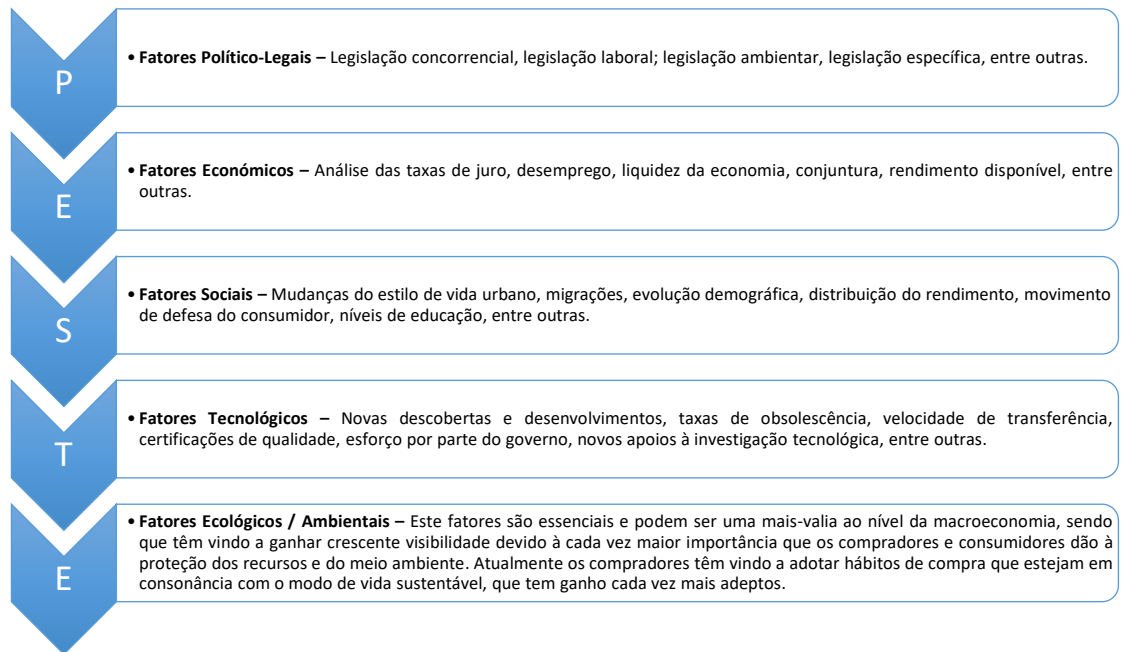
Tabela 2 - Ambiente de Marketing

O AMBIENTE DE MARKETING		
ANÁLISE MICRO		ANÁLISE MACRO
EMPRESA	MERCADO	- SOCIAL;
- PRODUÇÃO;	- FORNECEDORES;	- ECONÓMICO;
- FINANCEIRO;	- INTERMEDIÁRIOS;	- AMBIENTAL;
- COMERCIAL;	- CLIENTES;	- POLÍTICO;
- RH;	- CONCORRENTES;	- LEGAL;
- MKT - 4 P'S.	- PÚBLICO.	- TECNOLÓGICO.

Fonte: O Autor

10.1.1 Análise PEST




A análise PEST, é um modelo de envolvente externa à empresa, cuja sigla corresponde às iniciais de quatro fatores: político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos (Silva, 2011). Esta análise tem como objetivo identificar os fatores externos à empresa que influenciam diretamente os seus negócios. Deste modo, será realizada uma avaliação em termos gerais dos fatores (Oliveira, 2008).



Fonte: O Autor

Fatores Político-Legais

Tabela 3 - Fatores Político - Legais

Fatores Político-Legais			
TENDÊNCIAS	IMPACTE NO SETOR TURÍSTICO		FATORES CHAVE
	A NÍVEL INTERNACIONAL	A NÍVEL NACIONAL	
FISCALIDADE			*Políticas fiscais agressivas para fazer face à crise (Aumento do IRC e IRS) *Medidas de austeridade de forma a fazer face ao défice presente nas contas públicas;
POLÍTICA MONETÁRIA			*Existência de volatilidades de curto prazo nos preços que não podem ser controladas pela política monetária; *Influencia por interação entre ofert e procura nos mercados de bens e serviços; *Estreita relação entre a moeda e os preços;
POLÍTICA LABORAL			*Aumento das medidas de austeridade no sentido de aumentar a competitividade; *Aumento da idade da reforma;
SERVIÇOS FORNECIDOS OU RECEBIDOS PELO ESTADO			*Diminuição dos custos com saúde e educação;









Fonte: O Autor tendo por base a Deloitte

Devido à situação de emergência financeira em que se encontrava Portugal, foi necessário em 2011 recorrer ao Programa de Assistência Económica (PAEF), que implementou múltiplas medidas de consolidação orçamental, como a reestruturação do IVA. Com o objetivo de manter uma competitividade no sector turístico, a taxa de IVA aplicada no alojamento manteve-se nos 6%, sendo a segunda mais baixa da União Europeia (Governo de Portugal, 2013). Neste momento, Portugal apresenta um posicionamento privilegiado no que toca à fiscalidade do setor, quando comparada com outros destinos.

Atualmente tem existido estabilidade governativa, com um Presidente da República participativo, bem como um Primeiro Ministro pragmático. No entanto, Portugal continua a sofrer com a corrupção e têm vindo a lume novos casos de falta de transparência e favorecimentos pessoais.

Fatores Económicos

Tabela 4 - Fatores Económicos

Fatores Económicos			
TENDÊNCIAS	IMPACTE NO SETOR TURÍSTICO		FATORES CHAVE
	A NÍVEL INTERNACIONAL	A NÍVEL NACIONAL	
RECUPERAÇÃO DA ECÓNOMIA GLOBAL			*Crescimento económico da europa a um ritmo inferior ao registado na ultima década; *Aumento da taxa de crescimento anual do PIB real;
ACRESCIMO DO PREÇO DO PETRÓLEO			*Aumento da procura de petróleo por parte dos países em desenvolvimento; *Recursos esgotável e não renovável; *Adopção de políticas que visam a produção e utilização de energias renováveis e menos poluentes; *Carterização do sector petrolífero e consequentemente impacto no transporte aéreo;
DESENVOLVIMENTO DAS ECÓNOMIAS EMERGENTES			*Crescente domínio da ecómonia mundial por parte de novos mercados; *Novas oportunidades de investimento nos mercados emergentes; *Crescimento da procura dos mercados emergentes em mercados internacionais; *Crescimento da classe média nas ecónomias emergentes;
PREDOMINANÇA DE UM CLIMA DE DESCONFIANÇA			*Consciencialização das ameaças e problemas existentes a nível mundial; *Redução da propensão a viajar por parte do consumidor;

Fonte: O Autor tendo por base a Deloitte

A nossa economia é fortemente suportada pelo sector dos serviços, contribuindo com cerca de 76% do VAB (Valor Acrescentado Bruto). Como já foi anteriormente referido, é notório o forte crescimento do sector do turismo nos últimos anos, bem como a margem por ele gerada. O INE refere como motivo do aumento da economia, o forte desempenho da procura interna, que consequentemente gerou um aumento ao nível do consumo privado.

No entanto, a taxa de crescimento da economia portuguesa é reduzida, se comparada com a de outros países da Europa que concorrem diretamente connosco, como a Espanha. Relativamente às taxas de inflação e de juro, existe um clima de incerteza, visto que, se as taxas aumentarem demasiado, as finanças do país ficarão mais debilitadas.







No que concerne à taxa de desemprego, os governos insistem em esconder os números

reais das pessoas inscritas nos Centros de Emprego. Algumas empresas não conseguem suportar os aumentos do salário mínimo nacional, sendo obrigadas a dispensar funcionários para conseguir fazer face às despesas.

O crédito para as pequenas empresas é difícil de obter por estas se encontrarem, em geral, muito endividadas, embora sejam anunciadas facilidades.

Fatores Sociais

Tabela 5 - Fatores Sociais

Fatores Sociais			
TENDÊNCIAS	IMPACTE NO SETOR TURÍSTICO		FATORES CHAVE
	A NÍVEL INTERNACIONAL	A NÍVEL NACIONAL	
ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO			*Aumento da esperança média de vida; *Diminuição das taxas de natalidade; *Melhores condições a nível dos serviços de saúde; *Crescente participação da mulher no mercado de trabalho;
REDUÇÃO DA DIMENSÃO DO AGREGADO FAMILIAR			*Diminuição das taxas de natalidade; *Adiamento da decisão do nascimento do primeiro filho; *Acrescimento do número de familiares monoparentais;
MANUTENÇÃO DAS TAXAS DE DESEMPREGO EM NÍVEIS ELEVADOS			*Conjuntura económica desfavorável; *Crescente substituição do fator trabalho pelo fator capital; *Aumento dos fluxos migratórios;

Fonte: O Autor tendo por base a Deloitte

Portugal possui 10,4 milhões de habitantes e apenas 50% é considerada população ativa. Lisboa e Porto apresentam a densidade populacional mais elevada face a outras regiões (AICEP, 2015).

Relativamente à consciência da saúde, um dos fatores mais referenciados é o da obesidade. De acordo com a OMS, os portugueses, mais concretamente as crianças, são os que têm um maior excesso de peso. No que concerne à educação, todas as pessoas têm acesso a esta, mas a sua qualidade e consistência, geram grandes dúvidas, bem como a existências de diversos cursos sem saída profissional.

Fatores Tecnológicos

Tabela 6 - Fatores Tecnológicos

Fatores Tecnológicos			
TENDÊNCIAS	IMPACTE NO SETOR TURÍSTICO		FATORES CHAVE
	A NÍVEL INTERNACIONAL	A NÍVEL NACIONAL	
FERRAMENTAS DE SOFTWARE (CRM)			*Fidelização de clientes; *Intercâmbio de informação; *Interação eficaz entre a unidade e o cliente;
TRANSPORTES DE ALTA VELOCIDADE			*Diminuição do tempo de viagem; *Surgimento de novos destinos, especialmente no turismo de fim-de-semana;
INTERNET			*Informação dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas; *Simplificação do processo de compra / reserva do produto ou serviço; *Diferenciação através de ações de promoções e marketing;

Fonte: O Autor tendo por base a Deloitte

A existência de uma grande diversidade de produtos e segmentos que caracterizam a concorrência e o modelo de produção atual, faz com que as empresas sejam obrigadas a inovar e a procurar novos desenvolvimentos tecnológicos, com o intuito de se diferenciarem (Arruda & Pimenta, 2005).

Cada vez mais, o desenvolvimento das tecnologias, têm vindo a modificar os modelos de negócio existentes. No que diz respeito às atividades turísticas, as relações entre os diversos atores de negócio (produtores, distribuição e clientes), têm sofrido alterações, devido aos fenómenos das redes sociais (*Facebook, Twitter, etc.*). Por outro lado, uma grande tendência que se tem verificado com o aproveitamento das novas TIC, é a desintermediação, procurando-se realizar vendas diretas.


A *internet* veio permitir um alcance maior e um contacto mais direto entre o produtor do serviço e o cliente final, não havendo necessidade de possuir nenhuma entidade como intermediária. Deste modo, importa realçar o aumento das receitas do turismo na Europa, com um crescimento anual na ordem dos 60%.

As TIC são recursos de elevado poder para o desenvolvimento do mercado turístico, nomeadamente no que concerne ao marketing, uma vez que possibilitam ao turista o contato

visual com o destino, bem como contatar diretamente os indivíduos residentes no local para a realização de reservas (Arruda & Pimenta, 2005). Temos como exemplo de empresas *online* a *Booking e Expedia*, que se dedicam inteiramente à venda de alojamento *online*, atuando como intermediários. Outro fator que a *internet* veio permitir foi o de termos uma noção real da qualidade do serviço que será prestado, através de *sites* que permitem visualizar as avaliações de pessoas que já usufruíram desse serviço, como é disso exemplo a *Tripadvisor*.

Fatores Ecológicos

Tabela 7 - Fatores Ecológicos

Fatores Ecológicos			
TENDÊNCIAS	IMPACTE NO SETOR TURÍSTICO		FATORES CHAVE
	A NÍVEL INTERNACIONAL	A NÍVEL NACIONAL	
SUSTENTABILIDADE			*Leis ambientais mais rígidas; *Perda de espaços verdes; *Gestão de resíduos obrigatória; *Criação de normas e certificações por parte do governo e organismos internacionais, de modo a garantir a qualidade do serviço e a melhor o desempenho ambiental das empresas;

Fonte: O Autor tendo por base a Deloitte

Cada vez mais as empresas demonstram interesse nos fatores ecológicos e ambientais, tanto como uma preocupação, bem como um fator de marketing. No entanto, existe por parte do governo, cada vez mais leis ambientais e mais exigentes, como obrigações na gestão de resíduos.

10.1.2 Análise SWOT

Todas as empresas que executem um plano estratégico, devem analisar os seus pontos fortes e fracos, em combinação com um inventário de oportunidades e ameaças, fora do meio ambiente em que a empresa se insere. Este tipo de análise, possibilita-nos delinear uma estratégia com o objetivo de nos destacarmos da concorrência.

Pontos Fortes

- Conceito inovador em Portugal, devido à sua forte aposta num nicho específico de mercado, ainda pouco explorado em Portugal;
- Localização privilegiada no centro de Sintra, perto da praia e do centro histórico;
- Ambiente hospitaleiro e fora de preconceitos;
- Boa relação qualidade/preço;
- Hotel de excelência, com um serviço único e inovador;
- *Suites* confortáveis e luxuosas;

- Recursos humanos formados com o objetivo de proporcionar um serviço de excelência e sem preconceitos para com o hóspede;
- Protocolos criados com atividades turísticas na região;
- Desenvolvimento de um sistema de CRM, com o objetivo de fidelizar o cliente;
- Infraestruturas diferenciadoras dentro da unidade (sauna, *dark room*, *fetish room*, entre outros).

Pontos Fracos

- Custos iniciais elevados de implementação e manutenção;
- O período de retorno do investimento será bastante demorado;
- Inexistência de reconhecimento da marca do estabelecimento no mercado, uma vez que é um novo conceito, sem estar associado a nenhuma grande marca;
- Necessidade de recorrer a crédito para conseguir concretizar o negócio;
- Dificuldade na contratação de recursos humanos, especializados e liberais.

Oportunidades

- Fraca concorrência direta em Portugal;
- Crescente fluxo de turistas *gays* em Portugal;
- Aumento da procura de escapadinhas de fim de semana na Europa;
- Diversidade do património e atividades turísticas na região envolvente;
- Aumento no número de agências de viagens especializadas neste tipo de mercado;
- Mercado ainda em expansão;
- Portugal é considerado um país seguro.

Ameaças

- Preferência dos hóspedes por outros destinos europeus que apresentam ofertas semelhantes;
- Facilidade na entrada de novos concorrentes (mercado aberto);
- Dificuldade no licenciamento em termos do Cinema erótico, Dark Room, entre outro;
- Localizarmo-nos num meio ainda considerado pequeno.

10.1.3 Modelo de 5 Forças de Porter

O modelo das 5 forças de Porter, foi criado por Michael Porter em 1979 e publicado na *Harvard Business Review*. Este modelo, tem como principal objetivo analisar o grau de competitividade de cada empresa num determinado setor. Deste modo, este modelo está subdividido da seguinte forma:

- Rivalidade entre empresas concorrentes;
- Poder negocial dos fornecedores;
- Poder negocial dos clientes;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Este modelo analisa a intensidade da concorrência, com o objetivo de desenvolver estratégias eficientes do negócio (Cordeiro, 2010). Deste modo, quanto mais intensas forem estas forças, maior será o nível de competitividade entre as empresas presentes no setor.

O modelo de Porter serviu para analisar o ambiente competitivo onde a empresa estará presente, classificando as suas forças numa escala de três pontos (reduzido, médio e elevado).

Rivalidade entre as empresas concorrentes

De acordo com a legislação do Alojamento Local em Portugal, existem diferentes modalidades de estabelecimentos inseridas neste contexto. As modalidades são concorrentes entre si, e a rivalidade será tanto maior, quanto maior o número de *players* existentes no mercado. De acordo com os dados do INE, em 2015, podemos verificar que existiam, na zona de Lisboa, 276 estabelecimentos de Alojamento Local, sendo a terceira região com maior número deste tipo de alojamento. No entanto, embora exista um número elevado de unidades em Lisboa, não existem propriamente muitos *players* que possam concorrer diretamente com a unidade em questão, uma vez que este tipo de conceito ainda é pouco explorado em Portugal.

Por sua vez, podemos considerar que o crescimento deste tipo de negócio na região de Lisboa, será cada vez mais relevante, sendo que a diferenciação de produto ente os concorrentes existentes não é muito acentuada. Assim, estes dois fatores em conjunto, criam um aumento da rivalidade entre os poucos *players* existentes. A realização de um Plano de Marketing eficaz, é um fator que nos diferencia da concorrência, tendo como principais objetivos a captação de novos clientes e o aumento da receita.

Podemos assim afirmar que a rivalidade entre empresas concorrentes na região de Lisboa é baixa, uma vez que ainda existem poucos estabelecimentos exclusivos para o público *gay* na região.

Poder negocial dos fornecedores

Neste tipo de unidades, os principais fornecedores são os serviços administrativos (seguros, comunicação, contabilidade, entre outros), fornecedores de mercadorias de consumo rápido como comidas e bebidas e outros fornecedores de água, gás, eletricidade, manutenção, lavanderia e limpeza. Podemos considerar que existe um número elevado de fornecedores, por estarmos localizados próximos do centro da vila o que se traduz, em custos de mudança de fornecedores bastante baixos, com exceção da água, por existir apenas um fornecedor.

Podemos considerar que não estamos perante uma ameaça, uma vez que existem muitos fornecedores e que o seu poder negocial é baixo, no entanto, não podemos deixar de referir que, por vezes, o fornecedor é o mesmo que o dos nossos concorrentes.

Poder negocial dos clientes

Os clientes estão mais informados e mais exigentes. Com o uso recorrente da *internet*, o consumidor tem cada vez mais poder negocial ao aceder a todo o tipo de informação, nomeadamente ao *Booking*, *Tripadvisor*, *blogs* especializados, baseando-se muitas vezes em *feedback* deixados por outros clientes. Deste modo, os clientes hoje em dia podem forçar a indústria a baixar os seus preços, bem como exigir uma qualidade superior.

O público *gay* é normalmente exigente e procura serviços e produtos com qualidade elevada, e experiências fora da sua rotina diária. No entanto, possui mais informação disponível e maior possibilidade de escolha. Com uma variada oferta e com preços diferenciados, para o consumidor é mais fácil escolher um estabelecimento em detrimento de outro. É importante realçar o papel das agências de viagens, os operadores turísticos e os *sites* de reservas, uma vez que estes também podem ser considerados clientes. A maioria das reservas chega através destes, têm um poder negocial elevado e de pressão sobre as unidades, de forma a garantir preços mais favoráveis e comissões mais elevadas, e como estamos perante uma relação de dependência entre a unidade e este tipo de intermediários, podemos considerar que possuem um poder elevado.

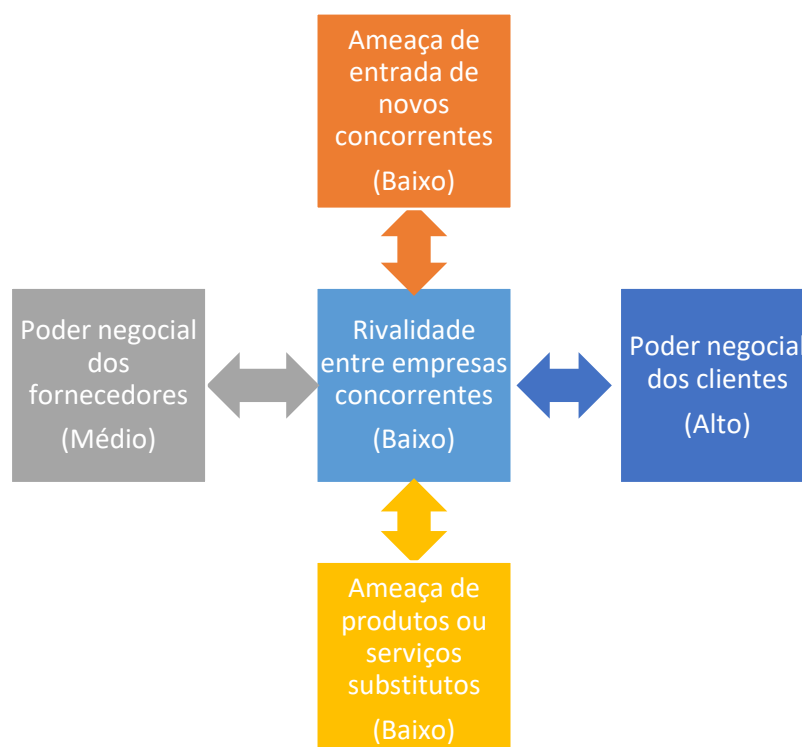
Ameaça de entrada de novos concorrentes

Quando mais altas forem as barreiras à entrada no sector, menor será esta ameaça. Atualmente existem diversas barreiras, mais propriamente os fracos incentivos ao financiamento, sendo difícil a aquisição, construção e reabilitação da unidade. A complexidade regulamentar e os processos longos e demorados de licenciamento, podem também ser considerados uma barreira à entrada de novos *players*. Deste modo, as barreiras são elevadas e o risco de ameaça de entrada de novos concorrentes em unidades semelhantes em Portugal é reduzido, não só pela falta de apoio como também por este tipo de unidades ainda ser pouco explorada.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Na região de Lisboa existem apenas 2 unidades de alojamento exclusivas para *gays* e algumas *gay-friendly*. Considera-se a ameaça de produtos ou serviços substitutos baixa, uma vez que são poucas as unidades destinadas a este público em Portugal, e que nenhuma incorpora as infraestruturas e serviços que nós teremos disponíveis para os nossos clientes, bem como o público *gay* por norma opta por alojamentos *gays*.

Ilustração 6 - O modelo das 5 forças de Porter



Fonte: O Autor

10.1.4 Concorrência

Realizou-se uma análise da concorrência direta, sendo que em Lisboa apenas existe atualmente uma unidade de alojamento exclusiva para o público *gay*. Também foram consideradas outras unidades de alojamento *gay friendly*.

Tabela 8 - Análise da Concorrência

	The Late Birds Lisbon	Browns Downtown Hotel	Stay Inn Lisbon Hostel	My Lisbon Rooms B&B	Bairro Alto Hotel
	Exclusivo <i>Gay</i>	<i>Gay</i> Friendly	<i>Gay</i> Friendly	Exclusivo <i>Gay</i>	<i>Gay</i> Friendly
Categoria	GuestHouse	Hotel	Hostel	Hostel	Hotel
*	-	***	-	-	*****
Ano Inauguração	2015	2011	2012		2005
Renovação	-	-	-	2017	-
Edifício	Histórico	Histórico	Histórico	Histórico	Histórico
Localização	Bairro Alto	Chiado	Bairro Alto	Saldanha	Bairro Alto
Total de Quartos	12	36	9		55
Preço Médio de Venda	180 €	140 €	87 €	79 €	250 €
Restaurante	-	1	-	-	1
Bar	1	1	-	-	1
Piscina	1	-	-	-	-
Sauna	-	-	-	-	-
Avaliação Booking	9,5	8,9	9,1	8,4	8,7
Avaliação Tripadvisor	5,0	4,5	4,5	-	4,5

Preços visualizados no dia 27/6.

Fonte: O Autor

Através da tabela anterior, podemos verificar que o alojamento que apresenta uma pontuação mais elevada é o *The late birds of Lisbon* com 9,5, no entanto segue-se o *Stay Inn Lisbon Hostel* com 9,1. Existe uma pequena diferença entre ambos, nomeadamente o número de quartos, contendo o *The late birds of Lisbon* 12 quartos e uma piscina exterior, e o *Stay Inn Lisbon Hostel* apenas 9 quartos. Isso poderá explicar a diferença nos preços, visto um deles ter um preço médio de 180€ e o outro de 87€.

O *My Lisbon Rooms B&B*, é o que apresenta a menor pontuação (8,4) e o preço mais baixo (79€), nomeadamente por estar inserido num apartamento e não disponibilizar diversos serviços como os outros alojamentos.

10.2 Desenvolvimento Estratégico

10.2.1 Segmentação

Assumindo que não existe nenhum estudo em Portugal sobre o perfil do Turista *Gay* ou *LGBT*, a segmentação baseou-se maioritariamente nos inquéritos realizados *online* e em alguma informação recolhida sobre o perfil do turista *gay* noutros países. Como tal, o mercado total foi dividido em subconjuntos com os seguintes critérios:

Critérios Demográficos

- Género: Masculino;
- Idades: 20 – 40;

Critérios Geográficos

- País de Origem: Europa (Alemanha, Espanha, entre outros) e América do Norte;

Critérios Psicológicos

- Motivação Principal: Férias; Lazer e Recreio; Eventos Culturais;

Critérios Económicos

- Rendimento Mensal: 901€ - 1200€;
- Classe: Média

Critérios Socioculturais

- Habilitações Literárias: Ensino Secundário; Ensino Superior;
- Atividade Profissional: Trabalhador por conta de outrem;

Critérios Comportamentais

- Gastos Diários: 100 – 199€;
- Organização da Visita: Agências; E-mail; Internet;
- Duração da Estada: 4 – 6 Noites;
- Acompanhantes: Sozinho; Cônjuge; Amigos;
- Meios de Transporte Utilizados: Comboio; Carro alugado; Táxi;
- Comportamentos Transversais: público que procura novidades e novas experiências sensações. São tranquilos, exigentes e querem um serviço de qualidade.

10.2.2 Posicionamento

Este projeto visa diferenciar-se dos poucos alojamentos existentes em Portugal vocacionados para o público *gay*, oferecendo ao hóspede um serviço de excelência e um conjunto de atividades e infraestruturas num ambiente intimista, fora de preconceitos e prestado por colaboradores *open minded*. Pretendemos ainda apostar nos produtos da região, bem como na sua divulgação através de parcerias com entidades locais, com o objetivo de disponibilizar ao hóspede, atividades de natureza e aventura, como a escalada, o *surf*, os passeios pedestres, andar a cavalo, entre outros.

10.3 Estratégia

10.3.1 Estratégia de Negócio

Pretende-se que o projeto consiga ganhar vantagens competitivas em relação à sua concorrência direta através de uma estratégia de foco pela diferenciação, devido às suas características únicas e inovadoras em Portugal. Para esta estratégia ser válida, será realizado um grande investimento a nível do negócio e do seu gestor, na promoção e *design* da marca, na qualidade dos seus serviços e na diversidade dos seus serviços e produtos prestados ao hóspede, com o objetivo de surpreender, criar o efeito “WOW” e de fidelizar o cliente.

10.3.2 Estratégia de Mercado

Iremos adotar uma estratégia de diferenciação através do nosso serviço, mas principalmente pelas nossas infraestruturas diferenciadoras como o cinema erótico, o dark room, fetiche room, labirinto, entre outros; com o objetivo de penetrar no mercado e ganhar quota.

Serão efetuadas ações de marketing e promoção da marca de grande intensidade e alcance, com o objetivo de transmitir ao cliente a nossa vantagem competitiva, o nosso potencial e as características da oferta, únicas em Portugal. Também serão realizadas ações com o objetivo de ganhar quota de mercado, que passarão por observar atentamente a concorrência e todos os seus passos, bem como aperfeiçoar e melhorar os nossos produtos e serviços de acordo com as novas tendências de mercado, mantendo sempre elevados níveis de qualidade.

10.3.3 Modelo de Negócio

Um modelo de negócio deve descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma empresa, conjugando entre si elementos de marketing e estratégicos, contemplando a procura, a oferta, a viabilidade financeira e as infraestruturas (Osterwalder & Pigneur, 2011). Ainda na opinião destes dois autores, o modelo deve ser descrito em função de nove fatores:

- **Segmentos de Clientes** – Para quem criamos valor? O que caracteriza os nossos clientes? Como podemos segmentar os nossos mercados? “(...) os clientes fazem parte do coração de qualquer modelo de negócio (...) sem clientes lucrativos, nenhuma empresa pode sobreviver durante muito tempo” (Osterwalder e Pigneur, 2011). Neste projeto, pretendemos captar clientes que queiram fugir da sua rotina, e vivenciar novas

- experiências, bem como conhecer novas pessoas. Pretendemos ainda que 30% dos hóspedes sejam de origem externa (ou seja, estrangeiros).
- **Propostas de Valor** – Que valor proporcionamos aos nossos clientes? Que problemas dos clientes resolvemos? “(...) a proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra” (Osterwalder e Pigneur, 2011). Pretendemos neste projeto oferecer aos nossos hóspedes um serviço de excelência; colaboradores *open minded* e qualificados; um ambiente isento de preconceitos; acesso a infraestruturas e atividades diferenciadoras; acesso a atividades de lazer e diversão; um preço acessível e concorrencial e o que Sintra oferece como um dos principais destinos turísticos de Portugal. Todos estes fatores nos diferenciam da concorrência, criando valor para o cliente.
 - **Modelo ou Canais de Serviço** – Como chegar até aos nossos clientes? Quais são as exigências de entrega e serviço dos clientes? “(...) os canais são pontos em que se pode tocar nos clientes e que desempenham um papel importante na experiência dos clientes” (Osterwalder e Pigneur, 2011). Neste caso, o canal *online* será o mais trabalhado, uma vez que, hoje em dia, a *internet* está acessível a todos. Iremos trabalhar com parceiros como a *Booking* e a *Trivago*. Como canal direto iremos ter o nosso próprio *website*, bem como o *facebook* onde os clientes podem também realizar reservas diretamente. Ainda teremos, como canais indiretos, as agências de viagens, bem como os promotores turísticos.
 - **Relacionamento com os Clientes** – Que relação esperam os clientes de cada segmento? Que nível de serviço se exige para cada tipo de cliente? “(...) as empresas devem clarificar o tipo de relações que desejam estabelecer com cada segmento de clientes” (Osterwalder e Pigneur, 2011). Neste projeto valorizamos o contato direto com o cliente e pretendemos preservá-lo, oferecendo um serviço pessoal e personalizado a cada hóspede, tentando assim fidelizá-lo.
 - **Fluxos de Rendimento** – Como ganhamos com os nossos clientes? Como geramos receita com cada transação? “(...) é importante ter a perceção do que os clientes estão realmente dispostos a pagar, ou como estão dispostos a pagar e através de que meios, entre outras questões” (Osterwalder e Pigneur, 2011). Neste projeto, a principal fonte de receitas passa pelo alojamento, ou seja, através da taxa de utilização por quarto/noite. Iremos ter como fonte secundária o mini SPA que será dado à exploração mas receberemos uma comissão das vendas, bem como a loja com produtos regionais e artigos sexuais.

- **Recursos Principais** – Temos recursos exclusivos ou acesso exclusivo a certos recursos? Que recursos são necessários para criar e cumprir valor? “(...) são vários os recursos principais que são necessários, dependendo do tipo de modelo de negócio” (Osterwalder e Pigneur, 2011). Nesta unidade iremos ter como recursos: Físicos (terreno, casa, equipamentos básicos); Intelectuais (marca, parcerias e bases de dados); Humanos (colaboradores especializados) e Financeiros (capital).
- **Atividades-Chave** – Temos atividades únicas? Que fazemos de diferente dos nossos concorrentes? “(...) as atividades-chave são as ações mais importantes que uma empresa deve oferecer para operar com êxito” (Osterwalder e Pigneur, 2011). Este projeto tem como atividades-chave o alojamento, as atividades de diversão (SPA, cinema, *dark room*, etc.) e parcerias com entidades que proporcionam atividades de lazer e diversão fora da unidade.
- **Parcerias Principais** – Quem são os nossos principais parceiros? “(...) as empresas criam alianças a fim de otimizarem os respetivos modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos” (Osterwalder e Pigneur, 2011). Como já referido anteriormente, iremos recorrer a *outsourcing* de empresas locais, que proporcionem atividades de lazer e desporto aos nossos hóspedes como passeios a cavalo, *surf*, passeios pela serra, entre outras. Também iremos recorrer a empresas externas para a manutenção, jardinagem e lavandaria.
- **Estruturas de Custos** – Quais são os custos de criar e proporcionar valor acrescentado aos nossos clientes? “(...) os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócio” (Osterwalder e Pigneur, 2011). Visto sermos uma pequena empresa, teremos especial atenção aos custos, sendo geridos de forma eficaz, não colocando nunca em risco a qualidade do hotel. Os principais custos são com os recursos humanos, com o investimento e os custos operacionais.

Definir estes nove fatores de forma clara, apenas com os aspetos essenciais dos fatores chave, é a forma mais lógica de compreender se o negócio é viável, e caso seja positivo, o modelo permite ainda ter uma visão geral de como o negócio se irá desenvolver, possibilitando entender as ameaças, potencialidades e necessidades de melhorar. “Hoje em dia estão a emergir inúmeros modelos de negócio inovadores. Estão a ser formadas indústrias completamente novas, ao mesmo tempo que as antigas se esboroam. Jovens empresários lançam desafios à velha guarda, alguns dos quais lutam fervorosamente por se reinventarem.” (Osterwalder & Pigneur, 2013)

10.4 Marketing Mix

Iremos recorrer às políticas de Marketing, com o objetivo de captar clientes, baseando-nos em quatro variáveis:

10.4.1 Produto

O principal objetivo deste negócio, é disponibilizar ao cliente uma dormida e experiência memoráveis, num hotel exclusivo para o público *gay*. Para que possamos garantir ao nosso cliente uma experiência única na nossa unidade, é essencial definir e estruturar o produto base.

Esta unidade, irá fortalecer a estrutura hoteleira existente na zona de Sintra e de certa forma alavancar o turismo na região de Sintra, contribuindo para que esta se torne um polo de atração turística e de referência para o público *gay*, uma vez que na região, não existe oferta hoteleira semelhante.

A unidade irá disponibilizar um conjunto de serviços, infraestruturas e equipamentos descritos de seguida, e que poderão ver com mais detalhe no apêndice V.

- 12 quartos amplos e luxuosos, totalmente equipados com mini bar, *wi-fi* gratuito, camas confortáveis, amplas e de casal; roupeiro, candeeiros de pé e de mesa de cabeceira, sistema de som e televisão. O cliente poderá optar por um dos variados quartos temáticos, que contêm baloiço erótico, varão, banheira de hidromassagem redonda no quarto, sofá tântrico ou duas camas de casal;
- *Dark Room*, sala ampla e com algumas cabines para os mais reservados para a prática de sexo, apenas com uma luz negra, um mini cinema e um bar, para uma capacidade de 10 pessoas;
- *Fetish Room*, espaço amplo para um total de 12 pessoas, que se subdivide em vários cenários complementados por artigos e brinquedos sexuais para utilizar no local, proporcionando aos mais criativos o máximo de prazer, satisfazendo assim os seus fetiches;
- *Health Club & Spa* equipados com ginásio, sala de aulas, balneários, sauna, jacuzzi, duchas coletivas, piscina interior e piscina exterior. O *Health Club & Spa*, será destinado a clientes que estejam hospedados no hotel, bem como a clientes externos. No entanto, é importante salientar que o club disponibiliza treinos personalizados com um *personal trainer*, bem como massagens tântricas

e de relaxamento;

- *Lounge Bar*, oferece pequenos almoços até às 10.30 horas, e depois apenas funcionará a partir das 12.30 horas, com uma vasta carta de *cocktails*, bem como refeições ligeiras;
- 1 loja, com uma série de produtos regionais, proporcionando aos seus hóspedes degustações desses mesmos produtos, bem como uma vasta oferta de artigos sexuais;
- Parque de estacionamento, exclusivo e gratuito aos hóspedes da unidade, com uma capacidade máxima para 20 carros;
- Organização de visitas guiadas pela região de Sintra, passando por museus, exposições, praias e natureza;
- Transporte dos hóspedes para a noite *gay* de Lisboa, aos fins de semana, gratuitamente.

O Seduction Hotel, pretende oferecer aos seus hóspedes um serviço inexistente em Portugal, aliado ao conforto e qualidade. Na construção e reabilitação da unidade, serão mantidos os principais traços do edifício, respeitando a cultura arquitetónica, paisagística e ambiental, tornando este projeto inovador não só pelos seus serviços, mas também por conseguir conjugar os valores e tradições da região. O centro histórico de Sintra é rico em cultura e património, e atualmente oferece diversos eventos culturais. Os principais atrativos da região de Sintra são as suas ótimas praias, o Palácio da Pena, o Palácio de Monserrate, Castelo dos Mouros, entre outros. Pretende-se criar diversas parcerias com outras entidades, como as empresas gestoras do património de Sintra, e até mesmo bares em Lisboa, com o objetivo de proporcionar aos nossos clientes um conjunto de benefícios por estarem hospedados na nossa unidade.

Como o objetivo é abrir de futuro novas unidades semelhantes, a unidade pretende apostar na fidelização dos clientes e irá implementar um sistema CRM (*Customer Relationship Management*), com o objetivo de satisfazer totalmente os clientes, antecipando assim os seus desejos e necessidades, oferecendo produtos adequados aos seus gostos e preferências.

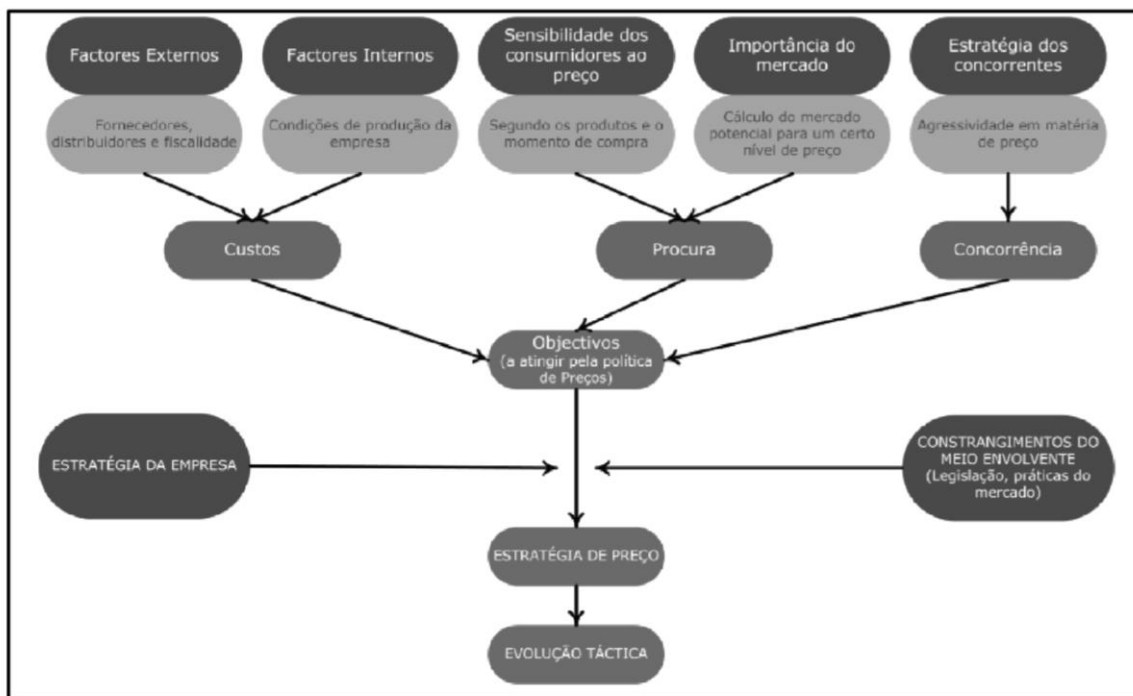
10.4.2 Preço

O preço é outra variável do marketing-mix, que é bastante importante na criação de uma unidade e no seu posicionamento no mercado.

Esta variável pode ser calculada de diversas formas, ou seja: através do preço de custo (preço custo + margem = PVP), através da procura (preço psicológico – preço custo = margem), ou através do preço da concorrência (determinar se queremos ser mais baratos, mais caros ou idênticos).

No gráfico seguinte, pode-se verificar os fatores que influenciam o preço:

Gráfico 11 - Fatores que influenciam o preço



Fonte: Professor Rafael Ventura, slides das aulas de F&B, Universidade Europeia, 2014

Esta unidade irá praticar preços moderados e idênticos ao dos seus concorrentes relativamente ao alojamento, visto a oferta ser bastante reduzida. Pretende-se com isto, praticar preços ligeiramente reduzidos do que alguns concorrentes, com o objetivo de captar também clientes que sejam mais sensíveis aos preços, mas garantindo assim sempre a mesma qualidade e um serviço de excelência semelhante ao dos nossos concorrentes.

Deste modo, os preços foram principalmente estabelecidos de acordo com os preços praticados pela nossa concorrência considerada direta (tabela nº7), com o objetivo de não termos uma disparidade muito grande de preços, sendo que a unidade irá disponibilizar diversos serviços e atrações que os nossos principais concorrentes não disponibilizam, mas com um preço idêntico.

Tendo por base uma análise geral da procura, os custos da unidade e os preços da concorrência, foi possível definir valores para o preço do quarto, que iram variar dependendo a sua época (baixa, média e alta), como se pode observar na tabela apresentada. Como estratégia inicial e de penetração do mercado, optamos por praticar um preço 15% mais baixo do que o preço praticado pela concorrência, com o objetivo de dar visibilidade à nossa unidade, e captar clientes logo de início, sendo que pretende-se um aumento do preço de 4% ao ano. Esta estratégia será implementada no primeiro ano de atividade, e tem-se o objetivo de nos anos seguintes aumentar ligeiramente os preços. Optámos por implementar esta estratégia de preço, porque através dos dados recolhidos nos inquéritos realizados, concluímos que a maioria do público *gay* é sensível ao preço.

Tabela 9 - Preços p/ Quarto

1º ANO			
Tipo de Quarto	Preço Médio		Preço Médio Anual
	Época Baixa	Época Alta	
Standard	95 €	130 €	113 €
Quarto Fetichista	120 €	160 €	140 €
ANO SEGUINTE			
Tipo de Quarto	Preço Médio		Preço Médio Anual
	Época Baixa	Época Alta	
Standard	97 €	132 €	115 €
Quarto Fetichista	122 €	163 €	142 €

Fonte: O Autor

Os preços praticados pela unidade incluem pequeno almoço e oferta de queijadas da região na chegada do hóspede. Os preços irão oscilar ao longo do ano, consoante as épocas de sazonalidade e em situações pontuais como feriados, festas da região, entre outros. Além dos preços anteriormente estabelecidos, serão também praticadas promoções periódicas, para dar a conhecer a unidade e os seus serviços.

Na unidade iremos disponibilizar uma série de atividades realizadas em parceria com outras empresas (comissão de 15% sobre o PVP), onde serão praticados os seguintes preços:

ATIVIDADES	PVP c/ IVA
Passeio de Moto 4 (1hora)	37,50 €
Passeios de Jipe (8 horas)	80,00 €
Passeio a Cavalo (3 horas)	50,00 €
Tour Turística Sintra (8 horas)	65,00 €
Tour Turística Sintra/Cascais (8 horas)	74,00 €

Fonte: O Autor

Considerado que a parte do SPA e do ginásio serão dadas à exploração, na temática do preço não abordamos os respetivos valores praticados.

Será garantida a melhor tarifa disponível, sem despesas de reserva, e se o cliente encontrar um preço mais baixo publicado em algum *website*, a nossa unidade irá igualar o preço, com o objetivo de captar e garantir o cliente, para que de futuro realize a sua reserva diretamente através da nossa empresa, sem intermédio de agências de viagens nem de operadores.

10.4.3 Distribuição

O canal de marketing direto, será o canal de distribuição que será preferencialmente utilizado nesta unidade. Pretende-se que seja o cliente final que procura o hotel para efetivar a compra direta, através de e-mail, telefone ou o sistema de reservas através do website direto do hotel. Promover-se-á ainda a utilização do Facebook e do WhatsApp, tentando assim criar uma ligação mais direta e pessoal com o cliente. Vamos criar uma campanha aguerrida nas redes sociais, com publicações bi-diárias, *vouchers* para os seguidores, bem como passatempos com obtenção de prémios. Deste modo, utiliza-se um sistema de marketing vertical, visto ser um canal direto, e toda a distribuição ser propriedade do hotel, reduzindo-se os custos de comissionamento.

No entanto, também utilizaremos o canal de distribuição indireto, uma vez que é quase sempre utilizado pelos clientes numa primeira abordagem e permite-nos estar presentes no mercado nacional e internacional. Assim, os serviços desta unidade também serão disponibilizados por intermediários como agências de viagens, operadores turísticos e *websites* especializados em reservas de alojamento como a *booking.com*, *tripadvisor.com*, *hotéis.com*, *netviagens.sapo.pt*, *trivago.com*, *eDreams.com*, entre outros.

Por outro lado, serão estabelecidos protocolos com operadores turísticos, que promoverão a nossa unidade hoteleira em vários pacotes de viagens, sendo estes depois vendidos às agências de viagem. Estarmos presentes nestes tipos de canais, permite-nos uma maior visibilidade no mercado e conseguir chegar mais facilmente a potenciais clientes, visto termos como objetivo trabalhar apenas com operadores turísticos e agências de viagens que possuam uma grande notoriedade no mercado como a Viagens Abreu, Best Travel, Geo Star, entre outras.

Resumidamente, pretende-se criar estratégias Push (descontos de quantidade, merchandising, prémios, entre outros), bem com estratégias Pull (publicidade, promoções, concursos e patrocínios) para a nossa unidade, bem como utilizar canais de venda direta e indireta, como ferramentas de promoção, novas oportunidades de negocio, maior cobertura do mercado, como forma de diferenciação e aumento da competitividade.

Em resumo, pretendemos essencialmente captar clientes para o nosso canal direto, quer seja numa primeira reserva, ou em reservas futuras, com o objetivo de diminuir os custos. No entanto, iremos trabalhar sempre com os canais indiretos, visto serem potenciadores de novos clientes, bem como irão dar uma maior notoriedade à unidade em questão.

10.4.4 Promoção

A promoção da nossa unidade aos potenciais clientes será baseada principalmente na *internet*, visto ser o meio de comunicação mais eficaz e mais utilizado nos dias de hoje.

Será criado um *website* próprio da unidade, que possibilitará a consulta dos produtos e serviços que a unidade tem para oferecer, as imagens das instalações do hotel, os preços e as promoções, bem como para realizar as reservas *online*. O *website* terá uma estrutura simples, baseada na lógica dos 3 cliques, ou seja, o visitante do *site* deverá chegar ao conteúdo pretendido com um máximo de 3 cliques, com o objetivo de o mesmo não sentir dificuldades ou abandonar o *site* a meio da sua visita. O *site* será criado pela *Strawberry World & CDM*, empresa consultora informática especializada em *websites* para unidades hoteleiras com sistemas de reservas incorporados. Consideramos uma mais-valia o *site* ser criado por esta empresa, uma vez que ela transmite uma imagem de segurança e qualidade no processo de compra, têm experiência de muitos anos no mercado turístico e possui diversas parcerias com operadores turísticos importantes como a *Lido Tours*, *Strawberry World*, entre outros. No *website* da empresa será ainda possível subscrever a *newsletter*, na qual serão divulgados os nossos serviços, produtos, promoções e campanhas. Também será desenvolvida uma campanha de *webmarketing*, através do *Google AdWords*, para reforçar a divulgação e dar a conhecer a nossa unidade a potenciais clientes.

No *mix* de comunicação será utilizada a imprensa especializada em turismo e lazer, bem como a imprensa relacionada com o público *gay*, na qual a unidade estará presente através de anúncios publicitários.

Na publicidade, iremos desenvolver uma estratégia baseada no *e-marketing*, através de *banners* que se localizam em *websites* especializados em turismo, e outros regularmente visitados pelo público *gay*.

Será criado um programa de fidelização com o objetivo de valorizar o cliente e oferecer benefícios durante as suas estadias na nossa unidade. Os benefícios garantidos pelo cartão de fidelização são os seguintes:

- Desconto imediato de 10% na estadia;
- Acumulação de 25 pontos por cada noite, e ao fim de 400 pontos, direito a uma noite grátis;
- Troca de pontos por atividades com que o hotel tenha parceria, como passeios a cavalo, aulas de *surf*, entre outras.

11. Plano de Instalação

11.1 Dimensionamento, Edifício e Equipamentos

Para a implementação deste projeto será adquirido um imóvel do séc. XIX, no centro da Vila de Sintra, com uma área de terreno de 700m² e uma área útil de 634m², constituído por 4 pisos, e com um projeto já aprovado para um Hotel de Charme de 12 quartos. Serão realizadas obras de remodelação do imóvel tanto por dentro como por fora. O projeto contempla ainda a construção uma piscina exterior, uma zona de “convívio íntimo” que terá o cinema, o *dark room*, o *Fetich Room*, *Health Club & Spa* e a requalificação do jardim.

A área pública comum integra o *lounge bar*, o restaurante, a piscina exterior, a sala de convívio, as instalações sanitárias, lojas, o parque de estacionamento, cinema, *dark room*, *fetish room* e *Health Club & Spa*.

A área pública privada é formada por 12 quartos, todos *suites*, com uma área média de 23m².

A área técnica compreende as áreas de manutenção, ventilação e ar condicionado (AVAC), central de aquecimento, bombagem de esgotos, entre outros.

A área de serviço corresponde à lavandaria, receção, cozinha, zona de pessoal, câmaras de lixo, sala de bagagens, *office* de apoio à receção e refeitório dos funcionários.

Pisos

Serão mantidos os 4 pisos existentes acima da terra, e será apenas acrescentado um piso subterrâneo para dar apoio aos serviços da unidade, sem aumentar a capacidade máxima de hóspedes, aproveitando o máximo do projeto já aprovado pela câmara. O piso da entrada terá a receção, sala de convívio, *lounge bar*, restaurante, cozinha e lojas. Nos restantes 3 pisos, situar-se-ão os quartos, e cada piso terá apenas 4 quartos.

No piso subterrâneo, encontra-se a lavandaria, sala de bagagens, zonas técnicas e *office* de apoio à receção.

Na zona exterior, mas ligada ao edifício principal temos um pequeno edifício, onde contem toda a zona considerada de “convívio íntimo” da unidade, onde podemos encontrar o cinema, *dark room*, *fetish room* e *Health Club & Spa*.

Equipamentos

O público *gay* é por norma exigente e rigoroso em relação aos detalhes e a nossa unidade terá isso em atenção na escolha dos materiais e dos equipamentos a adquirir.

- **Equipamentos básicos**

Os equipamentos básicos são todos aqueles que o cliente irá utilizar e usufruir ao longo da sua estadia. Com o objetivo de garantir harmonia relativamente à decoração de toda a unidade, iremos recorrer à empresa “Velharias de Janas” que ficará responsável pelo projeto de arquitetura de interiores. Esta empresa terá especial atenção aos equipamentos e materiais a escolher para a decoração do edifício, procurando conjugar o mobiliário com os artigos de decoração, nomeadamente os candeeiros, espelhos, quadros e cortinados. Todos os quartos serão equipados com camas, mesas de cabeceira, cadeirões, candeeiros, televisão, sistema de som, computador *imac*, mini bar, ar condicionado, roupa de cama, roupões, toalhas, cabides, telefone, cofre, entre outros artigos de decoração. Como já referido anteriormente, o cliente poderá optar por um dos variados quartos temáticos, que incluem um baloiço erótico, varão, banheira de hidromassagem redonda, sofá tântrico ou duas camas de casal.

Em relação ao *Health Club & Spa*, será a empresa *TantraYou* a encarregar-se da conceção e do fornecimento dos equipamentos e máquinas de ginásio, artigos de balneários, sauna, *jacuzzi*, balcões, espreguiçadeiras, marquesas para massagem, e todos os acessórios necessários para a exploração deste espaço.

No que concerne à área mais fetichista da unidade, o *Dark Room* e o *Fetish Room*, serão equipados com artigos sexuais adequados a cada modalidade, bem como equipamento de projeção de filmes e som e um minibar em ambos os espaços.

Nas zonas comuns, de lazer e o *lounge bar*, serão servidos os pequenos almoços bem como *snacks* ao longo do dia. Estes espaços serão equipados com sofás, cadeiras, mesas, cadeirões, ar condicionado, sistema de som ambiente e diversos elementos decorativos ao espaço.

- **Equipamentos auxiliares**

Um dos principais pontos neste tópico, são os equipamentos de escritório, fundamentais para que a unidade tenha sucesso e “pernas para andar”. Nesta categoria temos os computadores, impressoras multifunções (impressora, fax, fotocopiadora e scanner), *software Primavera*, ajudando na gestão de operações como as reservas *online*, gestão de *stock*,

faturação, registo de consumo, *software* de CRM, que nos permite gerir o relacionamento com o cliente para o fidelizar e surpreender. No escritório serão colocados telefones, mobiliário como mesas e cadeiras, candeeiros, e instalado o ar condicionado.

Os equipamentos auxiliares integram ainda todos os equipamentos de manutenção da atividade como equipamentos de cozinha, bar e lavandaria.

11.2 Aspetos Técnicos e Funcionais

- **Processo de Licenciamento**

Para este projeto poder ser implementado, é necessário proceder ao seu pedido de licenciamento junto da Câmara Municipal de Sintra. Todo o licenciamento deve basear-se através do RJUE (Regime Jurídico da Urbanização e Edificação), alterado em 2014 (Decreto-Lei nº 136/2014 de 9 de Setembro e Portaria nº 309/2015 de 25 de setembro).

As etapas do processo de licenciamento passam, em primeiro lugar, por um pedido de informação prévio. Depois teremos que realizar um pedido de licenciamento, que resultará de uma autorização ou comunicação de utilização para fins turísticos, e por último, a vistoria de aprovação.

Só depois de percorrermos todos estes passos, é que teremos uma autorização legal por parte da Câmara, para podermos abrir a unidade. Todo o processo de licenciamento da unidade, está descrito pormenorizadamente no Anexo I.

- **Certificação**

Os clientes prestam cada vez mais atenção à certificação das unidades onde se irão hospedar e pretende-se obter nos primeiros dois anos de atividade, as seguintes certificações: ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade), ISO 22000 (Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar) e OHSAS 18001 (Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho).

- **Sistema de Informação e Gestão**

Como já referido anteriormente, a nossa unidade irá adquirir um sistema de CRM associado ao PMS, visando criar uma relação mais pessoal com o cliente e a sua fidelização. Através de um bom *software* CRM que consiga agregar as ferramentas de vendas e marketing com toda a informação disponibilizada pelo cliente, serão criadas campanhas e promoções destinadas a cada tipo de cliente, bem como desenvolvidos programas de fidelização por pontos. Com uma

boa gestão deste *software*, conseguimos ter uma relação mais próxima do cliente, fazendo-o sentir único e exclusivo.

Para a gestão do bar e da loja existente na unidade, será necessário adquirir um POS, para faturar e registar os consumos de cada cliente, realizando o respetivo débito no seu quarto.

O *software* a adquirir será o *Newhotel Software* que permite agregar o CRM, PMS e a POS, e disponibiliza ferramentas de *Rate Shopper e Revenue Management*, sendo que ainda permite agregar sistemas de gestão de canais de venda.

- **Sistema de Energia, Gás e Água**

Esta unidade situa-se em Sintra, entre a serra e o mar, e pretende-se implementar uma política sustentável, que ao mesmo tempo permita diminuir os custos de exploração.

Assim sendo, no que diz respeito ao sistema de energia, serão colocadas lâmpadas LED em toda a unidade, permitindo um baixo consumo; no quarto será implementado um equipamento que liga automaticamente a parte elétrica através da colocação do cartão de entrada, sendo que o frigorífico é o único aparelho que estará sempre ligado, independentemente do hóspede se encontrar no quarto ou não; nos corredores dos quartos, será instalado um sistema de iluminação por sensores. É importante também realçar, que todos os equipamentos elétricos serão da classe energética A+++, diminuindo os custos energéticos.

A água será fornecida pelo SMAS, sendo que iremos optar por instalar um furo para o sistema de rega e para as instalações sanitárias. No entanto iremos colocar redutores de caudal em todas as torneiras da unidade, com o objetivo de evitar desperdício e reduzir os custos com a água.

Por último, em relação ao sistema de gás, vamos instalar painéis solares para o aquecimento das águas e existirá uma caldeira a gás a funcionar sempre que os painéis não tenham energia acumulada. Na cozinha será utilizado gás para a confeção dos alimentos.

- **Sistema de Climatização**

Com o objetivo de garantir um ambiente ameno e confortável para os clientes, será instalado um sistema de climatização em toda a unidade. Nas zonas comuns, o controlo do sistema será realizado pela receção, sendo que nos quartos o sistema é apenas ligado quando os clientes colocarem o cartão e este poderá ser controlado pelos mesmos.

- **Obras de Requalificação e Melhorias**

O imóvel adquirido é do final do séc. XIX e necessita de obras tanto a nível de melhorias, como estruturais. As obras estarão a cargo do arquiteto Natércio Cunha e os materiais a utilizar serão cuidadosamente escolhidos com o objetivo de não serem inflamáveis, devido à proximidade do imóvel com a Serra de Sintra.

- **Sistema de Segurança**

Em relação aos sistemas de segurança, existirão sistemas de deteção e alarmes de incêndio, extinção de incêndios, iluminação de emergências, videovigilância com um sistema gravado nas áreas comuns da unidade, *kit* de primeiros socorros e equipamento de salvamento para a piscina. Todos os funcionários do hotel terão formação em extinção de incêndios, e suporte básico de vida. De realçar que em todos os quartos estará um manual com as normas de funcionamento da unidade. O manual também terá a descrição de todas as atividades do hotel, bem como os respetivos horários e preços.

12. Estrutura de Gestão e Planeamento das Necessidades de Recursos Humanos

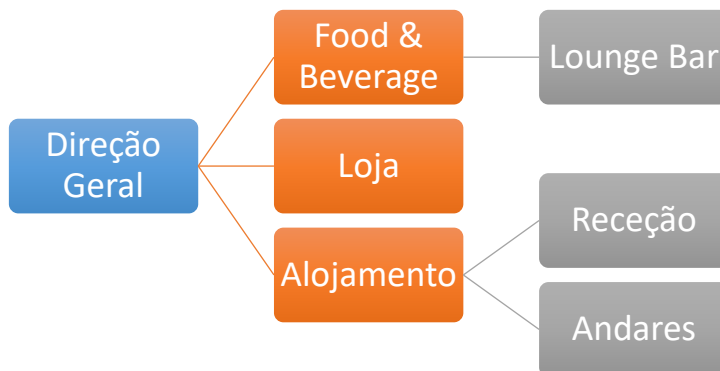
A gestão dos recursos humanos é crucial para o sucesso de qualquer negócio, visto que o excesso de RH pode ser catastrófico relativamente ao resultado financeiro e a escassez dos mesmos poder originar um serviço fraco e de má qualidade. Teremos especial atenção na criação do mapa de recursos humanos, para recrutar o número ideal de colaboradores.

Os colaboradores desta unidade serão recrutados tendo em conta a sua formação técnica, as aptidões profissionais, mas também as competências e atitudes necessárias para a prestação de um serviço de excelência e inovador em Portugal.

Nesta unidade, pretendemos ter uma relação próxima com o cliente e queremos apostar numa forte componente humana em todos os sectores da unidade. Com o objetivo de motivar os colaboradores, teremos uma política de recompensas que consistirá na atribuição de prémios que se poderão refletir nos salários, nas férias pagas, ou em promoções dentro da empresa.

A estrutura organizacional será bastante simples, como podemos observar no diagrama seguinte:

Ilustração 7 - Organograma da Empresa



Fonte: O Autor

Com uma estrutura organizacional simples, conseguimos uma redução dos custos, uma comunicação mais eficiente entre departamentos e uma melhor comunicação e resposta ao cliente, criando assim uma relação mais pessoal com o mesmo. Embora existam regras e rigor na padronização dos serviços, daremos alguma autonomia aos colaboradores, pois queremos apostar num serviço pessoal e personalizado.

Será realizada uma aposta forte na formação dos recursos humanos e os mesmos devem ter uma mente aberta, identificar-se com os valores da empresa, possuir conhecimentos técnicos e uma capacidade de interação com os colegas de trabalho e clientes, boa capacidade de organização e polivalência, visto tratar-se de uma pequena unidade .

A tabela seguinte representa o quadro de pessoal fixo que irá fazer parte deste projeto.

Tabela 10 - Constituição do quadro de pessoal, alocado a cada departamento

DIREÇÃO GERAL	Nível 13	Diretor Geral / Gerente
	Nível 11	Chefe de Recepção
	Nível 10	Rececionista de 1 ^a
ALOJAMENTO	Nível 10	<i>Night Auditor</i>
		Estagiário de recepção
	Nível 1	Empregada de Andares
		Motorista
F&B	Nível 3	Empregado de Mesa
	Nível 4	Cozinheiro de 2 ^a
	Nível 4	Cozinheiro de 3 ^a
	Nível 3	Barman
		Estagiário de Cozinha

Fonte: O Autor, tendo por base o contrato coletivo de trabalho⁸

Devido à pequena dimensão da unidade, o chefe de recepção terá também como responsabilidade governar os andares e será responsável pela loja existente na unidade, suprimindo assim um custo com a governanta geral de andares.

No anexo II está descrito o quadro acima, de acordo com a regulamentação em vigor - Contrato Coletivo entre a AHRESP e a FETESE, bem como as renumerações mínimas por nível.

Serão contratados estagiários para fazer face às necessidades, e estes apenas terão direito ao subsídio de transporte e alimentação. Os serviços de jardinagem, manutenção e lavandaria serão contratados em regime de *outsourcing*.

⁸ Contrato realizado entre a AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal) e a FETESE (Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços) em 2011, e posteriormente publicado no Boletim de Trabalho e Emprego.

No apêndice VI encontra-se a Política de Gestão e Processos, que foi elaborada com o intuito de padronizar todo o processo de recrutamento, seleção e formação, para que não existam falhas.

É importante realçar que a direção da unidade irá adotar uma postura próxima dos seus colaboradores, permitindo-lhes apresentar sugestões e alertar para situações que poderão ser desagradáveis para a empresa, pois estarão em contacto direto com os clientes e com o público em geral.

13. Plano de Operações e Processos

13.1 Processos

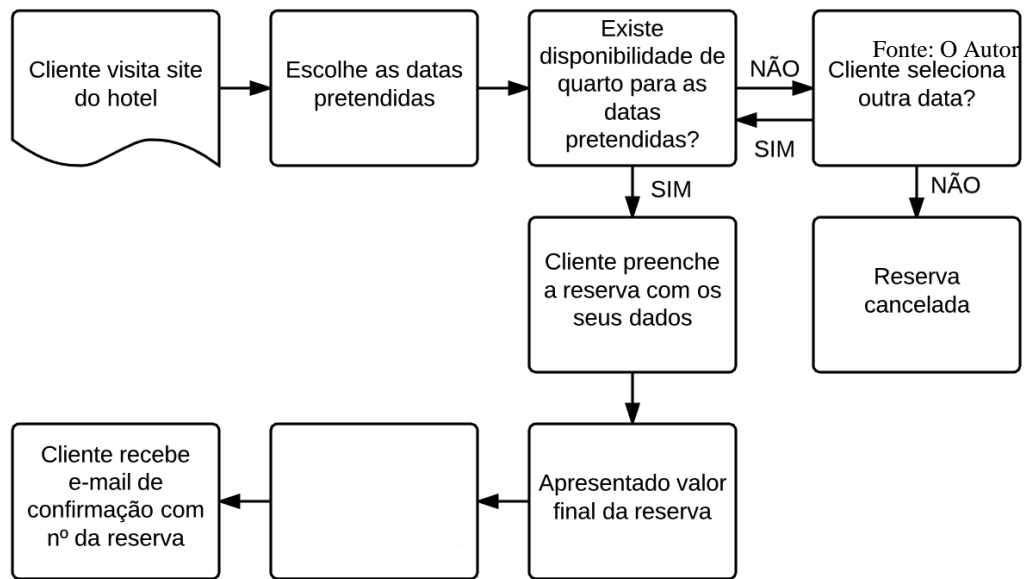
Ao definirmos e delinear os todos os processos, damos aos colaboradores uma noção real das operações e de como devem agir perante uma determinada situação no dia-a-dia no local de trabalho, permitindo ainda corrigir possíveis erros nos processos e introduzir ações de melhoria, visando a máxima satisfação dos nossos clientes.

Existem sempre duas categorias de atividades nas unidades hoteleiras, as que envolvem diretamente o cliente e os serviços que não necessitam de contacto direto com o hóspede, mas que são essenciais para a sua estadia, como a limpeza dos quartos, a lavandaria, etc. Neste tópico serão apenas apresentados os processos que envolvem o cliente, como as reservas e o *check-in*. Todos os outros processos descritos encontram-se no Apêndice VII – Operações e Processos.

Reserva:

A reserva pode ser efetuada através do *site*, telefone, e-mail, *WhatsApp*, *sites* de reservas *online* ou agências de viagens. Se o cliente optar por fazer a reserva diretamente com o hotel, terá um serviço de atendimento mais pessoal, visto conseguirmos esclarecer todas as suas questões relativas aos preços, serviços, disponibilidades, entre outros. A figura seguinte valida o *flowsheet* do processo quando o cliente efetua uma reserva através do site do hotel.

Ilustração 8 - *Flowsheet* do processo correto numa reserva através do site do hotel



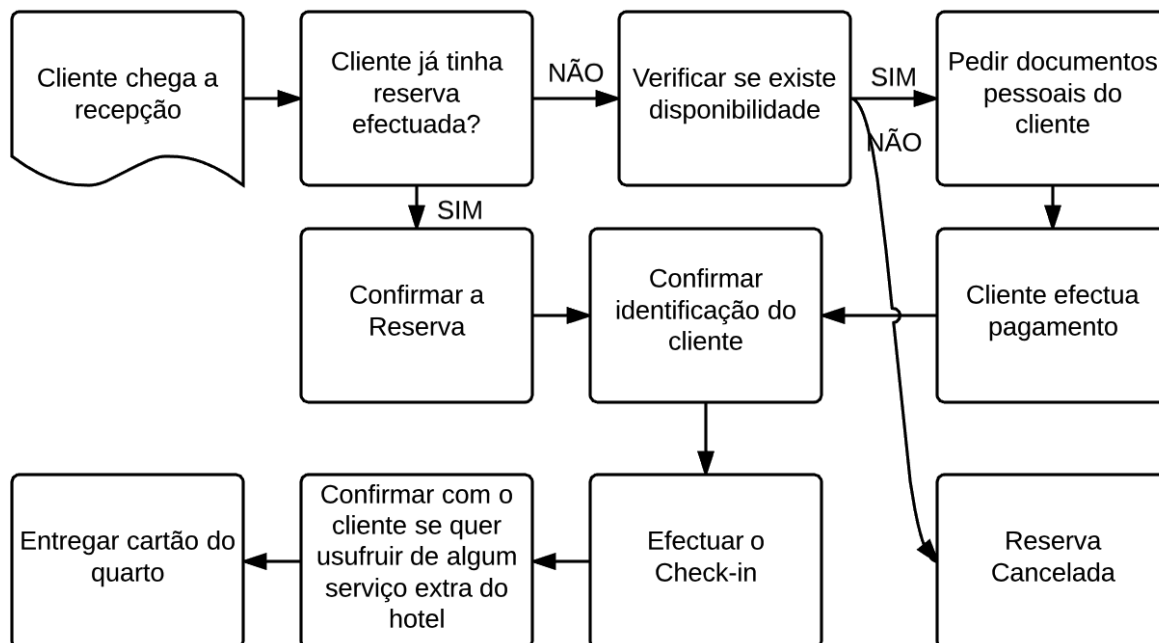
Fonte: O Autor

Check-in:

O *check-in* será realizado habitualmente a partir das 14h30. Antes desse horário, os quartos são limpos, arrumados e preparados conforme os *standards* delineados pelo gerente da unidade, e preparados de acordo com pedidos especiais feitos pelos clientes.

Quando o cliente chega à unidade para realizar o *check-in*, o rececionista verifica se existe reserva, caso exista, são solicitados os documentos necessários ao cliente, e são apresentados todos os serviços disponíveis ao cliente. Não é solicitado o pagamento do quarto, uma vez que já havia uma reserva e como tal o pagamento já teve de ser realizado anteriormente. Caso o cliente não possua reserva, o rececionista verifica no sistema a disponibilidade de quarto, posteriormente serão solicitados os documentos do hóspede, realiza-se o pagamento e são apresentados os serviços que a unidade dispõe. A figura seguinte apresenta o *flowsheet* do processo de *check-in*.

Ilustração 9 - Flowsheet do Processo de Check-in



Fonte: O Autor

13.2 Aquisição de Mercadorias e Matérias

Uma das grandes vantagens de estarmos inseridos na região de Lisboa tem a ver com o facto de os fornecedores fornecerem os seus produtos diariamente. As mercadorias serão subdivididas em produtos de consumo interno da unidade (produtos de limpeza, etc.), produtos para venda direta ao cliente (artigos eróticos, refrigerantes, *snacks*, etc.) e produtos para consumo dos clientes que já estejam incluídos na tarifa diária (*amenities*, etc.).

Na rúbrica dos Custos com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC), serão atribuídas percentagens por categoria de produto, sobre o respetivo total das vendas sendo essas percentagens utilizadas praticamente por todos os *players* do mercado. Como tal, as percentagens definidas em cada rubrica são as seguintes:

- Produtos de consumo interno da unidade – 5% associado às vendas de alojamento;
- Produtos para venda direta ao cliente – 30% associado às vendas de F&B e loja;
Produtos para consumo dos clientes gratuitos – 8% associado às vendas de alojamento (Paula e Costa, 2014).

13.3 Fornecimento de Serviços Externos

Esta rubrica integra as despesas de funcionamento da unidade hoteleira.

O recurso a serviços externos resulta por vezes na diminuição de custos, uma vez que não necessitamos que ter pessoas afetas a determinados departamentos quando a ocupação é baixa. Esta rubrica será subdividida em serviços administrativos e serviços operacionais. Nos serviços operacionais estão englobados os fornecimentos de água, eletricidade, gás, manutenção, jardinagem, lavandaria, ferramentas e utensílios de desgaste rápido, massagistas, etc. Nos serviços administrativos englobam-se os seguros, a contabilidade, as telecomunicações, os utensílios de escritório, entre outros.

Nesta rubrica, os custos serão calculados de forma diferente da aquisição de mercadorias e matérias primas, uma vez que serão calculados mensalmente e por tipo de serviço.

13.4 Política Ambiental

“Sustentabilidade deixou de ser um *nice to-do*. É um *must-do*.”⁹ A afirmação é de Steve Howard, Chief Sustainability Officer da IKEA, e, de facto, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são conceitos progressivamente mais presentes. Seja por pressões do mercado, opinião pública, ambientais, económicas ou governamentais, cada vez são mais aqueles que lhe reconhecem importância, declarando o interesse em integrá-los nas organizações.

A introdução do conceito de lucro como face da dimensão de sustentabilidade financeira ou económica, é de particular interesse para as empresas e poderá servir de argumento favorável à adoção de planos internos de desenvolvimento sustentável, sobretudo na medida em que poderá alinhar-se com a natural retórica e pensamento dos *stakeholders*.

Cada vez mais as cadeias hoteleiras e hotéis independentes estão preocupados com o tema da política ambiental, e estão a implementar nos seus hotéis sistemas de gestão ambiental, onde se inclui a estrutura organizacional da empresa, as atividades diversas, procedimentos e processos, através da obtenção da ISO 14001. Estas normas não são obrigatórias, mas não significa que não exista pressão do mercado para conseguir alcançar a sua certificação. Esta norma não estabelece exigências concretas mas sim um compromisso de cumprir a legislação e regulamentos e de realizar sempre melhorias contínuas.

Hoje em dia, existem diversos sistemas para aplicação na hotelaria, com o objetivo de se alcançar um desenvolvimento sustentável, que por sua vez se traduz na diminuição dos custos, bem como na transmissão ao cliente, de uma imagem de sustentabilidade e “amiga” do

⁹ https://www.ted.com/talks/steve_howard_let_s_go_all_in_on_selling_sustainability/transcript?language=en

ambiente.

A gerência pretende obter a certificação ISO 14001 para o Seduction Hotel e aplicar alguns sistemas a longo prazo, como a produção de energia através de painéis fotovoltaicos, um sistema de geotermia, utilização de lâmpadas LED em toda a unidade e o sistema *Zypho*¹⁰.

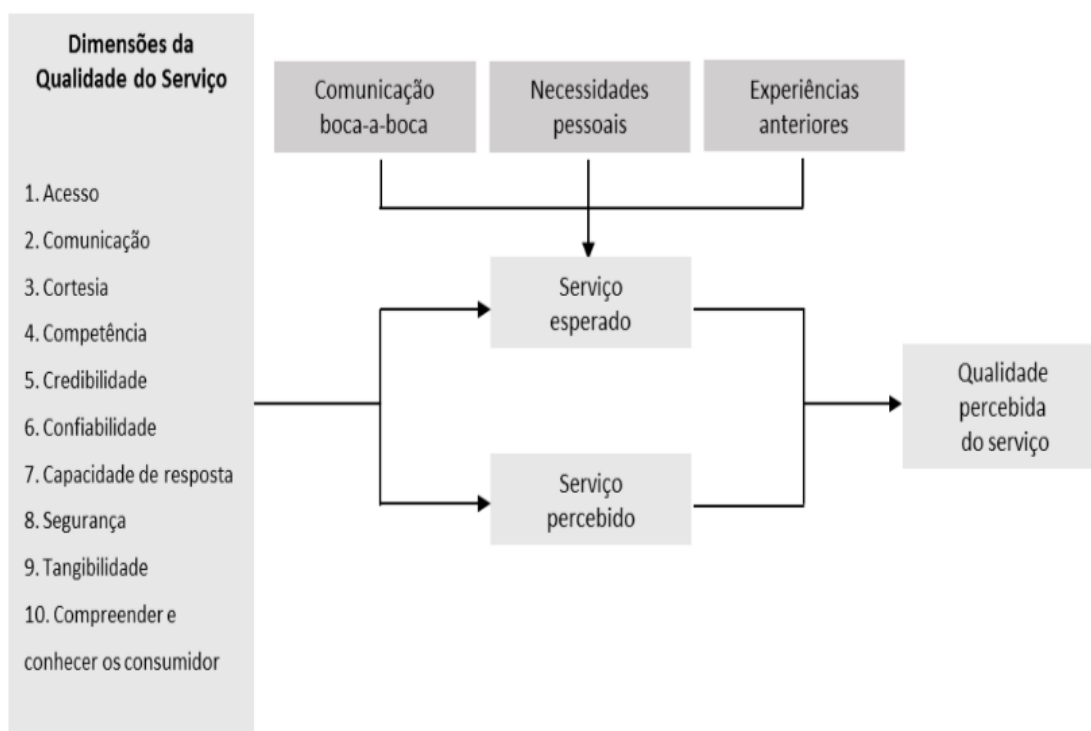
Serão realizadas ações de formação aos recursos humanos, com o objetivo de relevar a importância da sustentabilidade na hotelaria e as políticas ambientais a implementar na unidade hoteleira, tendo como objetivo que 80% do lixo produzido na unidade seja reciclado. Tentaremos também envolver o cliente nesta política, fazendo-o entender que gastos desnecessários resultarão em prejuízo para o meio ambiente.

13.5 Política da Qualidade

Neste projeto, pretende-se garantir a qualidade do serviço prestado através da aplicação da norma ISO 9001 e avaliar a qualidade dos serviços e produtos disponibilizados aos hóspedes através de inquéritos de satisfação enviados posteriormente aos hóspedes via *e-mail* e através da aplicação da escala SERVQUAL, que assenta na ideia de que a qualidade está interligada com a satisfação, que por sua vez se encontra na diferença entre o desempenho e a expectativa do serviços prestado (Oliver, 1980). A escala SERVQUAL foi baseada no Modelo GAP, que considera que as expectativas do consumidor são criadas através das suas necessidades pessoais, experiências anteriormente vividas e da informação que lhes é transmitida por outros consumidores (passa-palavra), e considera que os consumidores avaliam o serviço através de 10 dimensões.

¹⁰ Zypho é um compacto recuperador de calor que ao ser instalado sob a base do duche, permite absorver a energia térmica da água drenada, utilizando-a para pré aquecer a água fria a montante do misturador, o que permite reduzir o consumo de energia em 40%. O equipamento transfere a energia da água quente utilizada para um tubo de cobre por onde a água fria é forçada a passar. Assim, esta água é pré-aquecida, diminuindo a necessidade de aporte de água aquecida para que se atinja, no misturador, a temperatura desejada.

Ilustração 10 - Determinantes da qualidade percebida do serviço



Fonte: Parasuraman *et al.*, 1985

Esta escala, apresenta uma lista de 22 itens, relacionada com as dimensões da tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia, que resultam das dez dimensões apresentadas anteriormente. Assim o hóspede pode atribuir uma pontuação, com o objetivo de identificar a importância em cada uma das dimensões, garantindo que a direção da unidade hoteleira possa avaliar posteriormente os aspectos menos pontuados e tentar retificar essas lacunas, garantindo a melhor qualidade.

Ilustração 11 - Dimensões da Qualidade do Serviço

<i>Dimensão</i>	<i>Descrição</i>
Tangibilidade	Instalações físicas, equipamentos e aparência da pessoal.
Confiabilidade	Capacidade de executar o serviço prometido de forma fiável e precisa.
Capacidade de resposta	Disposição para ajudar os clientes e proporcionar um serviço célere.
Segurança	Funcionários com conhecimentos, cortesia e capacidade de inspirar confiança e segurança.
Empatia	Cuidado e atenção individual aos clientes.

Fonte: Parasuraman *et al.*, 1985

Ilustração 12 - Princípios da norma ISO 9001



Fonte: O Autor tendo por base a ISO 9001

14. Plano de Investimento

14.1 Cronograma

Ao ser feito o planeamento deste projeto, definimos 17 etapas desde a ideia à abertura do negócio ao público, como podemos observar no cronograma (Tabela 11).

Tabela 11 - Cronograma das etapas de implementação do projeto

	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
Descrição da ideia												
Elaboração do projeto de investimento												
Constituição da empresa												
Pedido de Financiamento												
Compra do imóvel												
Realização do projeto de arquitetura												
Realização do projeto paisagístico												
Aprovação de licenciamento por parte da Câmara de Sintra												
Pedido de orçamentos de construção civil												
Escolha da empresa de construção civil												
Execução das obras												
Compra de equipamentos e decoração												
Escolha dos fornecedores												
Pedido de vistoria												
Registo no portal RNET												
Recrutamento e seleção dos colaboradores												
Começo da divulgação e comunicação do hotel												
Limpezas gerais												
Formação dos colaboradores												
Abertuda ao publico												

Fonte: O Autor

14.2 Investimento

O investimento inicial é determinante para o sucesso do projeto e no apêndice VIII podemos verificar em pormenor todo o investimento necessário para a implementação do projeto, sendo o maior valor despendido na aquisição do imóvel e na reabilitação do mesmo.

A reabilitação do imóvel será realizada da seguinte forma:

- Nas áreas públicas comuns, será feito um investimento na decoração, bem como nos equipamentos, e em artigos de lazer como bicicletas, entre outros;
- Nas áreas privadas, o investimento recai nos quartos, ou seja, na aquisição do mobiliário, peças de decoração, TV, sistema de som, cofre, minibar, etc.
- Nas áreas de serviço, o investimento será feito em mobiliário para a receção e em todos os equipamentos necessários para a cozinha, bar e loja;
- Nas áreas técnicas, serão adquiridos todos os equipamentos necessários para o sucesso do projeto, nomeadamente caldeiras e painéis solares, entre outros.

Na tabela 11 é apresentado o Mapa de Investimento relativo aos primeiros 5 anos de atividade da unidade, sendo que foi calculado para um horizonte temporal de 10 anos (cf. estrutura da folha de cálculo utilizada). Podemos verificar que o investimento total é de 1.748.680 euros, sendo o maior investimento na aquisição do imóvel com um valor de 750.000 euros, e na reabilitação do mesmo com um valor de 792.500 euros.

Tabela 12 - Mapa de Investimentos

Investimento por ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	1 542 500					
Equipamento Básico	81 846					
Equipamento de Transporte	27 499					
Equipamento Administrativo	1 884					
Equipamentos biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	1 653 730					
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento	39 625					
Programas de computador	7 850					
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis	47 475					
Total Ativos Intangíveis	94 950					
Total Investimento	1 748 680					

Fonte: O Autor

Como podemos observar na tabela acima, será investido em Equipamento Básico um valor de 81.846€, em Equipamentos administrativos 1.884€ e será adquirida uma viatura no valor de 27.499 (Mercedes-Benz Vito versão 110 CDi/34 8L Longo *Shuttle*), que fará o transporte de hóspedes entre a unidade e o aeroporto e também servirá para transporte das compras.

Na tabela seguinte podemos ver que a depreciação dos ativos é crescente até 2020, tendo uma tendência decrescente nos anos seguintes. No entanto na tabela 11, pode-se verificar os valores nos Ativos Fixos, que apresentam uma tendência decrescente.

Tabela 13 - Depreciações e Amortizações dos Ativos

Depreciações e Amortizações	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Depreciações & Amortizações	169 485	203 382	203 382	177 008	166 003	164 544

Fonte: O Autor

Tabela 14 - Valor do Ativo Fixo Tangível e Ativo Intangível a constar no Balanço

Valores Balanço	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	1 510 619	1 338 887	1 167 154	995 422	829 419	664 875
Ativos Intangíveis	68 575	36 925	5 275			
TOTAL	1 579 194	1 375 812	1 172 430	995 422	829 419	664 875

Fonte: O Autor

15. Financiamento

15.1 Estrutura de Capitais

Tabela 15 - Estrutura de Capitais

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	1 740 772	-8 973	-1 211	-1 277	-1 346	-1 419
Margem de segurança	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Necessidades de financiamento	1 775 600	-9 200	-1 200	-1 300	-1 400	-1 400

Fontes de Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos	159 414	206 095	227 414	244 624	266 568	292 105
Capital	500 000					
Outros instrumentos de capital (+/-)						
Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios (-)						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	1 200 000					
Subsídios (+/-)						
TOTAL	1 859 414	206 095	227 414	244 624	266 568	292 105

Fonte: O Autor

Para suprir as necessidades de investimento neste negócio, foi necessário recorrer a uma estrutura de capitais mista, ou seja, capitais próprios e capitais obtidos na banca. O valor necessário é de 1.740.772€ e considerando uma margem de segurança de 2%, perfaz o total de 1.775.660€. Deste modo, o financiamento será constituído por meios libertos pelo projeto (159.414€), pelo capital social de 500.000€ e por um empréstimo bancário no valor de 1.200.000€.

15.2 Mapa de Financiamento

Recorrer a financiamento é vantajoso para o negócio porque atualmente as taxas de juro são reduzidas, e obtém-se o capital necessário para adquirir o imóvel, restaurá-lo e rentabilizá-lo e, por outro lado, permite ganhos de eficiência fiscal.

Na tabela seguinte, podemos observar os valores do serviço da dívida a pagar ao banco, bem como as taxas e os juros relativos ao empréstimo.

Tabela 16 - Mapa do Financiamento

Capital em dívida (início período)	1 200 000	1 080 000	960 000	840 000	720 000	600 000
Taxa de Juro	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Juro Anual	42 400	45 792	40 704	35 616	30 528	25 440
Reembolso Anual	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Imposto Selo (0,4%)	170	183	163	142	122	102
Serviço da dívida	162 570	165 975	160 867	155 758	150 650	145 542
Valor em dívida	1 080 000	960 000	840 000	720 000	600 000	480 000

Fonte: O Autor

16. Avaliação Económica e Financeira

Neste capítulo, serão apresentadas as tabelas necessárias para a avaliação económica e financeira do projeto, bem como a sua avaliação final, com o objetivo de verificar se o negócio é viável ou não.

16.1 Vendas

Baseamo-nos na taxa de ocupação do ano de 2016 de uma unidade hoteleira semelhante à nossa, não identificada por obrigação de sigilo de informação. No entanto a diferença entre a taxa de ocupação anual da unidade em questão e a taxa de ocupação de Lisboa é de 1,9%.

O nosso projeto tem como início de atividade março de 2019 e para calcularmos a taxa de ocupação do primeiro ano, baseamo-nos na taxa de ocupação mensal de 2016 do hotel concorrente e retirámos 7 pontos percentuais (valor que o hotel concorrente tinha em média abaixo no 1º ano de atividade face a outros). Assim, o primeiro ano terá uma taxa média de ocupação de 69,6% e perspectiva-se que exista um crescimento de 3% ao ano.

A tabela seguinte, mostra a Taxa de Ocupação nos primeiros 5 anos de atividade da unidade, sendo que a época alta da nossa unidade é entre junho e outubro, devido à proximidade das praias.

Tabela 17 - Taxa de Ocupação

TAXA DE OCUPAÇÃO MÉDIA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Varição quanto à taxa de ocupação anual de um hotel, no seu primeiro ano		1,2%	4,2%	7,2%	10,2%	13,2%
Taxa de Ocupação Média Anual	69,6%	72,0%	75,0%	78,0%	81,0%	84,0%
Número de Quartos anuais ocupados	2554	3153	3285	3416	3547	3679
Número de Quartos anuais Potenciais	3672	4380	4380	4380	4380	4380

Fonte: O Autor

Para se conseguir avaliar quais os canais de onde derivavam mais vendas, no plano financeiro foi efetuada uma divisão entre canal direto e canal indireto, sendo que este ainda se subdivide em *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C). A cada canal, foi atribuída uma percentagem das vendas, que foi fornecida pela unidade hoteleira semelhante à nossa.

O canal B2C é o canal com maior volume de vendas, seguindo-se o canal direto e por último o B2B. Pode-se verificar que o canal direto tem um peso de 40% nas vendas, o B2B de 15% e o B2C de 45%, no entanto esta unidade terá especial atenção à paridade de preços, ou seja, será praticado um preço igual independentemente do canal de onde deriva a reserva.

A tabela seguinte representa as vendas em quantidade, está dividida por canal e por tipologia de quarto nos primeiros 5 anos de atividade, sendo que na folha de cálculo estão representados os 10 anos.

Tabela 18 - Quartos Vendidos por Canal e por Tipologia

VENDAS POR CANAL DE RESERVAS	%	PREÇO MÉDIO (S/IVA)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Canal Direto	40%							
Standard	66,7%	106,60 €	681	841	876	911	946	981
Fetish Room	33,3%	132,08 €	341	420	438	455	473	491
Total Canal Direto			1022	1261	1314	1366	1419	1472
Canal Indireto B2B	15%							
Standard	66,7%	106,60 €	255	315	328	342	355	368
Fetish Room	33,3%	132,08 €	128	158	164	171	177	184
Canal Indireto B2C	45%							
Standard	66,7%	106,60 €	766	946	985	1025	1064	1104
Fetish Room	33,3%	132,08 €	383	473	493	512	532	552
Total Canal Indireto (B2B + B2C)			1532	1892	1971	2050	2128	2207
TOTAL VENDAS	100%		2554	3153	3285	3416	3547	3679

Fonte: O Autor

Em relação às vendas de comidas, bebidas e de artigos da loja, foi estimada uma percentagem sobre as vendas de alojamento de 9%, 12% e 7% respetivamente, assumindo que as vendas estão dependentes da ocupação dos hóspedes do hotel.

Tabela 19 - Vendas de Comida, Bebidas e Loja

VENDAS DE COMIDA		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Correspondência às vendas de Alojamento	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Refeições Ligeiras	75%	19 840,55 €	25 476,73 €	27 599,91 €	29 852,20 €	32 240,50 €	34 772,10 €
Room Service	13%	3 439,03 €	4 415,97 €	4 783,99 €	5 174,38 €	5 588,35 €	6 027,16 €
Mini-Bar	12%	3 174,49 €	4 076,28 €	4 415,99 €	4 776,35 €	5 158,48 €	5 563,54 €
Total	100%	26 454,07 €	33 968,97 €	36 799,89 €	39 802,93 €	42 987,33 €	46 362,80 €

VENDAS DE BEBIDAS		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Correspondência às vendas de Alojamento	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Bar	75%	26 454,07 €	33 968,97 €	36 799,89 €	39 802,93 €	42 987,33 €	46 362,80 €
Mini-Bar	13%	4 585,37 €	5 887,95 €	6 378,65 €	6 899,17 €	7 451,14 €	8 036,22 €
Room Service	12%	4 232,65 €	5 435,03 €	5 887,98 €	6 368,47 €	6 877,97 €	7 418,05 €
Total	100%	35 272,09 €	45 291,96 €	49 066,51 €	53 070,57 €	57 316,44 €	61 817,07 €

VENDAS DA LOJA		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Correspondência às vendas de Alojamento	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Produtos	100%	20 575,39 €	45 291,96 €	49 066,51 €	53 070,57 €	57 316,44 €	61 817,07 €
Total	100%	20 575,39 €	45 291,96 €	49 066,51 €	53 070,57 €	57 316,44 €	61 817,07 €

Fonte: O Autor

Nas vendas de atividades e respetivas comissões, foi assumido que 30% dos hóspedes recorrem a estas atividades externas e são vendidas pela unidade hoteleira. Na tabela seguinte, podemos verificar os custos das matérias vendidas e matérias consumidas, sendo que na rubrica de “produtos para venda ao cliente” está englobado o F&B e a loja.

CMVMC	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MERCADO NACIONAL		62 902	80 771	87 502	94 643	102 215	110 241
Produtos Consumo Gratuito do Hóspede	8,00%	23 515	30 195	32 711	35 381	38 211	41 212
Produtos para Venda ao Cliente	30,00%	24 690	31 704	34 347	37 149	40 122	43 272
Produtos Consumo Interno	5,00%	14 697	18 872	20 445	22 113	23 882	25 757
TOTAL CMVMC		62 902	80 771	87 502	94 643	102 215	110 241
IVA	23,00%	14 468	18 577	20 126	21 768	23 509	25 355
TOTAL CMVMC + IVA		77 370	99 348	107 628	116 411	125 724	135 596

Fonte: O Autor

Na seguinte tabela, podemos observar as vendas de alojamento por tipologia, o preço de venda e a sua evolução ao longo os anos.

Tabela 20 - Vendas de Alojamento

VENDAS – ALOJAMENTO		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Quarto Standard		181 495	233 053	252 476	273 079	294 926	318 085
Quantidades vendidas	#	1 703	2 102	2 190	2 277	2 365	2 453
Taxa de crescimento dos quartos vendidos	%		19,01%	4,00%	3,85%	3,70%	3,57%
Preço Unitário	€	106,60	110,86	115,30	119,91	124,71	129,70
Quarto Fetish		112 439	144 379	156 412	169 176	182 711	197 057
Quantidades vendidas	#	851	1 051	1 095	1 139	1 182	1 226
Taxa de crescimento dos quartos vendidos	%		19,01%	4,00%	3,85%	3,70%	3,57%
Preço Unitário	€	132,08	137,36	142,86	148,57	154,51	160,70
TOTAL		293 934	377 433	408 888	442 255	477 637	515 142

Fonte: O Autor

Na tabela 20, analisando o mapa resumo do total das vendas, onde podemos verificar uma tendência crescente no volume de vendas ao longo dos anos. As taxas de IVA são as que se encontram em vigor, de acordo com a atual legislação.

Tabela 21 - Quadro Resumo das Vendas Totais

		2019	2020	2021	2022	2023	2024
TOTAL VENDAS - ALOJAMENTO		293 937	377 436	408 891	442 259	477 641	515 147
TOTAL VENDAS - COMIDAS E BEBIDAS		61 726	79 261	85 866	92 873	100 304	108 180
TOTAL VENDAS		355 663	456 697	494 758	535 132	577 945	623 327
IVA VENDAS ALOJAMENTO	6,00%	17 636	22 646	24 533	26 536	28 658	30 909
IVA VENDAS COMIDAS	13,00%	3 439	4 416	4 784	5 174	5 588	6 027
IVA VENDAS BEBIDAS	23,00%	8 113	10 417	11 285	12 206	13 183	14 218
TOTAL VENDAS LOJA		20 575	26 420	28 622	30 958	33 435	36 060
TOTAL COMISSÕES		7 045	8 698	9 061	9 423	9 786	10 148
TOTAL VENDAS LOJA + COMISSÕES		27 620	35 119	37 683	40 381	43 220	46 208
IVA VENDAS LOJA	23,00%	4 732	6 077	6 583	7 120	7 690	8 294

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	383 283	491 816	532 440	575 513	621 165	669 535
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

IVA	33 920	43 556	47 186	51 036	55 120	59 448
------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	417 203	535 372	579 626	626 549	676 285	728 982
---------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fonte: O Autor

As vendas de alojamento têm maior peso, seguindo-se das vendas de comidas e bebidas, da loja e por fim as comissões das atividades externas ao hotel vendidas ao hóspede.

16.2 Fundo de Maneio

Neste projeto foi estipulado que o recebimento de clientes é imediato (prazo médio recebimento = 0), exceto nas vendas do canal indireto que apresentam um prazo médio de 15 dias. Em relação ao prazo médio de pagamentos, subdivide-se em pagamentos ao Estado e aos fornecedores, sendo que se assumiu um valor médio de 30 dias.

Na tabela seguinte, podemos verificar que em todos os anos a diferença entre as necessidades e os recursos de fundo de maneio são negativas, ou seja, a unidade têm capacidade de gerar recursos para se auto financiar.

Tabela 22 - Mapa de Fundo de Maneio

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Clientes						
Inventários	2 621	3 365	3 646	3 943	4 259	4 593
Estado	4 601					
*						
*						
TOTAL	9 222	5 365	5 646	5 943	6 259	6 593
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	15 429	19 263	20 432	20 131	21 355	22 641
Estado	2 201	3 600	3 949	5 181	5 618	6 087
*						
TOTAL	17 630	22 864	24 381	25 312	26 974	28 727
Fundo Maneio Necessário	-8 408	-17 498	-18 735	-19 368	-20 715	-22 134
Investimento em Fundo de Maneio	-8 408	-9 090	-1 237	-633	-1 346	-1 419

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SS	1 537,30	1 724,85	1 759,35	1 794,53	1 830,42	1 867,03
IRS	663,58	744,54	759,43	774,62	790,11	805,91
IVA	-4 600,73	1 130,73	1 430,10	2 611,45	2 997,89	3 413,64

Fonte: O Autor

16.3 Plano Financeiro

Este mapa permite-nos avaliar as origens e aplicações de fundos relativas aos ciclos de exploração, investimento e financiamento.

Na tabela seguinte verificámos que, nos primeiros dois anos, o saldo da tesouraria é negativo, mas nos anos seguintes os valores passam a ser positivos e a tendência é crescente, derivado do aumento das vendas.

Tabela 23 - Plano Financeiro

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	153 956	203 787	231 087	275 129	306 826	340 593
Capital Social (entrada de fundos)	500 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos	1 200 000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	8 408	9 090	1 237	633	1 346	1 419
Proveitos Financeiros			1 241	3 526	6 350	9 766
Total das Origens	1 862 364	212 878	233 565	279 289	314 523	351 778
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	1 748 680					
Inv. Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros					11 205	21 629
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Encargos Financeiros	45 862	46 330	40 867	35 758	30 650	25 542
Total das Aplicações	1 914 542	166 330	160 867	155 758	161 855	167 171
Saldo de Tesouraria Anual	-52 178	46 547	72 698	123 530	152 668	184 607
Saldo de Tesouraria Acumulado	-52 178	-5 631	67 068	190 598	343 266	527 873
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	-52 178	-5 631	67 068	190 598	343 266	527 873
Soma Controlo	0	0				

Fonte: O Autor

16.4 Demonstração de Resultados

Neste mapa, podemos analisar a forma como foram obtidos os resultados dos respetivos períodos. Podemos verificar que nos 3 primeiros anos, os resultados líquidos do período são negativos, mas a partir de 2021 invertem o sentido e aumentam significativamente, totalizando cerca de 115.000€ em 2023. Note-se que relativamente à estrutura de custos, o maior peso é da rubrica de fornecimentos e serviços externos, seguindo-se os gastos com o pessoal e o Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC).

Tabela 24 - Demonstração de Resultados

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	383 283	491 816	532 440	575 513	621 165	669 535
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	62 902	80 771	87 502	94 643	102 215	110 241
Fornecimento e serviços externos	90 983	111 357	116 217	106 339	110 919	115 656
Gastos com o pessoal	75 442	95 900	97 634	99 402	101 205	103 044
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	8 344	10 707	11 593	12 531	13 526	14 580
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e impostos)	145 612	193 080	219 495	262 598	293 301	326 014
Gastos/reversões de depreciação e amortização	169 485	203 382	203 382	177 008	166 003	164 544
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-23 873	-10 302	16 113	85 591	127 297	161 470
Juros e rendimentos similares obtidos			1 241	3 526	6 350	9 766
Juros e gastos similares suportados	45 862	46 330	40 867	35 758	30 650	25 542
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-69 735	-56 633	-23 513	53 358	102 998	145 694
Imposto sobre o rendimento do período				11 205	21 629	30 596
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-69 735	-56 633	-23 513	42 153	81 368	115 098

Fonte: O Autor

16.5 Evolução dos *Cash Flows*

Na tabela seguinte podemos verificar os *Cash Flows* de Exploração e os *Free Cash Flows* do Projeto. Os valores constantes neste mapa são utilizados no cálculo dos critérios de avaliação do investimento, designadamente o VAL, a TIR e o *PayBack*.

Tabela 25 - Mapa de Evolução dos *Cash Flows*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-18 860	-8 139	12 729	67 617	100 565	127 561
Depreciações e amortizações	169 485	203 382	203 382	177 008	166 003	164 544
Provisões do exercício						
	150 625	195 243	216 111	244 624	266 568	292 105
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	8 408	9 090	1 237	633	1 346	1 419
CASH FLOW de Exploração	159 033	204 334	217 348	245 258	267 915	293 524
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-1 748 680					
Free cash-flow	-1 589 646	204 334	217 348	245 258	267 915	293 524
CASH FLOW acumulado	-1 589 646	-1 385 313	-1 167 965	-922 707	-654 792	-361 268

Fonte: O Autor

Para conseguirmos completar este mapa, foram estimados diversos parâmetros, nomeadamente os valores da Taxa de Juro de Ativos sem Risco, do Prémio de Risco de Mercado, as Taxas de Crescimento, entre outros.

Através dos parâmetros atrás mencionados, foi possível calcular a taxa de atualização, sendo que no primeiro ano é de 6,75%, como podemos observar na tabela seguinte. Através da mesma, podemos verificar que a taxa de juro sem risco vai sempre aumentando, no entanto o prémio de risco do mercado mantem-se homogéneo, não alterando os seus valores ao longo dos anos.

Tabela 26 – Pressupostos de cálculo para o FCFE

Na perspetiva do Investidor	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow do Equity	-555 508	38 003	56 481	89 499	117 265	267 983
Taxa de juro de ativos sem risco	3,20%	3,33%	3,46%	3,60%	3,74%	3,89%
Prémio de risco de mercado	3,55%	3,55%	3,55%	3,55%	3,55%	3,55%
Taxa de Atualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	6,75%	6,88%	7,01%	7,15%	7,29%	7,44%
Fator atualização	1	1,069	1,144	1,225	1,315	1,413

Fonte: O Autor

Na tabela seguinte, podemos analisar todos os cálculos efetuados para obter o custo médio ponderado do capital (WACC) permitindo-nos realizar uma avaliação precisa do projeto, tendo em conta os valores de mercado dos capitais alheios e próprios e a respetiva estrutura de capital.

Tabela 27 - Cálculo WACC

Cálculo do WACC	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Passivo Remunerado	1 132 178	965 631	840 000	720 000	600 000	480 000
Capital Próprio	430 265	373 632	350 118	392 271	473 639	588 738
TOTAL	1 562 442	1 339 263	1 190 118	1 112 271	1 073 639	1 068 738
% Passivo remunerado	72,46%	72,10%	70,58%	64,73%	55,88%	44,91%
% Capital Próprio	27,54%	27,90%	29,42%	35,27%	44,12%	55,09%
Beta p = $B_u * (1+(1-t)*CA/CP)$	3,00641	3,00641	3,00641	3,00641	3,00641	3,00641
Custo						
Custo Financiamento	4,24%	4,24%	4,24%	4,24%	4,24%	4,24%
Custo financiamento com efeito fiscal	3,35%	3,35%	3,35%	3,35%	3,35%	3,35%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p * (R_m - R_f)$	13,87%	14,00%	14,13%	14,27%	14,42%	14,57%
Custo ponderado	6,25%	6,32%	6,52%	7,20%	8,23%	9,53%

Fonte: O Autor

17. Avaliação

Através da tabela apresentada de seguida, podemos observar que o Valor Atual Líquido é de 106.045€, a Taxa Interna de Rentabilidade é de 10,48% e o *Payback period* de 6 anos. De acordo com a matriz financeira utilizada (IAPMEI | FINICIA) a análise foi efetuada para um horizonte temporal de 10 anos, sendo que apenas são apresentados os valores a 5 anos, deste modo, podemos verificar que só após 2028 é que se começa a obter retorno do investimento.

Tabela 28 - Avaliação do Projeto segundo a perspetiva do projeto Pós-Financiamento

Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-1 589 646	204 334	217 348	245 258	267 915	293 524
WACC	6,25%	6,32%	6,52%	7,20%	8,23%	9,53%
Fator de atualização	1	1,063	1,133	1,214	1,314	1,439
Fluxos atualizados	-1 589 646	192 185	191 909	202 004	203 883	203 939
Fluxos atualizados acumulados	-1 589 646	-1 397 461	-1 205 552	-1 003 547	-799 664	-595 725
Valor Atual Líquido (VAL)	160 045					
Taxa Interna de Rentabilidade	10,48%					
Pay Back period	6 Anos					

Fonte: O Autor

Podemos concluir que o VAL é positivo, ou seja, o projeto cobre o investimento e cria valor para o negócio. Podemos então afirmar que estamos na presença de um projeto de investimento económica e financeiramente viável.

18. Indicadores

Os indicadores permitem os promotores e investidores ficarem com uma visão geral do projeto, na perspectiva da sua rentabilidade, liquidez e do risco da operação.

18.1 Indicadores Económicos

Como podemos verificar na tabela seguinte, a Taxa de Crescimento do Negócio no segundo ano é de 28% e a partir de 2020 a taxa mantém-se constante nos 8%. No que diz respeito à rentabilidade líquida, verificamos que nos 3 primeiros anos é negativa, sendo que nos anos seguintes passa a positiva e apresenta uma tendência crescente.

Tabela 29 - Indicadores Económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Crescimento do Negócio		28%	8%	8%	8%	8%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-18%	-12%	-4%	7%	13%	17%

Fonte: O Autor

18.2 Indicadores Económico-Financeiros

Nesta rubrica, são apresentados os valores do ROI, ROA, ROE e da Rotação do Ativo. Como podemos observar, existe uma evolução positiva ao longo dos anos e a rotação do ativo é sempre positiva, demonstrando assim que os ativos são bem aplicados e contribuem para a geração de vendas.

Tabela 30 - Indicadores Económicos - Financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS – FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Return On Investment (ROI)	-4%	-4%	-2%	4%	7%	10%
Rendibilidade do Ativo (ROA)	-2%	-1%	1%	7%	11%	14%
Rotação do Ativo	24%	36%	44%	50%	55%	59%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-16%	-15%	-7%	11%	17%	20%

Fonte: O Autor

18.3 Indicadores Financeiros

Esta rubrica engloba elementos de alavancagem financeira como a autonomia financeira, a solvabilidade e cobertura dos encargos financeiros, que são essências na avaliação de um projeto. Como podemos observar na tabela seguinte, a Autonomia Financeira do projeto é sempre positiva e de acordo com a literatura da área a mesma deve ser superior a 30% para não demonstrar vulnerabilidade (Batista, 2016), porém neste projeto apenas supera esse valor a partir de 2021.

A Solvabilidade Total é superior a 100% e apresenta uma tendência crescente no decorrer dos anos. Estes valores revelam a proporção de Passivo em relação ao Ativo, ou seja, em caso de perdas o valor do Ativo é suficiente para cobrir essas perdas.

Em relação à Cobertura dos encargos financeiros, os valores são negativos nos primeiros dois anos, mas tendem a ser crescentes nos anos seguintes, garantindo assim que o resultado operacional é suficiente para suportar os encargos financeiros da empresa.

Tabela 31 - Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autonomia Financeira	27%	27%	29%	34%	42%	52%
Solvabilidade Total	137%	138%	141%	152%	173%	209%
Cobertura dos encargos financeiros	-52%	-22%	39%	239%	415%	632%

Fonte: O Autor

18.4 Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez revelam a capacidade do negócio cumprir as suas responsabilidades em relação ao ciclo de exploração. Na tabela seguinte, podemos observar que em 2018 e 2019 a Liquidez Corrente e Reduzida, apresentam valores inferiores a um mas nos anos seguintes a mesma apresenta valores mais elevados, o que significa que se encontra capaz de cumprir com as suas responsabilidades.

Para que nos primeiros dois anos, não sejam acumulados valores em dívida, importa existir um rigoroso controlo de tesouraria, negociando com os fornecedores prazos de pagamento alargados e condições especiais de pagamentos.

Tabela 32 - Indicadores Financeiros

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corrente	0,01	-0,48	1,73	4,20	6,02	7,81
Liquidez Reduzida	-0,02	-0,60	1,58	4,09	5,94	7,73

Fonte: O Autor

18.5 Indicadores de Risco

A Margem Bruta é sempre positiva e apresenta uma tendência de crescimento ao longo dos anos. O Grau de Alavanca Financeira (GAF), rácio que mede quanto é que o capital alheio está a contribuir para a geração de resultados para os investidores, é favorável se for superior a 1 (=100%) pois neste caso o capital de terceiros está a contribuir para gerar rentabilidade adicional. No caso do projeto em estudo, tal acontece em 2021 e nos anos seguintes.

O Grau de Alavanca Operacional (GAO) mede a sensibilidade dos resultados operacionais a variações nas vendas. Quanto mais elevados forem os custos fixos em relação aos custos variáveis, maior o grau de alavanca operacional e maior sensibilidade terá o Resultado Operacional a qualquer variação positiva ou negativa que ocorra na Vendas. Note-se que os Resultados Líquidos estimados são negativos nos 3 primeiros anos e como se pode ver na tabela seguinte, os valores percentuais do GAO invertem o seu sentido em 2021.

Tabela 33 - Indicadores de Risco

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margem Bruta	229 398	299 688	328 721	374 531	408 031	443 638
Grau de Alavanca Operacional	-961%	-2909%	2040%	438%	321%	275%
Grau de Alavanca Financeira	34%	18%	-69%	160%	124%	111%

Fonte: O Autor

18.6 Indicadores Operacionais (Métricas KPI'S)

Este conjunto de métricas permite-nos ter uma ideia mais concreta sobre o desempenho do projeto, mais na ótica da operação. Foram considerados apenas os indicadores mais utilizados em hotelaria e podemos verificar que todos apresentam valores são positivos e têm uma tendência crescente ao longo dos anos, considerando que teremos um aumento no número de hóspedes ao longo da vida útil do projeto.

Tabela 34 - Indicadores Operacionais

Métricas KPI's	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Ocupação	70%	72%	75%	78%	81%	84%
ADR	82	85	89	129	135	140
RevPAR	67	86	93	101	109	118
Hotel Room Revenue	293 937	377 436	408 891	442 259	477 641	515 147
Rooms Available	4 380	4 380	4 380	4 380	4 380	4 380
Departmental Profit Rooms GOP	180 283	232 469	258 102	285 363	314 343	345 133

Fonte: O Autor

19. Análise de Sensibilidade

Foi elaborada uma análise de sensibilidade tendo em consideração uma diminuição de 20% na taxa de ocupação face ao valor inicial estimado. Esta análise teve como objetivo verificar se o projeto ainda é viável com uma quebra nas vendas, e se o VAL continua positivo.

Nas tabelas seguintes, podemos verificar que com uma quebra de 20% na taxa de ocupação, o VAL passa de 160.045€ para -214.375€, e a Taxa Interna de Rentabilidade de 10,48% para 2,97%, ou seja, nesta situação, o projeto não será viável.

Tabela 35 - Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento s/ quebra de vendas

Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-1 589 646	204 334	217 348	245 258	267 915	293 524
WACC	6,25%	6,32%	6,52%	7,20%	8,23%	9,53%
Fator de atualização	1	1,063	1,133	1,214	1,314	1,439
Fluxos atualizados	-1 589 646	192 185	191 909	202 004	203 883	203 939
Fluxos atualizados acumulados	-1 589 646	-1 397 461	-1 205 552	-1 003 547	-799 664	-595 725
Valor Atual Líquido (VAL)	160 045					
Taxa Interna de Rentabilidade	10,48%					
Pay Back period	6	Anos				

Fonte: O Autor

Tabela 36 - Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento c/ quebra de 20%

Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-1 614 428	137 981	150 453	164 375	182 901	204 884
WACC	6,23%	5,50%	4,72%	4,23%	4,17%	4,78%
Fator de atualização	1	1,055	1,105	1,152	1,200	1,257
Fluxos atualizados	-1 614 428	130 786	136 181	142 743	152 476	163 011
Fluxos atualizados acumulados	-1 614 428	-1 483 642	-1 347 461	-1 204 718	-1 052 242	-889 231
Valor Atual Líquido (VAL)	-214 375					
Taxa Interna de Rentabilidade	2,97%					
Pay Back period	6	Anos				

Fonte: O Autor

20. Considerações Finais

20.1 Conclusões

As transformações que têm ocorrido na hotelaria, atribuídas à globalização, têm vindo a alterar radicalmente a perceção que tínhamos do setor. Estas transformações impuseram mudanças ao nível da gestão de um hotel, quer pelo necessário conhecimento aprofundado do mercado onde se encontra inserido, designadamente dos seus potenciais clientes para os quais se pretende direcionar a sua oferta, de forma a atingir a excelência quer pela capacidade de adaptação às novas tendências, sejam elas oriundas da procura (consumidores) ou pelo tipo de oferta (por exemplo, de tecnologia).

Neste contexto, o fator de distinção entre hotéis já não depende só do atendimento ou da quantidade de serviços oferecidos. Os clientes querem mais, querem acima de tudo experienciar vivências, querem algo diferente que os permita obter experiências extraordinárias de aprendizagem. Desta forma é necessária a conjugação de todos os elementos e o acréscimo de outros para que a unidade possa obter vantagem competitiva de entre os restantes.

Após a elaboração de todas as etapas do plano de negócios, com destaque para o estudo de mercado e a análise económica e financeira, podemos concluir que o projeto tem viabilidade e reúne as condições para passar à fase da implementação. Na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento, este projeto apresenta um VAL de 160 045€, uma TIR de 10,48% e um Payback inferior a um ano.

O modelo de investigação que permitiu a realização deste projeto teve em conta as hipóteses colocadas no início: “Existe procura por um hotel exclusivo *gay*” e “O projeto é viável económica e financeiramente”, e foi demonstrada a sua validade.

20.2 Limitações e propostas para futura investigação

Na realização deste projeto, as maiores limitações foram a falta de estudos e dados estatísticos sobre o tema em questão (turismo *gay*), o que por vezes nos impossibilitou de ter uma noção mais real do mercado e dos gostos e preferências deste segmento de consumidores e turistas.

Os futuros estudos devem focar-se numa análise profunda da comunidade *gay* para ficar a conhecer o número de turistas homossexuais nacionais e estrangeiros em Portugal, e saber quais as suas motivações de viagens, quais as suas preferências de destinos e que tipo de oferta os poderá satisfazer nas suas viagens.

Bibliografia

10 tendências do setor hoteleiro para 2018 - SAPO Viagens. (2017). SAPO Viagens. Retrieved 25 November 2017, from <https://viagens.sapo.pt/ficar/noticias-ficar/artigos/10-tendencias-do-setor-hoteleiro-para-2018>

11 Mega tendências que vão impactar a Hotelaria em 2017 e 2018. (2017). Artigos HSystem. Retrieved 16 October 2017, from <http://artigos.hsystem.com.br/11-mega-tendencias-que-va-impactar-a-hotelaria-em-2017-e-2018>

3 tendências na hotelaria para 2018. (2017). Blog Gazin. Retrieved 20 October 2017, from <http://blog.gazinatacado.com.br/3-tendencias-na-hotelaria-para-2018/>

AHRESP. (2016). *IVA nos Serviços de Alimentação: Como Aplicar.* Lisboa: AHRESP. Retrieved from http://www.ahresp.com/files/filemanager/COMUNICACAO/Imagens/untitled%20folder4/AHRES P%20-%20Aplicacao%20do%20IVA%20Diferenciado%20%20Informacao%20Associados%20-%2022junho_.pdf

AICEP. (2015). *Portugal premiado nos "World Travel Awards 2015"*. Lisboa: AICEP. Retrieved from <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B959F3775-2F82-4076-8CE5-B8F55469F9A5%7D>

Angeli, É. (1999). *Turismo GLS.* In: Ansarah, M. (Org.).

Arruda, E., & Pimenta, D. (2005). Algumas reflexões sobre a Internet e as estratégias comunicativas no marketing em Turismo. *Caderneta Virtual De Turismo*, (5), 50-57.

Associação do orgulho de gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros de são paulo. (2005). *paradasp.* Retrieved 26 September 2017, from <http://www.paradasp.org.br/arquivos/movimento.Htm>

Avital, M., Andersson, M., Nickerson, J., Sundararajan, A., Van Alstyne, M., and Verhoeven, D. (2014). "The Collaborative Economy: A Disruptive Innovation or Much Ado about Nothing?," *Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems (ICIS)*, Auckland, New Zealand.

- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). *Business models and modelling*. Long range Planning, 156-171
- Badgett, L. & King, M. (1998) *Lesbian and gay occupational strategies*. In: Gluckman, A. & Reed, B. (eds.). *Homo economics: capitalism, community and lesbian and gay life* (pp.73-86). London: Routledge.
- Baker, D. (1997). *A history in ads: the growth of the gay and lesbian market*. In: Glickman, A. & Reed, B. *Homo economics: capitalism, community and lesbian and gay life* (pp.11-20). London: Routledge.
- Batista, D. (2016). *Rácios Financeiros e a Classificação do Cliente – Um estudo aplicado ao Millennium BCP*. Coimbra: Relatório de Estágio na Universidade de Coimbra. Retrieved from <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/30738/1/Relat%C3%B3rio%20Completo.pdf>
- Bertrand, D. (2011). *Convivência e exclusão*. In: Montandon, A ed. *O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas*. (pp.1295-1302). São Paulo: SENAC.
- Blichfeldt, M., Bodil, S., Chor, J., & Ballegaard, N. (2013). Zoos, Sanctuaries and Turfs: Enactments and Uses of Gay Spaces during the Holidays. *International Journal Of Tourism Research*, 15(5), 473-483.
- Botsman, R., Rogers, R. (2010) *O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo*. Bookman: Porto Alegre.
- Bowes, E. (1996). *Out of the closet and into the marketplace: meeting basic needs in the gay community*. In: Wardlow, D. *Gays, lesbians and consumer behavior: theory, practice and research issues in marketing*. (pp.219-244). New York: Harrington Park Press.
- Branco, F., & Barreto, H. (2012). *A publicidade e o Pink Money in XIV*. Recife: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste.
- Brito, J. (2014). *Estratégias pró-ativas de gestão da diversidade sexual nas organizações* (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 464-482.

Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. Long Range Planning, 354-363.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial And Corporate Change*, 11(3), 529-555.

Chuck, Y., & Fayos, E. (2014). *World Tourism Organization - International tourism: A glance perspective* (2nd ed.). USA: Manoa University.

Clift, S., & Forrest, S. (1999). Gay men and tourism: destinations and holiday motivations. *Tourism Management*, 20(5), 615-625. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517799000321>

Como Elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projeto de sucesso. (2017). Iapmei. Retrieved 25 September 2017, from <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco.pdf>

Cordeiro, T. (2010). *Turismo em Espaço Rural: Campo & Arte* (Mestrado). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45(2), 329-350.

Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo* (4th ed.). Lisboa: Verbo.

Darce, K. (1996). Tourist industry discovering there's gold in the gay market. *New Orleans City Business*, 17(18).

Daniel, M., & Baudry, A. (1977). *Os Homossexuais*. Rio de Janeiro: Artenova.

Davila, T., Epstein, L., & Sheldon, R. (2012). Making innovation work: How to manage it, measure it and profit from it (Updated). *Upper Saddle River: Pearson FT Press*.

Deaderick, S., & Turner, T. (1997). *Gay resistance: the hidden history*. Seattle: Red Letters Press.

Decreto de Lei 220/2008 de 12 de Novembro – Segurança contra incêndios em edifícios

Decreto Lei 228/2009, de 14 de Setembro. (14 de Setembro de 2009). DIARIO DA REPUBLICA - 1.a SERIE, No 178, Pág. 6287. Ministério da Economia e da Inovação. [1][1][1]

Decreto Lei 39/2008, de 7 de Março. (07 de Março de 2008). DIARIO DA REPUBLICA - 1.a SERIE, No 48, de 07.03.2008, Pág. 1440. Ministério da Economia e da Inovação. [1][1][1]

Decreto-Lei n.o 186/2015, de 3 de Setembro - Quarta alteração ao Decreto -Lei n.o 39/2008, de 7 de Março.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(3), 227-246.

Demon, F. (1996). *A história do homossexualismo*. São Paulo: Edições Paulistas.

Dervitsiotis, K. (2010). A framework for the assessment of an organisation's innovation excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (9), 903-918.

Ersoy, G.K., Ozer, S. U., Tukunzan, D. (2012). GAY MEN AND TOURISM: Gay Men's Tourism Perspectives and Expectations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 41, 394 – 401.

Escandiuzzi, F. (2004). O Brasil sai do armário. *Revista Época*, 31(315), 68-72.

European Travel Commission. (2017). *Etc-corporate.org*. Retrieved 22 November 2017, from <http://www.etc-corporate.org>

Facchini, R. (2011). *Histórico da luta de LGBT no Brasil*. In: Região, Conselho Regional de Psicologia da 6ª. *Psicologia e diversidade sexual*. (pp.10-19). São Paulo: CRPSP.

Fagundes, G. (2006). *Atributos e motivações de compra do consumidor homossexual masculino no estado do Rio Grande do Sul* (Mestrado). Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Fernandes, G. (2010). *Folkcomunicação e os Estudos Culturais: em busca de aproximações*. In: Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

Foris, D. (2014). Study regarding the classification of tourism accommodation units for rural tourism within the EU member states. *Lucrari Stiintifice*, 4(16), 38-43.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2015). *Business Models and Business Model Innovation: Bringing Organization into the Discussion*. Oxford: Oxford University Press, 1-23.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal Of Management*, 200-227.

Foucault, M. (1985). *História da sexualidade: a vontade de saber* (12th ed.). Rio de Janeiro: Edições Graal.

Foucault, M. (1988). *The History of Sexuality* (1st ed.). Rio de Janeiro: Library of Congress Cataloging in Publication.

Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal Of Product Development*, 18(3/4), 249-273.

Fry, P., & Macrae, E. (1982). *O que é homossexualidade*. São Paulo: Abril Cultural: Brasiliense.

Galvão, F. (2003). *A Elite Gay: Os Homossexuais Endinheirados Vencem o Preconceito e Impõem seu Modo de Vida Refinado*. Retrieved 12 September 2017, from http://www.terra.com.br/istoedinheiro/318/estilo/318_gays.htm

Gassman, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models that Will Revolutionise Your Business*. Harlow, UK: Pearson Education.

George, G., & Bock, A. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.

Gibson, E., & Jetter, A. (2014). Towards a dynamic process for business model innovation: A review of the state-of-the-art. In *PICMET 2014: Infrastructure and Service Integration*, 1230–1238.

Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, 92(7), 96-103.

Golias, M. (2002). 14 dicas de viagem para gays, lésbicas e simpatizantes. *Revista Próxima Viagem*, 33, 95-99.

Governo de Portugal. (2013). *Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial: Avaliação da Situação Económico-Financeira específica e dos custos e dos custos de contexto dos sectores da Hotelaria, Restauração e Similares..* Lisboa. Retrieved from <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-economia-e-do-emprego/documentos-oficiais/20130913-rel-gt-custos-contexto-hotelaria-restauracao.aspx>

Governo de Portugal. (2014). *Portugal 2020 – Acordo de Parceria 2014-2020*. Lisboa.

Guaracino, J. (2007). *Gay and Lesbian Tourism: The Essential Guide for Marketing*. USA: Elsevier Ltd.

Guerra, A. (2013). *Conjugalidade, parentalidade, regulação da cidadania e direitos humanos de lésbicas, gays e transgêneros no Brasil* (Mestrado). Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília.

Herrera, S., & Scott, D. (2005). We gotta get out of this place! Leisure travel among gay men living in a small city. *Tourism Review International*, 8(3), 249-262.

Horwath HTL. (2017). *Horwathhtl.com*. Retrieved 30 August 2017, from <http://horwathhtl.com>

Hughes, H. (1997). Holidays and homosexual identity. *Tourism Management*, pp. 3-7. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517796000933>

Hughes, H. (2006). Pink Tourism: holidays of gay men and lesbians. *Cabi*.

Hughes, H. (2014). Holidays and homosexual identity. *Tourism Management*, pp. 3-7. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517796000933>

Hughes, H., & Deutsch, R. (2009). A gay tourism market: Reality or illusion, benefit or burden?. *Journal Of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, pp. 57-74.

Hughes, H., & Deutsch, R. (2010). Holidays of older gay men: Age or sexual orientation as decisive factors?. *Tourism Management*, pp. 454-463.

Instituto Ethos. (2013). *O compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT*. Retrieved 4 July 2017, from http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Manual-LGBT_Dez_2013.pdf

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2016), *Estatísticas do Turismo – 2016*, Lisboa. ^[L]_{SEP}

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2017), *Estatísticas do Turismo – 2017*, Lisboa.

Instituto Português de Qualidade - IPQ (2005). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário – NP EN ISO 9000: 20005*. Lisboa: IPQ.

Jamal, T., & Hollinshead, K. (2001). Tourism and the forbidden zone: The undeserved power of qualitative inquiry. *Tourism Management*, 22, 63-82.

Johnson, M. (2010). Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. *Harvard Business Press*, 1(1).

Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.

Johnson, W. (2010). The time has come for business model innovation. *Business Innovation*.

Johnson, W., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Business Innovation*, 86, 50-59.

Kahan, H., & Mulryan, D. (1995). Out of the closet. *American Demographics*, 17(5), 40-47.

Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2003), “Outsourcing best practice: transformational and transactional considerations”. *Knowledge and Process Management*. 10(1), pp.60-71.

Kauffman, R.J., Wang, B. (2015) *Journal of Management Information Systems* 18 (2), 157-188.

Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, J. (2014). Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management*, 44(3), 322-340.

Kotabe, M., Helsen, K. (2000) *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas.

Lemos, L. (2009). *Pink Money: o poder de consumo do homossexual* (Mestrado). Universidade Católica de Pernambuco.

Lukenbill, G. (1999). *Untold Millions: secret truths about marketing to gay and lesbian consumers*. New York: Harrington Park Press.

Magalhães, M., & Lupinacci, H. (2006). O turismo GLS decide sair do armário. *Jornal Folha De São Paulo*.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 5, 86-92.

Martins, F., Romão, L., Linder, L., Reis, T. (2009). *Manual de Comunicação LGBT: Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais*. Retrieved 11 June 2017, from http://media.folha.uol.com.br/cotidiano/2010/02/26/lgbt-manual_de_comunicacao.pdf

Mason, G. and Lo, G. (2009). Sexual tourism and the excitement of the strange: Heterosexuality and the Sydney Mardi Gras Parade". *Sexualities*, 12(1), 97-121.

Mason, K. and Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40, 1032-1041.

McGrath, R. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(3), 247-261.

Meira, P., & Oliveira, R. (2002). Marketing para o turismo GLS no Brasil. *Revista Negócios E Talentos*, 1(1), 37-52.

Miskolci, R. (2012). *Teoria Queer: um aprendizado pelas diferenças* (1st ed.). Belo Horizonte: Autêntica Editora UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto.

Mitchell, D., & Coles, C. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *Journal Of Business Strategy*, 25(1), 16-26.

Monterrubio, J. (2008). Identity and Sex: Concurrent Aspects of Gay Tourism. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*, 4(2), 155-167. Retrieved from https://mpira.ub.uni-muenchen.de/25299/1/MPRA_pa

Mott, L. (2010). *Os homossexuais: as vítimas principais da violência*. In: Velho, G. & Alvito,

M. *Cidadania e violência*. Rio de Janeiro: UFRJ/ Ed. Fundação Getúlio Vargas.

Nelson, M. (1996). *Mainstream legitimation of homosexual men through valentine's day gift-giving and consumption rituals*. In: Wardlow, D. *Gays, lesbians and consumer behavior: theory, practice and research issues in marketing*. (pp.44-45). New York: Harrington Park Press. p. 57-69.

Newman, P. & Nelson, M. (1996). *Mainstream legitimation of homosexual men through valentine's day gift-giving and consumption rituals*. In: Wardlow, D. *Gays, lesbians and consumer behavior: theory, practice and research issues in marketing* (pp.57-69). New York: Harrington Park Press.

Norton, R. (2002). *A Critique of Social Constructionism and Postmodern Queer Theory*. Retrieved from <http://rictornorton.co.uk/extracts.htm>

Nunan, A. (2002). *A Homossexualidade em Questão*. Rio de Janeiro: Editora Caravansarai.

Nunan, A. (2003). *Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo*. Rio de Janeiro: Editora Caravansarai.

O Analista de Modelos de Negócios. (2017). *O Analista de Modelos de Negócios*. Retrieved 25 November 2017, from <https://analistamodelosenegocios.com.br>

Oito tendências hoteleiras para ficar de olho em 2018. (2017). *Portal PANROTAS*. Retrieved 22 October 2017, from http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/hotelaria/2017/10/oito-tendencias-hoteleiras-para-ficar-de-olho-em-2018_150459.html

Oliveira, L. (2002). *Turismo para gays e lésbicas: uma viagem reflexiva*. São Paulo: Roca.

Oliveira, W. (2008). *CRM e E-business*. Matosinhos: Edições Centro Atlântico.

Oliver. (1980). *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*. *Journal Of Marketing Research (JMR)*, 17(4), 460-469.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers* (1st ed.). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Criar Modelos de Negócio* (6th ed.). Lisboa: Edições D. Quixote.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucá Christopher, L. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept* (16th ed.). Communications of the Association for Information Systems, 1 - 25.
- Parasuraman et al. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal Of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Pereira, D. (2000). *Pai, Eu Sou Gay* (33rd ed., p. 104). Veja. Editora.
- Pereira, S., & Ayrosa, E. (2012). Corpos consumidos: Cultura de consumo gay carioca. *O&S – Salvador*, 19(61), 295-313.
- Poria, Y., Butler, R., & Airey, D. (2006). *The core of heritage tourism*. Distinguishing.
- Pritchard, A., Morgan, N., Sedgely, D., & Jenkins, A. (1998). Reaching out to the gay tourist: opportunities and threats in an emerging market segment. *Tourism Management*, 19(3), 273-282. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517798800162>
- Pritchard, A., Morgan, N., Sedgely, D., Jenkins, A., & Dam, R. (2010). Gay Sexuality and holiday. *Leisure Studies*, 19(3), 167-199.
- Pritchard, A., Morgan, N., Sedgley, D., Khan, E. & Jenkins, A. (2000). Sexuality and holiday choices: conversations with gay and lesbian tourists. *Leisure Studies*, 19(4), 267-282.
- Promoção dos direitos humanos de pessoas LGBT no mundo do Trabalho*. (2014). UNDP. Retrieved 17 November 2017, from http://www.pnud.org.br/arquivos/MANUAL_completo_DireitosHumanosLGBT.pdf
- Puar, J. (2002). Circuits of Queer Mobility: Tourism, Travel, and Globalization. *A Journal Of Lesbian And Gay Studies*, 8(2), 101-137. Retrieved from <http://www.jasbirpuar.com/assets/Circuits-of-Queer-Mobility.pdf>
- Quivy, R., & Champenhoudt, E. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Gradiva.

Rabelo, C., Cláudia, V., & Poli, L. (2012). *A inclusão dos excluídos: a regulamentação jurisdicional para a família homoafetiva e o ativismo judicial*. Revista Brasileira de Direito das Famílias e Sucessões, 27, 106-125.

Reinaudo, F. (2003). A importância do turismo GLS. *Jornal O Estado De São Paulo*, São Paulo.

Reinaudo, F., Bacelar, L. (2015). *O mercado gls: como obter sucesso com o segmento de maior potencial da atualidade*. São Paulo: Ideia&Ação.

Reis, D. (2012). *Diversidade nas Organizações: Um enfoque sobre a representação social dos homossexuais sobre seu ambiente de trabalho* (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Relatório Mundial da UNESCO: Investir na Diversidade Cultural e no Diálogo Intercultural. (2009). Unesdoc-unesco. Retrieved 25 August 2017, from <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf>

Rushmore, S. (2012). *Current Trends and Opportunities in Hotel Sustainability*. USA.

Santos, D. (2005). *Movimento Homossexual – Cem anos de Luta homossexual*. farofadigital. Retrieved 15 December 2017, from http://www.farofadigital.com.br/queer_sapiens.htm

Shafer, M., Smith, H., & Linder, C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.

Silva, J. e Assis, M. (2014). *Diversidade sexual e inclusão social: uma tarefa a ser completada*. França: Lemos e Cruz.

Silva, S. (2008). *Identidade e cidadania homoerótica*. Mixbrasil. Retrieved 31 October 2017, from <http://mixbrasil.uol.com.br/troctroc/arena/ativismo.asp>

Sousa A. (2007). *A resoista gay*. In: Barros, J., Oliveira, F., Solimar, O. *Homossexualidade sem fronteiras: olhares sobre o Piauí*. Rio de Janeiro: Booklink, 11-35.

Sousa, I. (2012). *Mercado é cego para potencial de consumo do público LGBT*. Exame.com. Retrieved 19 December 2017, from <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/mercado- e-cego-para-potencial-de-consumo-do-público-lgbt>

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.

Tourism Highlights. (2013). *Organização Mundial do Turismo (OMT)*. Retrieved 18 October 2017, from http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_lr.pdf

Travel Market Report: Travel Market Report. (2018). *Travelmarketreport.com*. Retrieved 24 November 2017, from <http://www.travelmarketreport.com>

Trevisan, J. (2000). Por que celebrar o orgulho gay?. *Jornal Folha De São Paulo*, 33.

Trevisan, J. (2006). *Turismo e orientação sexual*. In: Brasil - Ministério do Turismo. *Turismo social: diálogos do turismo, uma viagem de inclusão* (pp.139-177). Rio de Janeiro: IBAM.

Trigo, L. (2009) *Ascensão do prazer na sociedade atual: turismo GLS*. In: Netto, A., Ansarah, M. *Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas* (pp.141-163). Barueri: Manole.

Turismo de Portugal (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo – Pospostas para Revisão no Horizonte 2015 – Versão 2.0*, Lisboa.

Turismo. (1999). *segmentação de mercado* (4th ed., pp. 183-206). São Paulo: Futura.

Waitt, G., Markwell, K., & Gorman-Murray, A. (2008). Challenging heteronormativity in tourism studies: locating progress. *Progress In Human Geography*, 32(6), 781-800. Retrieved from <http://phg.sagepub.com/content/32/6/781.abstract>

Weaver, D.B., Oppermann, M. (2000) *Tourism Management - Wiley Australia Tourism Series*, Ed. 2, Wiley.

Yin, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Journal Of Management*, 18, 181-199.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal Of Management*, 37(4), 1019-1042. Retrieved from <http://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Anexos

Anexo I – Etapas no Processo de Licenciamento

O licenciamento ou autorização dos processos respeitantes à instalação dos Empreendimentos Turísticos decorre na Câmara Municipal da área da sua implantação e segue o regime jurídico da urbanização e da edificação, observando ainda as especialidades constantes na legislação do sector.

No âmbito deste regime jurídico os procedimentos administrativos processam-se mediante as seguintes fases:

1. Pedido de Informação Prévia (facultativo)

Consiste num pedido de informação, a título prévio, sobre a possibilidade de instalar um empreendimento turístico e de quais os respetivos condicionalismos urbanísticos.

Procedimento:

A - a) Requerimento entregue na Câmara Municipal;

b) A Câmara Municipal consulta, em simultâneo, o Turismo de Portugal, I.P. e as outras entidades, as quais deverão emitir parecer referente ao empreendimento em questão. A não emissão de parecer por parte das entidades consultadas dentro do prazo legal entende-se como favorável. No caso de parecer desfavorável, este é vinculativo;

c) A Câmara Municipal pronuncia-se em definitivo, após a receção dos referidos pareceres ou após a data limite para a emissão dos mesmos.

B - Em alternativa, o requerente pode solicitar previamente o parecer ao Turismo de Portugal, I.P., entregando-o, juntamente com os pareceres das outras entidades consultadas, com o requerimento inicial à Câmara Municipal. A informação prévia tem a validade de um ano e uma vez aprovada vincula as entidades competentes aquando de um eventual pedido de licenciamento ou autorização da operação urbanística a que respeita. O pedido de informação prévia relativo à possibilidade de instalação de um conjunto turístico (resort) abrange a totalidade dos empreendimentos, estabelecimentos e equipamentos que o integram.

2. Pedido de Licenciamento ou Comunicação prévia de Operações Urbanísticas

Consiste num pedido, junto da Câmara Municipal, com vista à obtenção do licenciamento ou de autorização para a realização de obras de edificação referentes a empreendimentos turísticos.

Procedimento no que respeita aos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos, Apartamentos Turísticos e Conjuntos Turísticos:

A - a) Requerimento entregue na Câmara Municipal para aprovação do projeto de arquitetura do empreendimento turístico;

b) A Câmara Municipal consulta o Turismo de Portugal, I.P., bem como as outras entidades intervenientes, que deverão emitir parecer sobre o referido pedido. A não emissão de parecer por parte das entidades consultadas dentro do prazo legal entende-se como favorável. No caso de parecer desfavorável, este é vinculativo;

c) A Câmara Municipal delibera sobre o projeto de arquitetura após a receção dos referidos pareceres ou após a data limite para a emissão dos mesmos.

B - Em alternativa, o requerente pode solicitar previamente os pareceres às entidades competentes para se pronunciarem, entregando-os com o requerimento inicial à Câmara Municipal.

No que respeita aos Parques de Campismo e Caravanismo e aos Empreendimentos de Turismo de Habitação e de Turismo no Espaço Rural, com exceção dos Hotéis Rurais, a Câmara Municipal, juntamente com a emissão do alvará de licença ou a admissão da comunicação prévia para a realização de obras de edificação, fixa a capacidade máxima e atribui a classificação de acordo com o projeto apresentado.

No que respeita aos Conjuntos Turísticos (*resorts*) a entidade promotora do empreendimento pode optar por submeter conjuntamente a licenciamento ou comunicação prévia as operações urbanísticas referentes à instalação da totalidade dos componentes de um conjunto turístico (resort), ou, alternativamente, submeter tais operações a licenciamento ou comunicação prévia separadamente, relativamente a cada um dos componentes ou a distintas fases de instalação.

3. Autorização ou comunicação de Utilização para fins turísticos

Após a conclusão da obra, poderá ser requerida a concessão de autorização de utilização para fins turísticos, instruída com os seguintes elementos:

- Termo de responsabilidade subscrito pelos autores do projeto de arquitetura das obras e pelo

diretor de fiscalização de obra, no qual atestam que o empreendimento respeita o projeto aprovado e, sendo caso disso, que as alterações introduzidas no projeto se limitam às alterações isentas de licença, juntando a memória descritiva respetiva;

- Termo de responsabilidade subscrito pelo autor do projeto de segurança contra incêndios, assegurando que a obra foi executada de acordo com o projeto aprovado e, se for caso disso, que as alterações efetuadas estão em conformidade com as normas legais e regulamentares aplicáveis em matéria de segurança contra riscos de incêndio, ou, em alternativa, comprovativo da inspeção realizada por entidades acreditadas nesta matéria;

- Termo de responsabilidade subscrito pelos autores dos projetos de especialidades relativos a instalações elétricas, acústicas, energéticas e acessibilidades ou, em alternativa, comprovativo das inspeções realizadas por entidades acreditadas nestas matérias, atestando a conformidade das instalações existentes.

A Câmara Municipal deverá deliberar sobre a concessão de autorização de utilização para fins turísticos e emitir o alvará no prazo de 20 dias a contar da data de apresentação do requerimento, salvo quando haja lugar a vistoria nos termos previstos na lei.

A emissão do alvará deve ser notificada, pela câmara municipal, ao requerente e ao Turismo de Portugal, I.P.

4. Vistoria de Aprovação de Classificação

O Turismo de Portugal, I. P., no caso dos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos, Apartamentos Turísticos, Conjuntos Turísticos e Hotéis Rurais ou o presidente da câmara municipal, no caso dos parques de campismo, dos empreendimentos de turismo de habitação e dos empreendimentos de turismo no espaço rural, determina a realização de uma auditoria de classificação do empreendimento turístico no prazo de dois meses a contar da data da emissão do alvará de autorização utilização para fins turísticos ou da abertura do empreendimento.

Após a realização da auditoria, o Turismo de Portugal, I. P., ou o presidente da câmara municipal, consoante os casos, fixa a classificação do empreendimento turístico e atribui a correspondente placa identificativa.

A classificação dos empreendimentos turísticos deve ser obrigatoriamente revista de quatro em quatro anos e o respetivo pedido deve ser formulado pelo interessado ao órgão competente 6 meses antes do fim do prazo.

A classificação pode, ainda, ser revista a todo o tempo, oficiosamente ou a pedido do interessado, quando se verificar alteração dos pressupostos que determinaram a respetiva atribuição.

Informação recolhida do Website portal do licenciamento

(<http://www.portaldolicenciamento.com/docs/faq-estabelecimentos-turisticos.pdf>, acedido a 20 de Dezembro de 2017)

Anexo II – Recursos Humanos

Descrição das funções dos funcionários necessários ao projeto, segundo o Contrato Coletivo entre a AHRESP e a FETESE de 15 de Dezembro de 2011, publicado no Boletim de Trabalho e Emprego no 46.

Diretor de Hotel — É o trabalhador que dirige, orienta e fiscaliza o funcionamento das diversas seções e serviços de um empreendimento turístico; aconselha a administração no que diz respeito a investimentos e à definição da política financeira, económica e comercial; decide sobre a organização do hotel. Pode representar a administração dentro do âmbito dos poderes que por esta lhe sejam conferidos, não sendo, no entanto, exigível a representação em matérias de contratação coletiva, nem em matéria contenciosa no tribunal do trabalho; é ainda responsável pela gestão do pessoal, dentro dos limites fixados no seu contrato individual de trabalho.

Chefe de Recepção — É o trabalhador que superintende nos serviços de recepção e telefones do estabelecimento com alojamento; orienta o serviço de correspondência com os clientes, a faturação e a caixa relativa às receitas, podendo ainda colaborar nos serviços de portaria. Organiza e orienta o serviço de reservas. Estabelece as condições de hospedagem e ocupa-se direta ou indiretamente, da recepção dos hóspedes. Comunica às secções o movimento de chegadas e saídas, bem como os serviços a prestar aos hóspedes; fornece aos clientes todas as informações que possam interessar-lhes; fornece à direção todos os elementos sobre o movimento de clientes e sugestões relativas a preços e promoção. Instrui os profissionais seus subordinados sobre os trabalhos a cargo de cada um sobre as informações que tenham eventualmente de prestar aos clientes. Poderá substituir o diretor, o subdiretor ou o assistente de direção nos seus impedimentos.

Rececionista de 1ª — É o trabalhador que se ocupa dos serviços de recepção, designadamente do acolhimento dos hóspedes e da contratação do alojamento e demais serviços; assegura a respetiva inscrição nos registos do estabelecimento; atende os desejos e reclamações dos hóspedes; procede ao lançamento dos consumos e despesas; emite, apresenta e recebe as respetivas contas; prepara e executa a correspondência da secção e o respetivo arquivo; elabora estatísticas de serviço. Poderá ter de efetuar determinados serviços de escrituração inerentes à exploração do estabelecimento e operar com o telex, quando instalado na secção. Nos estabelecimentos que não possuam seções separadas de recepção e portaria poderá ter de assegurar os respetivos serviços.

Governante geral de andares — É o trabalhador que superintende e coordena os trabalhos dos governantes de andares de rouparia/lavandaria e do encarregado de limpeza; na ausência destes, assegura as respetivas tarefas.

Empregado de andares/quartos — É o trabalhador que se ocupa do asseio, arranjo e decoração dos aposentos dos hóspedes, bem como dos locais de acesso e de estar, do recebimento e entrega de roupas aos hóspedes e ainda da troca e tratamento de roupas de serviço. Colabora nos serviços de pequenos-almoços e ainda no fornecimento de pequenos consumos a utilizar pelos clientes nos quartos.

Empregado de mesa de 1ª — É o trabalhador que serve refeições e bebidas a hóspedes e clientes. É o responsável por um turno de mesas. Executa ou colabora na preparação das salas e arranjos das mesas para as diversas refeições, prepara as bandejas, carros de serviço e mesas destinadas às refeições e bebidas nos aposentos ou outros locais dos estabelecimentos. Acolhe e atende os clientes, apresenta-lhes a ementa ou lista do dia, dá-lhes explicações sobre os diversos pratos e bebidas e anota pedidos; serve os alimentos escolhidos; elabora ou manda emitir a conta dos consumos, podendo efetuar a sua cobrança. Segundo a organização e classe dos estabelecimentos pode ocupar-se, só ou com a colaboração de um empregado, de um turno de mesa, servindo diretamente aos clientes ou, por forma indireta, utilizando carros ou mesas móveis; espinha peixes, trincha carnes e ultima a preparação de certos pratos; pode ser encarregado da guarda e conservação de bebidas destinadas ao consumo diário da secção e de proceder à reposição da respetiva existência. No final das refeições procede ou colabora na arrumação da sala, transporte e guarda de alimentos e bebidas expostos para venda ou serviço e dos utensílios de uso permanente. Colabora na execução dos inventários periódicos e vela pela higiene dos utensílios. Poderá acidentalmente substituir o escanção ou subchefe de mesa.

Chefe de bar — É o trabalhador que superintende e executa os trabalhos de bar.

Barman de 1ª — É o trabalhador que prepara e serve bebidas simples ou compostas, cuida da limpeza e arranjo das instalações do bar e executa as preparações prévias ao balcão; prepara cafés, chás e outras infusões e serve sanduíches, simples ou compostas, frias ou quentes. Elaborar ou manda emitir as contas dos consumos, observando as tabelas de preços em vigor, e procede ao respetivo recebimento. Colabora na organização e funcionamento de receções, de banquetes, etc. Pode cuidar do asseio e higiene dos utensílios de preparação e serviço de bebidas. Pode proceder à requisição dos artigos necessários ao funcionamento e à reconstituição

das existências; procede ou colabora na execução de inventários periódicos do estabelecimento ou secção.

Chefe de cozinha — É o trabalhador que organiza, coordena, dirige e verifica os trabalhos da cozinha e *grill* nos restaurantes, hotéis e estabelecimentos similares; elabora ou contribui para a elaboração das ementas e das listas de restaurantes com uma certa antecedência, tendo em atenção a natureza e o número de pessoas a servir, os víveres existentes ou suscetíveis de aquisição e outros fatores, e requisita às secções respetivas os géneros de que necessita para a sua confeção; dá instruções ao pessoal da cozinha sobre a preparação e confeção dos pratos, tipos de guarnição e quantidades a servir; cria receitas e prepara especialidades; acompanha o andamento dos cozinhados; assegura-se da perfeição dos pratos e da sua concordância com o estabelecido; verifica a ordem e a limpeza de todas as secções e utensílios de cozinha; estabelece os turnos de trabalho; propõe superiormente a admissão do pessoal e vigia a sua apresentação e higiene; mantém em dia um inventário de todo o material de cozinha; é responsável pela conservação dos alimentos entregues à secção; pode ser encarregado do aprovisionamento da cozinha e de elaborar um registo diário dos consumos. Dá informação sobre quantidades necessárias às confeções dos pratos e ementas; é ainda responsável pela elaboração das ementas do pessoal e pela boa confeção das respetivas refeições, qualitativa e quantitativamente.

Cozinheiro de 1^a, 2^a e 3^a — É o trabalhador que se ocupa da preparação e confeção das refeições e pratos ligeiros; elabora ou colabora na elaboração das ementas; recebe os víveres e outros produtos necessários à confeção das refeições, sendo responsável pela sua guarda e conservação; prepara o peixe, os legumes e as carnes e procede à execução das operações culinárias; emprata e garante os pratos cozinhados; confeciona os doces destinados às refeições. Vela pela limpeza da cozinha, dos utensílios e demais equipamentos.

Copeiro — É o trabalhador que executa o trabalho de limpeza e tratamento das louças, vidros e outros utensílios de mesa, cozinha e equipamento usado no serviço de refeições, por cuja conservação é responsável; coopera na execução de limpeza e arrumações da secção; pode substituir o cafeteiro nas suas faltas e impedimentos

Jardineiro — É o trabalhador que se ocupa do arranjo e conservação dos jardins, piscinas, arruamentos e demais zonas exteriores dos estabelecimentos.

Os períodos de estágio para os trabalhadores da hotelaria são os constantes do quadro seguinte:

Categories	Duração
Cozinheiro	Três anos.
Pasteleiro	Três anos.
Recepcionista	Dois anos.
Porteiro	Dois anos.
<i>Barman</i>	Dois anos.
Controlador	Dois anos.
Controlador de caixa	Um ano.
Controlador de <i>room-service</i>	Um ano.
Dispenseiro	Um ano.
Cavista	Um ano.
Cafeteiro	Um ano.
Empregado de balcão	Um ano.
Empregado de <i>snack</i>	Um ano.
Empregado de balcão/mesa e de <i>self-service</i>	Um ano.

Categories	Duração
Empregado de mesa	Um ano.
Empregado de quartos	Um ano.
Promotor de vendas	Um ano.
Empregado de lavanderia	Seis meses.
Empregado de roupa	Seis meses.

De seguida, é apresentada a tabela de remunerações mínimas pecuniárias de base mensais:

(Em euros)

Níveis	Categorias de estabelecimentos			
	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
XV	1 300	1 250	1 150	1 040
XIV	1 155	1 125	1 035	1 015
XIII	955	925	875	845
XII	860	845	770	750
XI	825	815	740	720

(Em euros)

Níveis	Categorias de estabelecimentos			
	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
X	780	769	703	683
IX	705	694	630	620
VIII	624	619	550	545
VII	586	579	530	508
VI	555	530	500	485
V	500	500	485	485
IV	500	500	485	485
III	485	485	485	485
II	400	400	400	400
I	400	400	400	400

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

Refeições	Valor convencional (euros)
Refeições completas/mês	18,85
Refeições avulsas:	
Pequeno-almoço	0,65
Ceia simples	0,90
Almoço, jantar ou ceia completa	2,50

Fonte: Contrato Coletivo de Trabalho entre a AHRESP e a FETESE

Anexo III – Fotos do Imóvel







Fonte: <https://casa.sapo.pt/Palacete-Venda-Sintra-S.Maria-e-S.Miguel,-S.Martinho,-S.Pedro-Penaferrim-com.Terraco-tem.Varandas,Garagem-56b0e86c-34c9-11e7-9bfa-00155d01ea12.html?pn=5>

Apêndices

Apêndice I – Guião de Entrevista Exploratória

Projeto Final do Mestrado em Gestão Hoteleira

Elaboração de Hugo Dias

Esta entrevista será realizada no âmbito de um projeto de final de Mestrado em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, mais propriamente um Plano de Negócios de um hotel na região de Sintra, exclusiva ao público gay.

Tem-se como objetivo com esta entrevista, aprofundar o conhecimento do setor hoteleiro exclusivo ao público gay, permitindo assim ter uma ideia mais real sobre o negócio. Assegura-se que os dados e respostas fornecidos através desta entrevista serão confidenciais, caso o entrevistado assim o exija.

Conceito e Estabelecimento:

1. Como surgiu a ideia de apostar no turismo *gay*, na região de Lisboa?
2. Como descreve o conceito do seu hotel?
3. Para abrir este negocio, quais foram as suas principais motivações?
4. O porquê do Bairro Alto para a localização deste estabelecimento e não outra região?
5. Na gestão diária do seu hotel, quais as principais oportunidades e ameaças que considera importantes?
6. E quais os pontos fortes e fracos?
7. Começa-se a ver cada vez mais estabelecimentos vocacionados para o publico *gay* em Portugal, no entanto o que torna a experiência única ao hóspede ao hospedar-se no seu hotel, em comparação com outros?
8. Neste momento tem em vista algum novo projeto direcionado ao publico *gay*?
9. Caso a resposta a pergunta 8 seja afirmativa, qual é o projeto e onde se localiza?

Investimento Inicial:

10. Aquando a criação do seu projeto, qual foi a principal fonte de financiamento?
11. Teve que investir capitais próprios, ou teve que recorrer a um financiamento total?
12. No inicio, quais eram as suas expectativas na recuperação do investimento inicial?

13. Na criação do projeto, candidataram-se a algum incentivo Europeu ou do Estado?

Área Comercial / Operações:

14. Todos nós sabemos que o mercado *gay*, é um mercado em expansão, mas ainda pouco explorado, no entanto, quais são os vossos canais de distribuição/reserva? Quais os *sites* onde o vosso hotel está presente?

15. Qual o canal por onde recebem mais reservas?

16. Cada vez mais o público em geral está mais exigente e pouco fidelizado a um serviço ou produto, no entanto quais são as vossas ações para conseguir fidelizar o mesmo?

17. Cada vez mais existe concorrentes em Portugal, deste modo, como estabeleceram a política de *pricing*?

18. Visto o mercado *gay*, ser um mercado em expansão, mas ainda pouco explorado, como conseguem captar clientes?

19. Como caracteriza o seu público-alvo?

20. Quais as nacionalidades mais comuns dos seus hóspedes?

21. Qual o tempo médio de estadia?

22. Qual é a vossa taxa média de ocupação anual?

23. Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas têm a trabalhar (permanentes vs. extras)? São especializadas?

Outras questões:

24. Quais as tendências na sua opinião para o futuro relativamente ao turismo *gay* em Portugal?

25. No seu entender, quais são os fatores-chave para se ter sucesso neste tipo de negócio em Portugal?

26. Na gestão diária da sua unidade, recorre a serviços de *outsourcing*? Quais?

27. Em Portugal, todo o processo de licenciamento costuma ser demasiado moroso, deste modo, quanto tempo demorou o processo de licenciamento? É um processo muito complexo?

28. Cada vez mais Lisboa deixa de ter o problema da Sazonalidade, mas no entanto ainda se nota um pouco esta questão. Deste modo, como conseguem combater a sazonalidade?

Apêndice II – Entrevista ao *My rainbow rooms gay men's guest house*

Guião de Entrevista Exploratória

Projeto Final do Mestrado em Gestão Hoteleira

Elaboração de Hugo Dias

Esta entrevista será realizada no âmbito de um projeto de final de Mestrado em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, mais propriamente um Plano de Negócios de uma *Guest House* na região de Sintra, exclusiva ao público gay.

Tem-se como objetivo com esta entrevista, aprofundar o conhecimento do setor hoteleiro exclusivo ao público *gay*, permitindo assim ter uma ideia mais real sobre o negócio. Assegura-se que os dados e respostas fornecidos através desta entrevista serão confidenciais, caso o entrevistado assim o exija.

A entrevista ao Marc Cunha, realizou-se no dia 2 de Outubro de 2017, pelas 21 horas.

Conceito e Estabelecimento:

1. Como surgiu a ideia de apostar no turismo *gay*, na região de Lisboa?

R: *Bem, como sabes eu tenho vários negócios, e a ideia de ter uma guest house gay não surgiu propriamente de um sonho, mas por questões de custos. Eu aluguei um apartamento no centro de Lisboa muito grande e surgiu aí a ideia de tentar rentabilizá-lo. Optei assim por alugar os quartos a turistas gays enquanto eu também vivia no mesmo apartamento, tentando assim que o aluguer dos quartos pagasse as despesas todas do apartamento inclusive os empregados, podendo assim afirmar que vivo no centro de Lisboa praticamente grátis.*

2. Como descreve o conceito do seu hotel?

R: *Eu considero a minha guest house como um sítio acolhedor e fora de preconceitos, quero com isto dizer que aqui o hóspede pode fazer praticamente o que quiser, onde quiser, sem ter olhares homofóbicos por perto. Pois aqui só vem quem eu quero, ou seja, gays, como tu sabes muito bem Hugo.*

3. Para abrir este negócio, quais foram as suas principais motivações?

R: *Como te disse anteriormente isto não nasceu de um sonho, mas sim de uma necessidade de dividir custos e conseguir viver no centro de Lisboa, a um custo nulo e com qualidade, pois permite-me ter alguns empregados a trabalhar para mim.*

4. O porquê do Bairro Alto para a localização deste estabelecimento e não outra região?

R: *O Saldanha surgiu por mero acaso, eu procurava algo central, perto de uma estação de metro e aí surgiu este apartamento no Saldanha com umas ótimas dimensões.*

5. Na gestão diária do seu hotel, quais as principais oportunidades e ameaças que considera importantes?

R: *As ameaças são os outros hotéis, mesmo que não sejam vocacionados para gays, pois com o excesso de hotéis em Lisboa, faz com que exista uma grande competitividade de preços. Relativamente às oportunidades é a minha localização, simpatia do Staff e os custos reduzidos que consigo ter.*

6. E quais os pontos fortes e fracos?

R: *Praticamente já os enumerei nas respostas anteriores.*

7. Começa-se a ver cada vez mais estabelecimentos vocacionados para o público gay em Portugal, no entanto o que torna a experiência única ao hóspede ao hospedar-se no seu hotel, em comparação com outros?

R: *Não posso dizer que a experiência do hóspede na nossa guest house seja única, pois não temos propriamente capacidade para lhe proporcionar, mas posso garantir que temos quartos acolhedores, e uma staff bastante simpática.*

8. Neste momento têm em vista algum novo projeto direcionado ao público gay?

R: *Temos em vista novos projetos turísticos como novos apartamentos para alugar a turistas, mas não vocacionados para o público gay, mas sim para um público em geral.*

9. Caso a resposta à pergunta 8 seja afirmativa, qual é o projeto e onde se localiza?

R: *Adquirimos agora dois apartamentos na graça, e temos previsto adquirir mais uns tantos até ao início do verão, todos para alugar a turistas em geral.*

Investimento Inicial:

10. Aquando a criação do seu projeto, qual foi a principal fonte de financiamento?

R: *Visto o valor não ser muito elevado, foi com capitais próprios, alguns meus e outros dos meus pais dos EUA.*

11. Teve que investir capitais próprios, ou teve que recorrer a um financiamento total?

R: *Como disse anteriormente, foi 100% capitais próprios, cerca de 50 mil euros só em obras.*

12. No início, quais eram as suas expectativas na recuperação do investimento inicial?

R: *Eu nunca planeie em quanto tempo iria recuperar o valor investido, pois nunca foi uma preocupação para mim, visto o objetivo deste negócio não era propriamente ganhar dinheiro, mas sim eu viver em Lisboa com um custo nulo, mas acho que o recuperei num máximo de 4 anos.*

13. Na criação do projeto, candidataram-se a algum incentivo Europeu ou do Estado?

R: Não, na altura ainda pouco se falava em incentivos para este tipo de negocio, muito menos vocacionado para o publico gay.

Área Comercial / Operações:

- 14. Todos nós sabemos que o mercado gay, é um mercado em expansão, mas ainda pouco explorado, no entanto, quais são os vossos canais de distribuição/reserva? Quais os sites onde o vosso hotel está presente?**

R: Quando abrir ao publico ainda não estava na Booking, e praticamente tive poucos clientes, mas nos anos seguintes comecei a estar praticamente sempre cheio por que já estava presente na Booking e através de amigos que passavam a palavra, e como sabes eu nasci e vivi muitos anos nos EUA, por isso tenho muitos amigos e conhecidos gays. Atualmente estamos na Booking, Expedia, Airbnb,

- 15. Qual o canal por onde recebem mais reservas?**

R: Em média recebemos de reservas 70% da Booking, 15% Expedia, 13% direto e 2% Airbnb. No entanto praticamos preços iguais em todos os sites.

- 16. Cada vez mais o público em geral está mais exigente e pouco fidelizado a um serviço ou produto, no entanto quais são as vossas ações para conseguir fidelizar o mesmo?**

R: Não temos qualquer tipo de cartões de pontos ou algo do género. Se o publico gostar da guest house, ele acaba sempre por voltar, por isso. Na minha opinião isso faz sentido se tivermos a falar em unidades de grande dimensão, mas nós somos pequeninos, por isso...

- 17. Cada vez mais existe concorrentes em Portugal, deste modo, como estabeleceram a política de pricing?**

R: Os nossos preços são baseados na concorrência de hotéis de 3 estrelas e nos eventos que possam ocorrer nas redondezas, como o Arraial Pride, ou eventos de verão que se faz nas discotecas com Dj's internacionais. Temos o exemplo agora do Festival Eurovisão, que atrai sempre milhares de gays e posso dizer que nos já estamos 100% ocupados para essa altura, e como é lógico ai subimos bastante os preços.

- 18. Visto o mercado gay, ser um mercado em expansão, mas ainda pouco explorado, como conseguem captar clientes?**

R: Através de sites e plataformas onde estamos presentes que são vocacionadas ao publico gay, também através da passa palavra de amigos e hóspedes, e através dos sites normais de reservas.

- 19. Como caracteriza o seu público-alvo?**

R: Não temos propriamente um público-alvo, pois temos gente nova como gente mais velha, e de uma classe média. Apenas podemos afirmar que são todos homens gays.

- 20. Quais as nacionalidades mais comuns dos seus hóspedes?**

R: Surgem mais reservas de França, Reino Unido, Bélgica, Suíça, Irlanda e Brasil.

21. Qual o tempo médio de estadia?

R: *De 3 noites.*

22. Qual é a vossa taxa média de ocupação anual?

R: *Tivemos a ver isso esta semana, mas acho que ronda os 65%.*

23. Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas têm a trabalhar (permanentes vs. extras)? São especializadas?

R: *Permanentemente temos 3 (empregado de quartos "house boy", empregada que passa a ferro 3 vezes por semana e a pessoa que trata das reservas a part-time).*

Outras questões:

24. Quais as tendências na sua opinião para o futuro relativamente ao turismo gay em Portugal?

R: *Na minha opinião existe cada vez mais turistas gays em Portugal entre Lisboa e Porto, pois somos um país seguro e de mete aberta. Ainda para mais Portugal é barato, principalmente na noite gay, se formos comprar como Barcelona.*

25. No seu entender, quais são os fatores-chave para se ter sucesso neste tipo de negocio em Portugal?

R: *Ter um espaço bastante acolhedor e bem organizado, pois o publico gay é bastante chato com esses aspectos. No entanto temos que ter uma staff bastante simpática e liberal.*

26. Na gestão diária da sua unidade, recorre a serviços de outsourcing? Quais?

R: *Só na lavandaria, relativamente à roupa de cama e dos hóspedes.*

27. Em Portugal, todo o processo de licenciamento costuma ser demasiado moroso, deste modo, quanto tempo demorou o processo de licenciamento? É um processo muito complexo?

R: *É um processo um pouco complexo, sendo que há uns anos atrás era mais fácil mas moroso, mas confesso que não me recordo quanto tempo demorou a ter o licenciamento.*

28. Cada vez mais Lisboa deixa de ter o problema da Sazonalidade, mas no entanto ainda se nota um pouco esta questão. Deste modo, como conseguem combater a sazonalidade?

R: *A única hipótese que temos é em baixar os preços em épocas baixas para tentar pelo menos ganhar alguma coisa e que o quarto não esteja vazio. Nós de inverno temos uma taxa média de ocupação de 30%, no verão é de 100%.*

Apêndice III – Inquérito por questionário online

Inquérito por Questionário – Guest House Gay

Este questionário é realizado por um aluno do Mestrado em Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) no âmbito do seu projeto de mestrado e tem como objetivo analisar a viabilidade de criar e gerir uma unidade de alojamento Guest House, exclusiva para o público gay, na zona de Sintra.

Toda a informação será tratada de forma rigorosamente confidencial e os resultados serão apresentados de forma agregada a fim de garantir o anonimato dos respondentes. Os dados obtidos serão tratados apenas para fins académicos.

Este questionário é dirigido exclusivamente a homens gays, e não demora mais de 5 minutos a ser respondido.

No caso de necessitar de algum esclarecimento adicional, poderá enviar um email para:

hugo.mbd@gmail.com

Agradecemos antecipadamente o seu tempo e disponibilidade para participar neste estudo.

*Obrigatório

Parte I – Preferências e motivações para fazer Turismo

1. **Costuma fazer férias? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

2. **Quantas vezes por ano costuma passar férias fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 4 noites)? ***

Marcar apenas uma oval.

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

3. **Quantas vezes por ano costuma passar fins de semana fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 1 ou 2 noites)? ***

Marcar apenas uma oval.

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

4. Identifique quais os 3 tipos de Turismo que procura com maior frequência. *

Marque todas que se aplicam.

- Sol e Mar
- Touring (Descobrir as atrações de uma região)
- Natureza e Aventura
- Golfe
- Cruzeiros
- Saúde e Bem-Estar
- Gastronomia e Vinhos
- Religioso
- Sexual
- Outro: _____

5. Habitualmente com quem passa férias? *

Marcar apenas uma oval.

- Sozinho
- Com família
- Com amigos
- Cônjuge
- Outro: _____

6. Qual o tipo de unidade de alojamento em que costuma ficar alojado? *

Marque todas que se aplicam.

- Hotel
- Aparthotel
- Aldeamento turístico
- Estalagem
- Parque de Campismo
- Pousada
- Alojamento Local
- Turismo em Espaço Rural
- Residência Secundária
- Casa arrendada
- Casa de familiares/amigos
- Outro: _____

7. Qual o grau de importância que atribui a cada um dos aspectos na escolha de uma unidade (1 – Nada Importante / 2 – Pouco Importante / 3 - Importante / 4 – Muito Importante / 5 – Extremamente Importante) *

Marque todas que se aplicam.

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Serviço / Acolhimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupações Ambientais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infra-estruturas e Equipamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gastronomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidades de acessos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decoração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conforto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acessibilidade mobilidade reduzida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atividades de animação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte II– Guest House

8. Já ficou alojado em Guest Houses em Portugal? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não, mas estou a pensar utilizar esse meio de alojamento

9. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, refira por favor qual o período médio da sua estada na(s) Guest House(s):

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 2 noites
- 3 a 4 noites
- 5 a 6 noites
- Mais de 7 noites

10. **Tem interesse em hospedar-se numa unidade de alojamento destinada exclusivamente ao público gay? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 É-me indiferente

11. **Se respondeu afirmativamente à questão anterior, refira por favor qual o período médio que está disposto a permanecer numa Guest House destinada exclusivamente ao público gay?**

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 3 noites
 4 a 6 noites
 7 a 10 noites
 Mais de 10 noites

12. **Neste tipo de alojamento, quais são as 3 infraestruturas que considera mais importantes na sua estadia?**

Marque todas que se aplicam.

- Fetish room
 Sauna
 Dark room
 Cinema
 Cabines
 Duches coletivos
 Banho turco
 Outro: _____

13. **Quais as 3 principais motivações que o levam a escolher uma determinada unidade de alojamento? ***

Marque todas que se aplicam.

- Preço da unidade de alojamento
 Eventos e festas
 Praia
 Gastronomia
 Descanso
 Infra-estruturas
 Outro: _____

14. **Indique por favor o preço que está disposto a pagar por pessoa, por noite, neste tipo de unidade (quarto duplo / noite com pequeno almoço incluído): ***

Marcar apenas uma oval.

- 40€ - 50€
- 51€ - 60€
- 61€ - 70€
- 71€ - 80€
- 81€ - 90€
- Mais de 91€

15. **Na sua opinião, qual/quais o(s) meio(s) mais eficaz(es) para promoção desta unidade turística? ***

Marque todas que se aplicam.

- Sites de reservas online
- Sites de turismo
- Comunicação social (imprensa em geral)
- Agências de viagem
- Pacotes de experiências (Groupon, Planeo, Odisseias)
- Participação em eventos e feiras
- Posto de Turismo da região
- Página do Facebook
- Outro: _____

Parte III -

16. **Já esteve alojado em unidades exclusivas a gays? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

17. **Se respondeu afirmativamente à questão anterior, refira por favor quantos dias ficou hospedado neste tipo de unidade?**

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 3 noites
- 4 a 6 noites
- 7 a 10 noites
- Mais de 10 noites

18. **Indique por favor o preço que pagou por noite, neste tipo de unidade.**

Marcar apenas uma oval.

- 40€ - 50€
- 51€ - 60€
- 61€ - 70€
- 71€ - 80€
- 81€ - 90€
- Mais de 91€

19. **O que o satisfaz mais durante a sua estadia?**

Marque todas que se aplicam.

- Infra-estruturas
- Localização
- Preço / Qualidade
- Exclusividade da unidade para este publico
- Atividades
- Outro: _____

20. **De acordo com a sua experiencia neste tipo de unidades, que melhorias são necessárias de forma a colmatar / satisfazer as necessidades deste publico.**

Parte IV – Perfil Sociodemográfico do Inquirido

21. **Idade ***

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 20 anos
- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 61 anos

22. Indique por favor qual a sua ocupação/profissão: *

Marcar apenas uma oval.

- Estudante
- Estudante / Trabalhador
- Desempregado
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Reformado / Pensionista
- Outro: _____

23. EstadoCivil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
- Casado
- União de facto
- Divorciado
- Viúvo
- Separado de facto
- Outro: _____

24. Nacionalidade *

25. Local de Residência *

Marcar apenas uma oval.

- Norte
- Grande Porto
- Centro
- Grande Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira
- Outro: _____

26. **Rendimento Mensal Médio ***

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 300€
- 301€ - 600€
- 601€ - 900€
- 901€ - 1200€
- 1201€ - 1500€
- 1501€ - 1800€
- 1801€ - 2100€
- Mais de 2101€

27. **Agradecemos os comentários e sugestões que pretenda tecer sobre o conceito de negócio apresentado – implementação de uma Guest House destinada exclusivamente ao público gay, na zona de Sintra.**

28. **Se pretender receber um resumo com os resultados agregados deste estudo, indique por favor o seu email.**

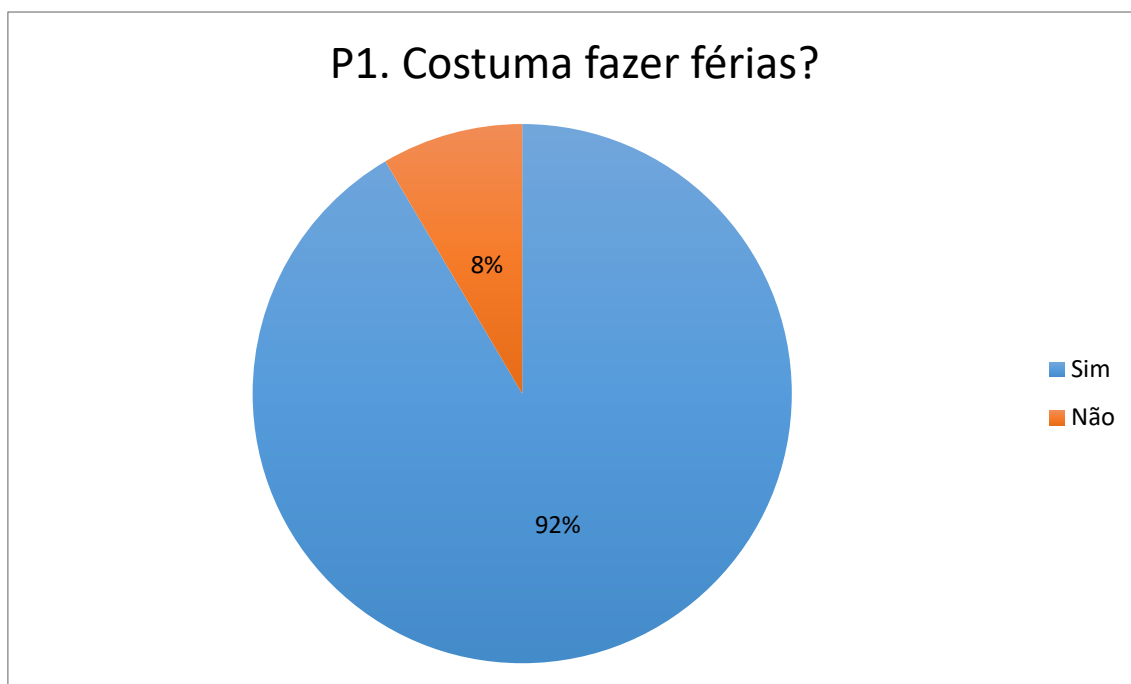
Muito obrigado pela sua disponibilidade e participação.

Apêndice IV – Análise dos inquéritos online

Os inquéritos por questionário, ajudou a identificar o perfil do nosso potencial cliente e tentar entender quais as suas preferências tanto a nível de serviço, bem como de infraestruturas a adotar na unidade em questão.

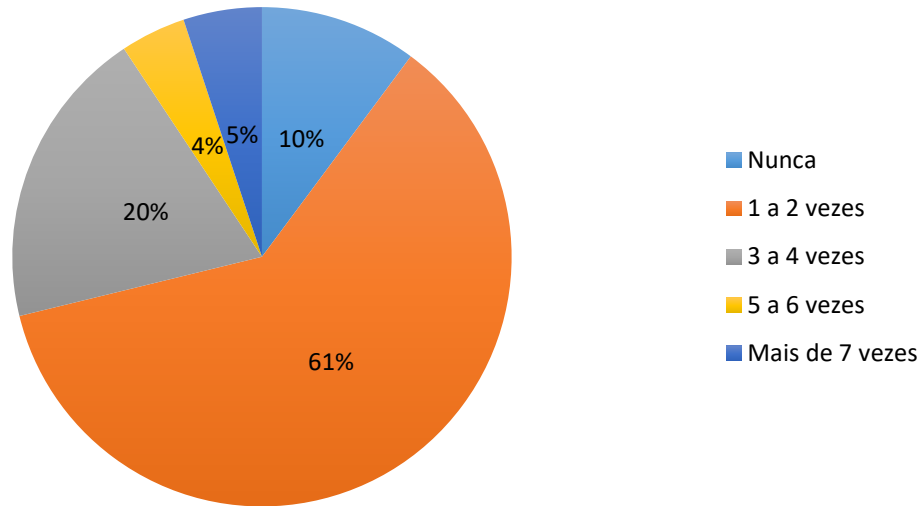
De seguida, iremos apresentar todos os resultados dos inquéritos realizados online durante 6 meses.

Parte I



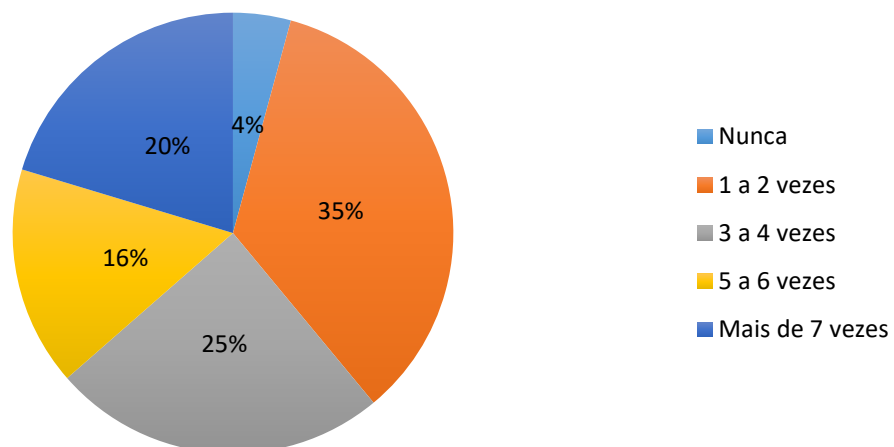
Fonte: O Autor

P2. Quantas vezes por ano costuma passar férias fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 4 noites)?



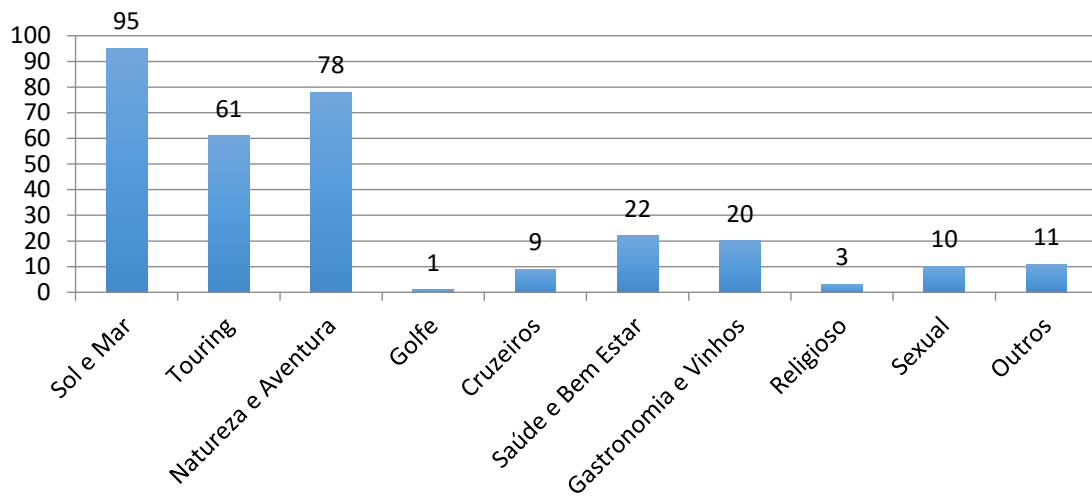
Fonte: O Autor

P3. Quantas vezes por ano costuma passar fins de semana fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 1 ou 2 noites)?



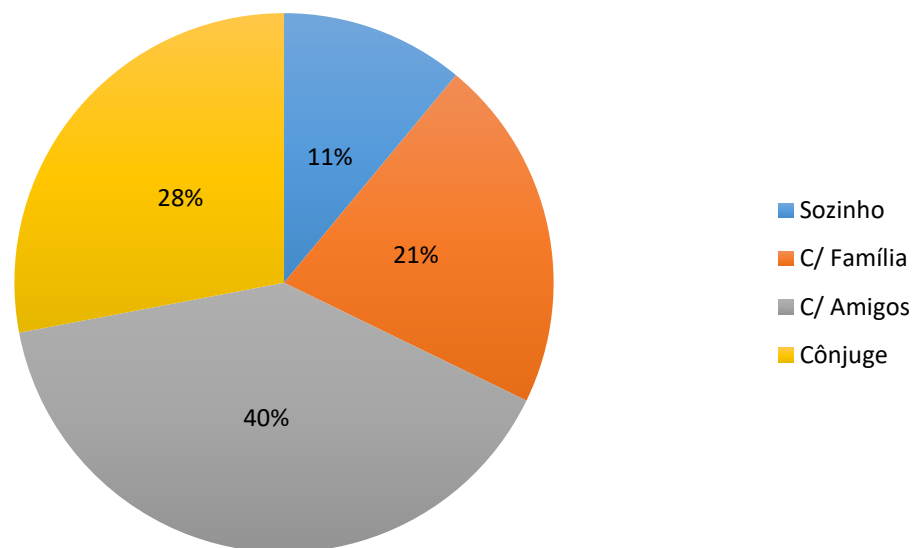
Fonte: O Autor

P4. Identifique quais os 3 tipos de Turismo que procura com maior frequência.



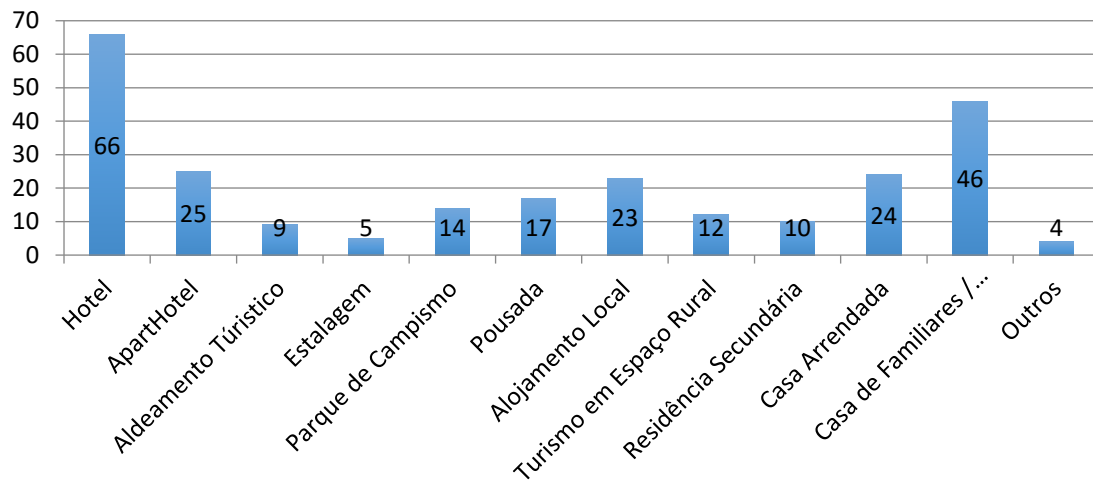
Fonte: O Autor

P5. Habitualmente com quem passa férias?



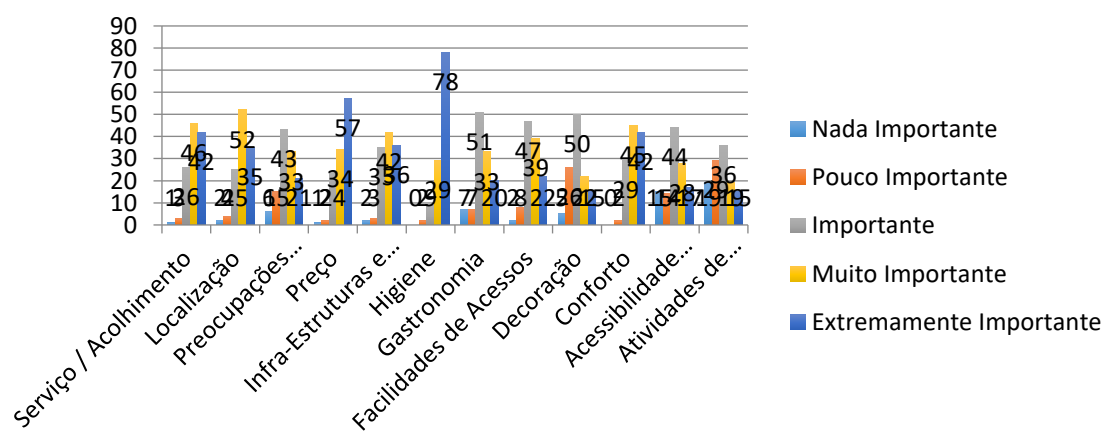
Fonte: O Autor

P6. Qual o tipo de unidade de alojamento em que costuma ficar alojado?



Fonte: O Autor

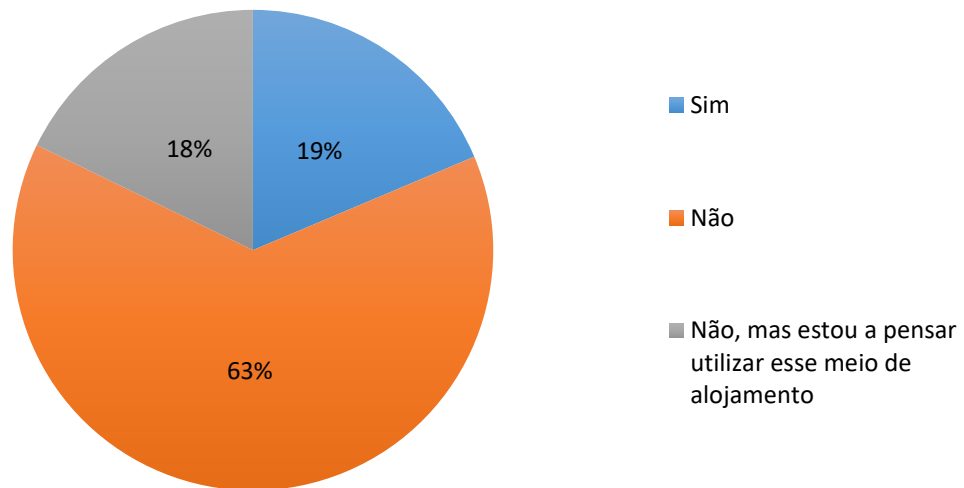
P7. Qual o grau de importância que atribui a cada um dos aspectos na escolha de uma unidade



Fonte: O Autor

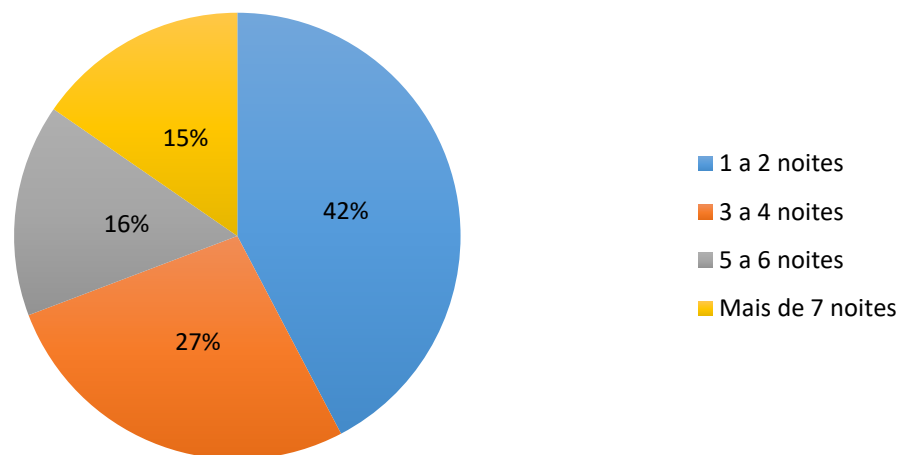
Parte II

P8. Já ficou alojado em *Guest Houses* em Portugal?



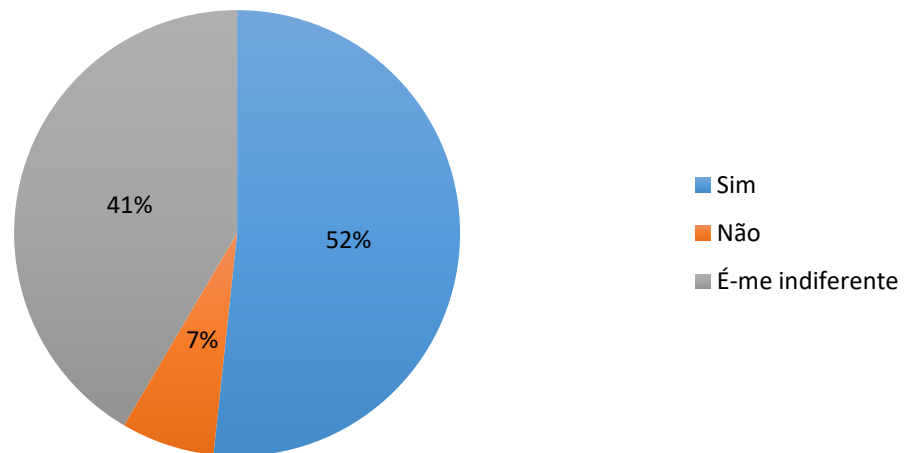
Fonte: O Autor

P9. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, refira por favor qual o período médio da sua estada na(s) *Guest House(s)*:



Fonte: O Autor

P10. Tem interesse em hospedar-se numa unidade de alojamento destinada exclusivamente ao público *gay*?



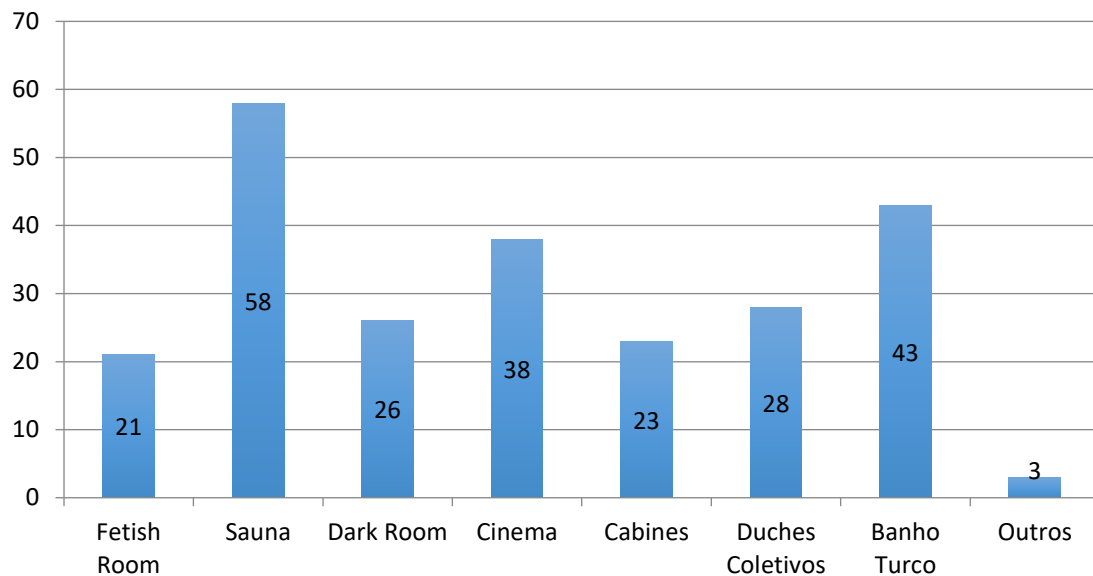
Fonte: O Autor

P11. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, refira por favor qual o período médio que está disposto a permanecer numa *Guest House* destinada exclusivamente ao público *gay*?



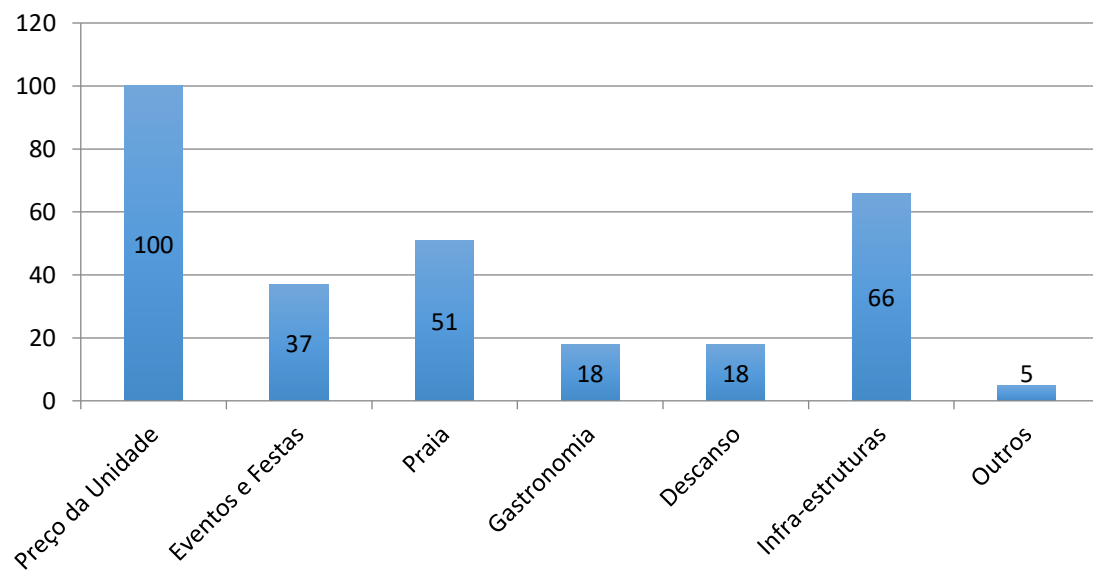
Fonte: O Autor

P12. Neste tipo de alojamento, quais são as 3 infraestruturas que considera mais importantes na sua estadia?



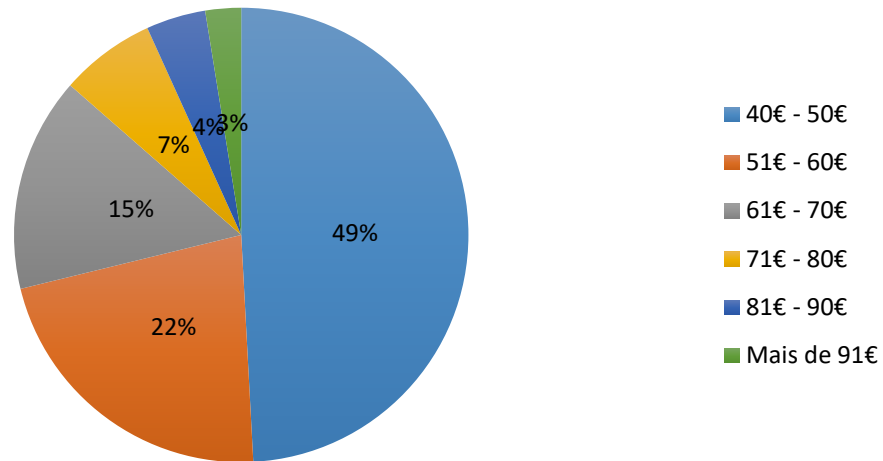
Fonte: O Autor

P13. Quais as 3 principais motivações que o levam a escolher uma determinada unidade de alojamento?



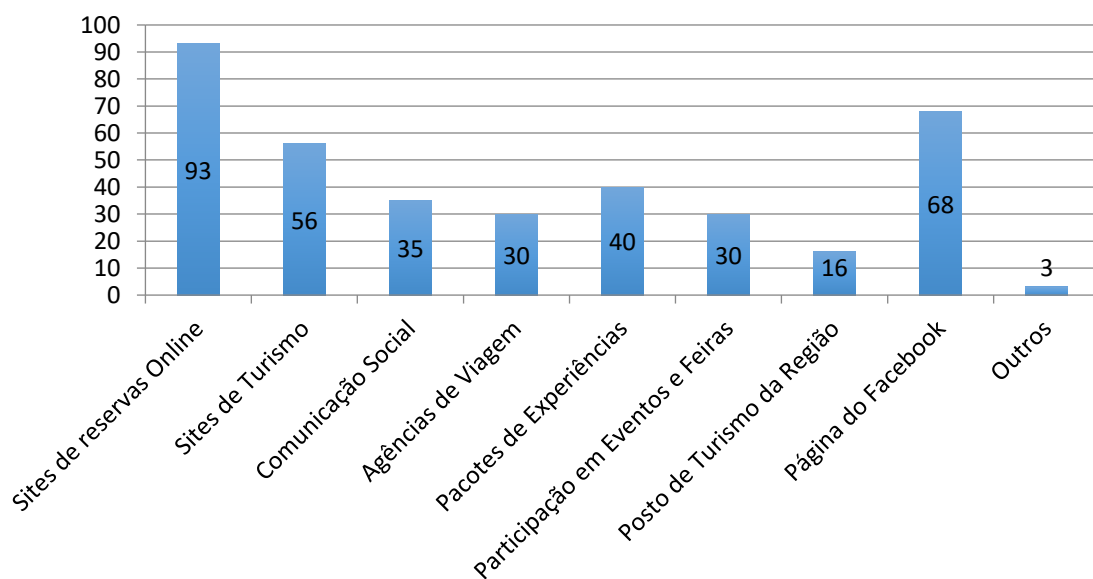
Fonte: O Autor

P14. Indique por favor o preço que está disposto a pagar por pessoa, por noite, neste tipo de unidade (quarto duplo / noite com pequeno almoço incluído):



Fonte: O Autor

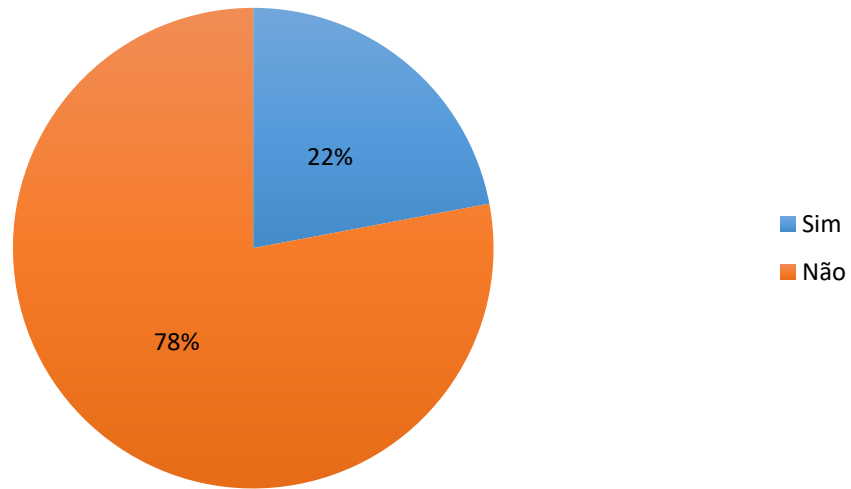
P15. Na sua opinião, qual/quais o(s) meio(s) mais eficaz(es) para promoção desta unidade turística?



Fonte: O Autor

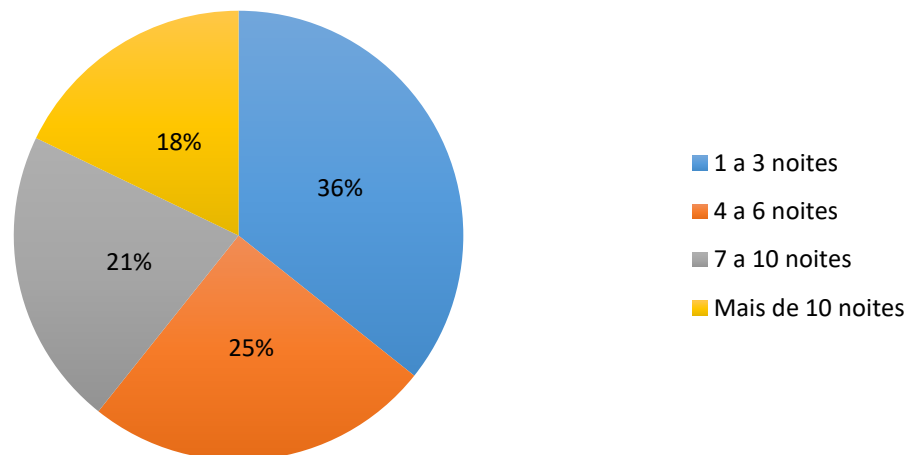
Parte III

P16. Já esteve alojado em unidades exclusivas a *gays*?



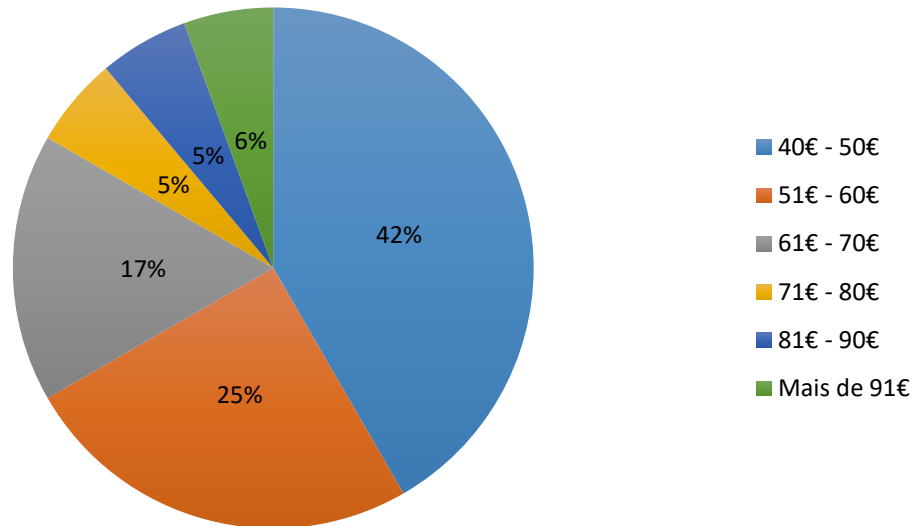
Fonte: O Autor

P17. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, refira por favor quantos dias ficou hospedado neste tipo de unidade?



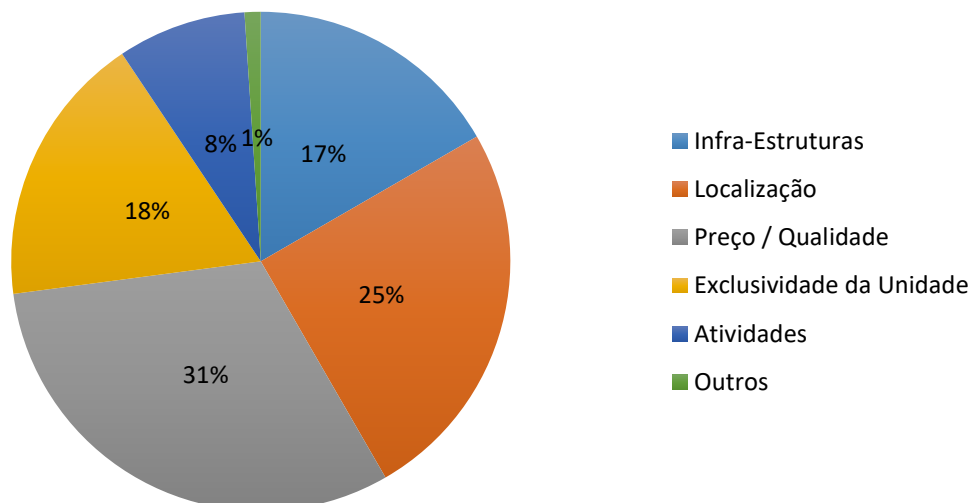
Fonte: O Autor

P18. Indique por favor o preço que pagou por noite, neste tipo de unidade.



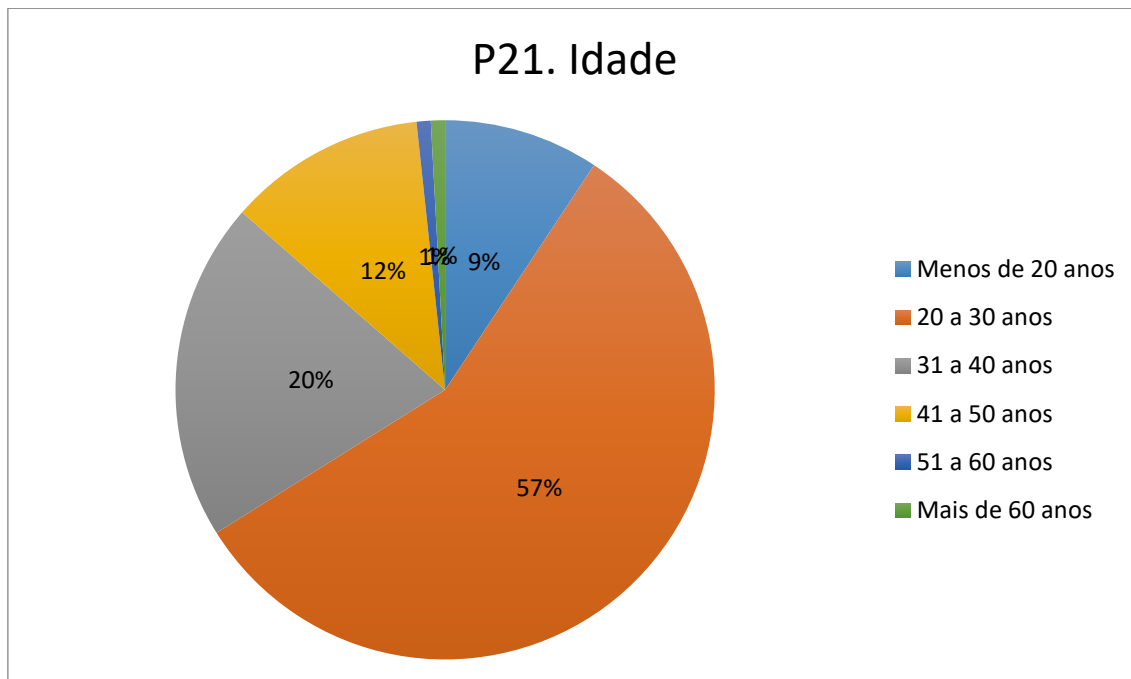
Fonte: O Autor

P19. O que o satisfez mais durante a sua estadia?

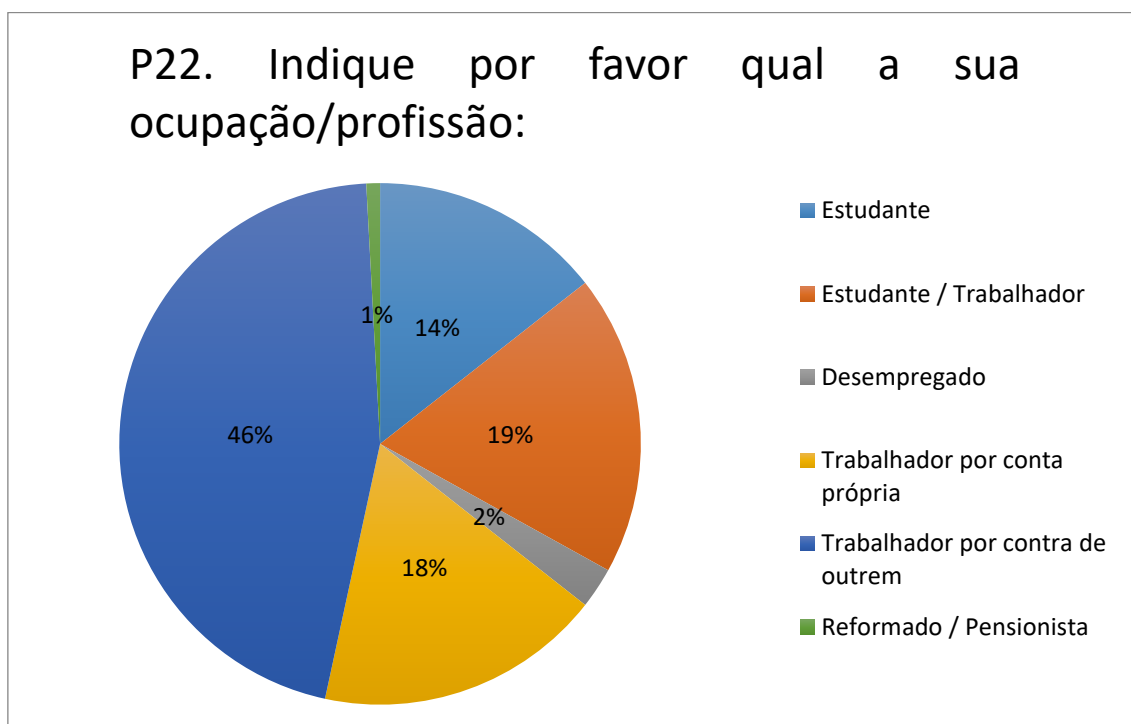


Fonte: O Autor

Parte IV

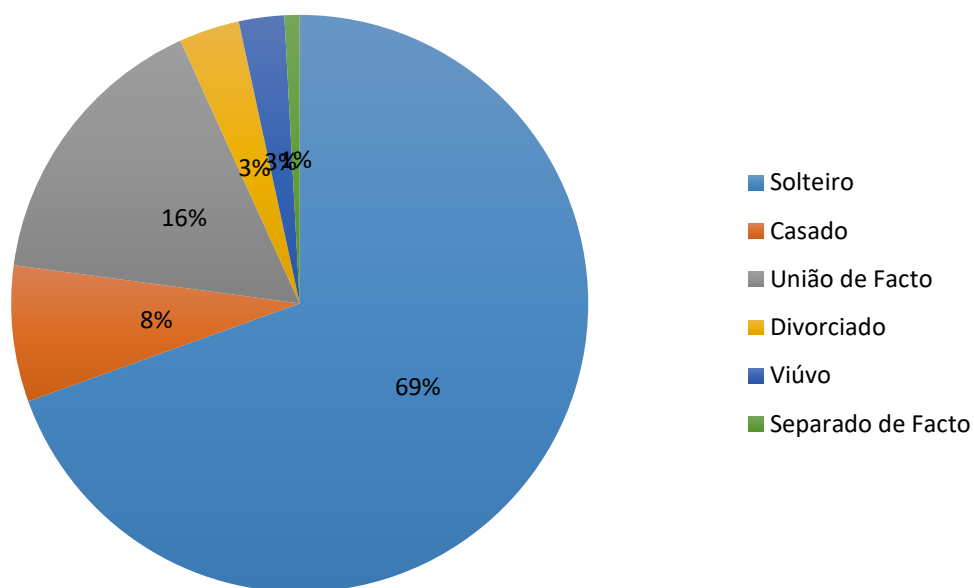


Fonte: O Autor



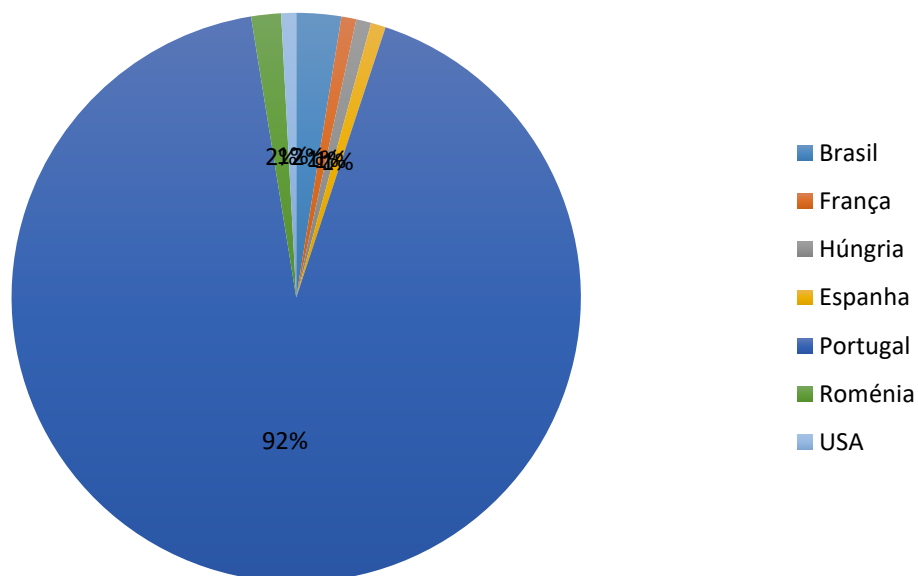
Fonte: O Autor

P23. Estado Civil

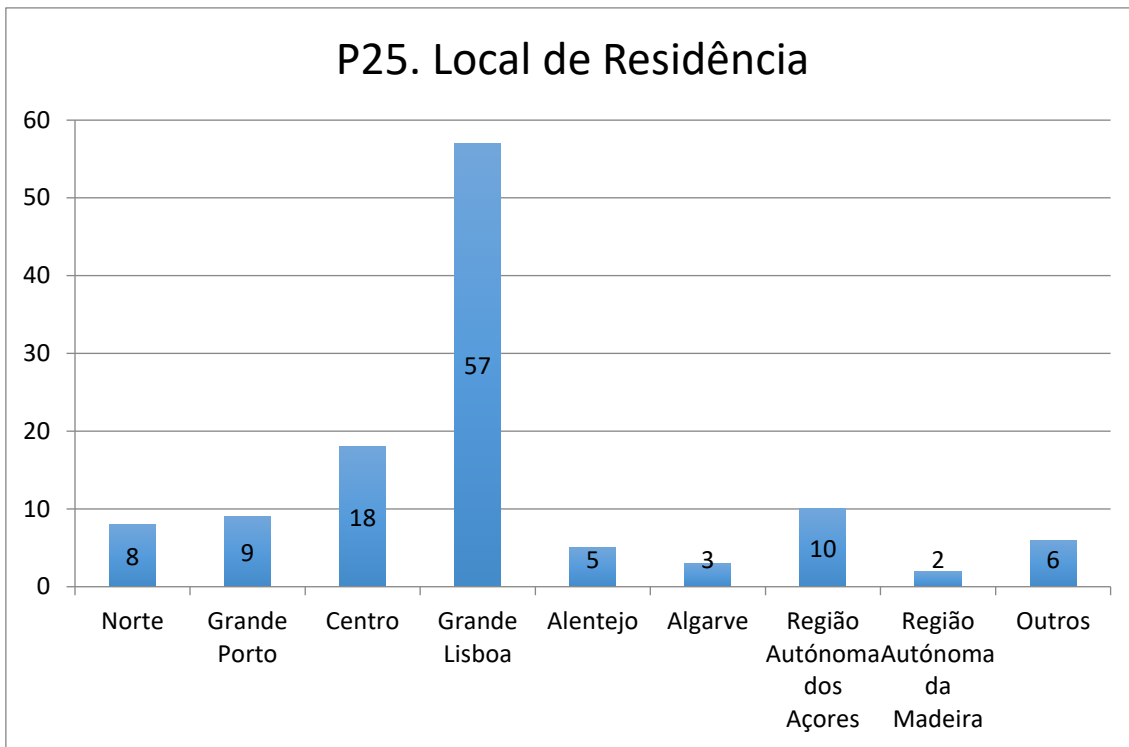


Fonte: O Autor

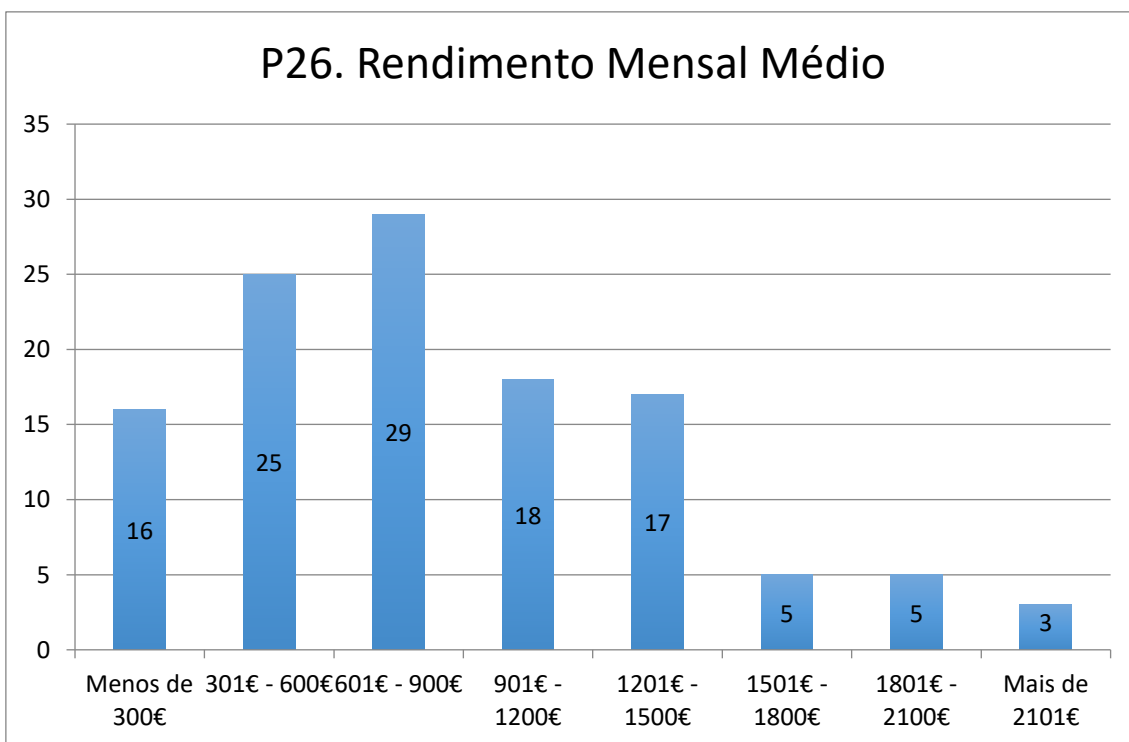
P24. Nacionalidade



Fonte: O Autor



Fonte: O Autor



Fonte: O Autor

Apêndice V – Descrição detalhada do produto

Outros Serviços e Aspetos Complementares do Produto

Lounge Bar – A unidade irá ter um lounge bar, onde server *cocktails*, vinhos da região e *snack* ligeiros como tostas, sandes, saladas e hambúrgueres. Este irá estar aberto das 7h às 24h.

Room Service – Este serviço estará sempre aberto em simultâneo com o *lounge bar*, sendo que irá trabalhar cerca de 17 horas por dia, das 7h às 24h.

Pequeno – Almoço – Este serviço será prestado no *lounge bar*, e estará disponível das 7h às 11h. O pequeno almoço será servido em regime *buffet*, sendo que o caso o hóspede solicite, o mesmo pode ser servido no quarto, com um custo extra.

Receção – A receção irá estar aberta das 6.30h às 24h, com um rececionista multilingue. Na receção poderá realizar o típico *check-in*, *check-out*, reservar atividades externas ao hotel com que tenhamos parcerias, solicitar o serviço de despertar, solicitar os serviços do SPA, entre outros.

Limpeza e Arrumação – Este serviço é diário, sendo que sempre que possível é realizado da parte da manhã. Tanto as toalhas como os lençóis apenas são mudados sempre que o cliente solicitar ou no final da sua estadia; se for uma estadia longa, as toalhas são mudadas duas vezes por semana e os lençóis uma vez.

Transfer – A unidade trabalha em parceria com uma empresa local de transportes, que pode ser solicitada com antecedência, transportando assim os hóspedes entre o hotel e o aeroporto ou estação de comboios. Ainda teremos um serviço de transporte dos hóspedes aos fins de semana, para a noite *gay* de Lisboa gratuito.

Estacionamento – A unidade dispõe de parque privado e gratuito para todos os hóspedes ou clientes que visitem o hotel, com uma capacidade máxima de 20 lugares.

Health Club & Spa – Neste espaço estará o ginásio, sala de aulas, balneários, sauna, jacuzzi, duchas coletivas, piscina interior e piscina exterior. O *Health Club & Spa*, será destinado para clientes que estejam hospedados no hotel, bem como para clientes externos. No entanto, é importante de salientar o club disponibiliza treinos personalizados com um *personal trainer*, bem como massagens tântricas e de relaxamento.

Apêndice VI – Política de Gestão de Pessoas

Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos, é dos mais difíceis e importantes na implementação de um negócio, visto o sucesso de qualquer negócio depender dos seus RH.

Durante este processo, iremos principalmente recrutar pessoas locais, tentando assim desenvolver a região, bem como estimular a economia local. Durante este processo, iremos ter cuidado em escolher colaboradores com formação profissional na área e que tenham alguma experiência.

Para a divulgação dos postos disponíveis, iremos recorrer a anúncios de emprego em *sites online* especializados, centro de emprego de Sintra e escolas profissionais de turismo e hotelaria.

O processo de seleção passará por analisar todos os currículos enviados, escolher os que mais se adequam e preenchem os pré-requisitos dos postos disponíveis, e posteriormente os candidatos serão chamados para provas práticas, bem como para uma entrevista com o responsável dos recursos humanos.

Este projeto pretende ainda apoiar os jovens em formação, deste modo serão criadas parcerias com as escolas profissionais de turismo e hotelaria, criando assim um programa de estágios para alunos maiores de 18 anos.

Formação

Neste projeto pretendemos valorizar bastante os recursos humanos, visto acreditarmos que o sucesso do negocio depende particularmente destes. Deste modo, pretendemos apostar fortemente na formação dos nossos colaboradores, para que se sintam motivados e preparados para executarem um serviço de qualidade aos nossos hóspedes.

De acordo com o Contrato Coletivo realizado em 2011 entre a AHRESP e a FETESE, as empresas são obrigadas a oferecer formação continua aos seus colaboradores, com o objetivo de os valorizar e qualificar para a sua função.

Visto sermos uma unidade pequena e os nossos colaboradores serem polivalentes, iremos apostar fortemente em formações continuas independentemente da sua função. Todos os colaboradores terão formação em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, de HACCP,

Primeiros Socorros, Extinção de Incendio, Acolhimento e Atendimento em Hotelaria, Programas informáticos, e outras funções necessárias a cada departamento.

Apêndice VII – Plano de Operações e Processos

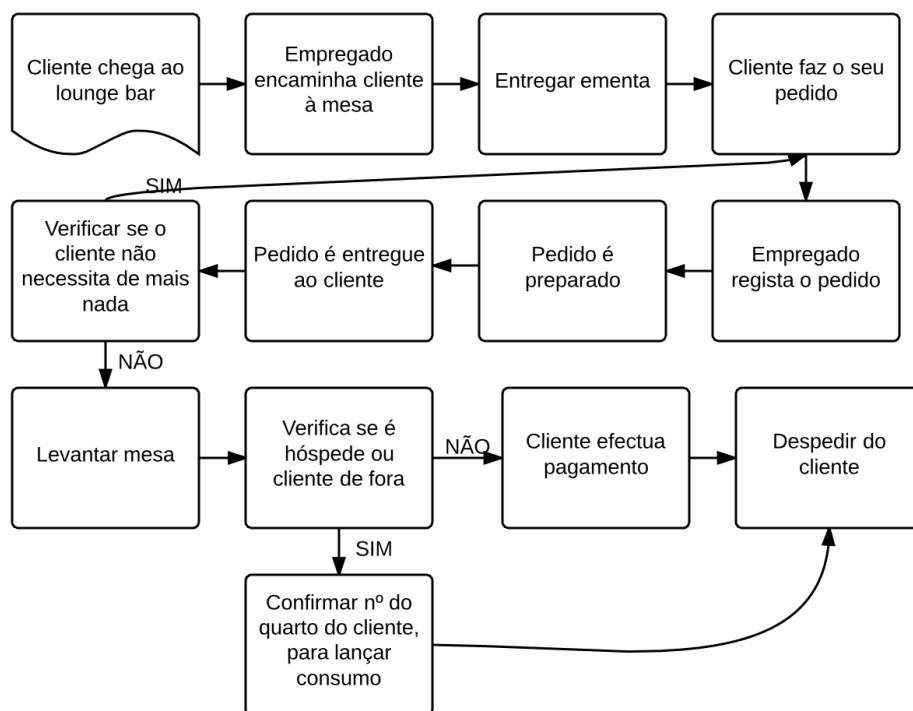
Processos

Pequeno Almoço / Bar:

O pequeno almoço, decorre no *lounge bar*, das 7h às 11h, e por norma está incluído no preço pago por noite por quarto e, desta forma, presume-se que todos os hóspedes que estão alojados irão comer no hotel.

Tanto nos pequenos almoços como para o *lounge bar*, o cliente desloca-se até ao *lounge*, o empregado de mesa encaminha-o até a mesa, entrega a ementa e retira-lhe o pedido. Posteriormente o mesmo é entregue ao cliente, caso o cliente não queira mais nada, é verificado se o mesmo é hóspede ou não do hotel, caso seja, é lançado os seus consumos no quarto, se não for hóspede é lhe apresentado a conta. A figura seguinte apresenta o *flowsheet* do processo do pequeno almoço ou lounge bar.

Figura - *Flowsheet* do Processo do pequeno almoço ou lounge bar

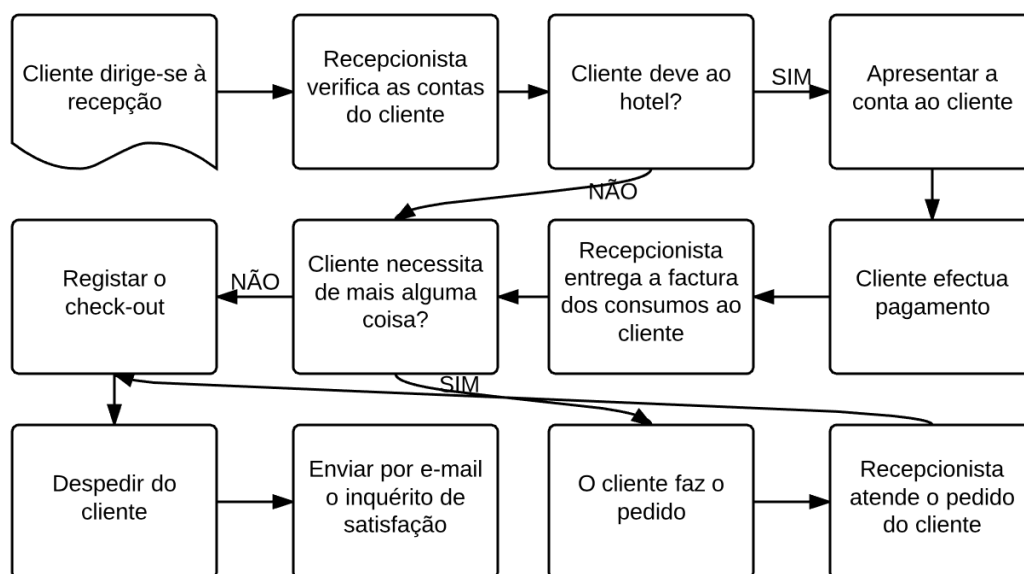


Fonte: O Autor

Check-out:

O horário habitual para realização do *check-out* é até as 12.30h. O hóspede dirige-se à recepção, o rececionista verifica as contas do cliente, caso existam consumos são cobrados ao cliente e está feito o *check-out*, caso não existam valor em dívida o *check-out* fica concluído imediato. Posteriormente é enviado um questionário de satisfação ao cliente via *e-mail* que será anónimo e confidencial. Na figura seguinte apresentamos o *flowsheet* do processo de *check-out*.

Figura - *Flowsheet* do Processo de *check-out*

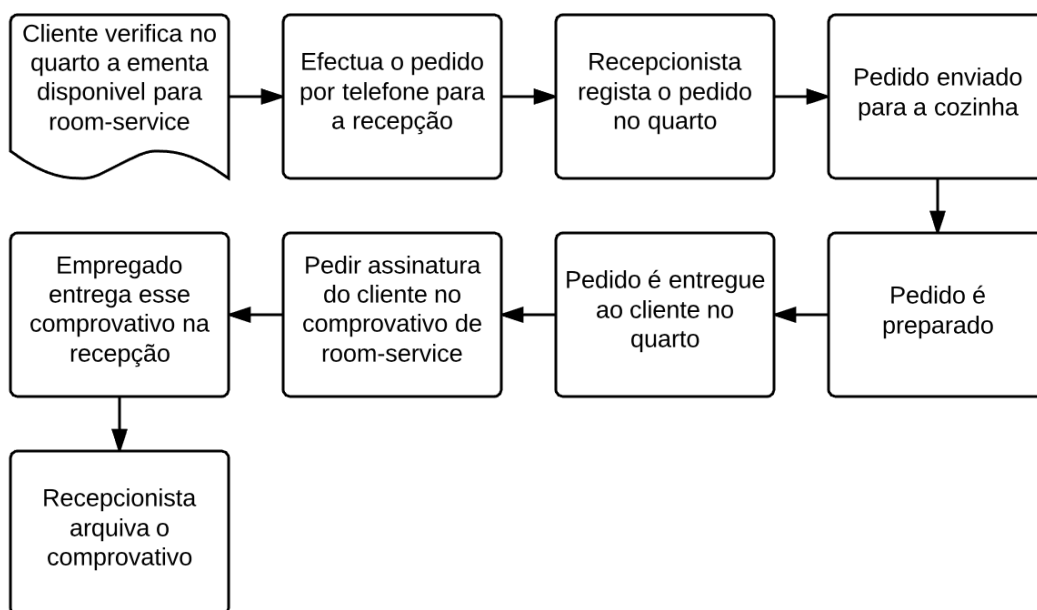


Fonte: O Autor

Room Service:

Visto não termos restaurante, este serviço funciona todos os dias das 7h às 24h, onde pode ser servido o pequeno almoço ou *snack* como tostas, sandes e saladas. Quando o cliente pretende este serviço, deve ligar para a receção e fazer o seu pedido (a ementa encontra-se no quarto). O pedido é lançado na conta do quarto do hóspede e é enviado para a cozinha, e posteriormente entregue no quarto. A loiça é levantada quando o cliente liga para o quarto a dizer que terminou a refeição ou uma hora depois de a mesma ser entregue. A figura seguinte apresentamos o *flowsheet* do processo de *Room Service*.

Figura - *Flowsheet* do Processo de *Room Service*



Fonte: O Autor

Apêndice VIII – Investimento

Os mapas apresentados de seguida, demonstram detalhadamente todos os cálculos do investimento do projeto.

- **Área Pública Privada**

Descrição	Qtd.	€ S/IVA	€ C/IVA	Total S/IVA	Total C/IVA	Total IVA	Fornecedor
Quarto Completo	12	1 185,80 €	1 458,53 €	14 229,56 €	17 502,36 €	3 272,80 €	Moveistore
Colchão	12	201,60 €	247,97 €	2 419,22 €	2 975,64 €	556,42 €	Moveistore
Edredão	24	65,03 €	79,99 €	1 560,78 €	1 919,76 €	358,98 €	IKEA
Almofadas decoração	36	13,78 €	16,95 €	496,10 €	610,20 €	114,10 €	Santo Contestável
Almofadas dormir	24	8,12 €	9,99 €	194,93 €	239,76 €	44,83 €	IKEA
Capa de Edredão, Lençóis e Fronhas	36	108,13 €	133,00 €	3 892,68 €	4 788,00 €	895,32 €	ZARA Home
Candeeiro de mesa de cabeceira	24	61,71 €	75,90 €	1 480,98 €	1 821,60 €	340,62 €	João Lopes Iluminação
Candeeiro de teto	12	40,57 €	49,90 €	486,83 €	598,80 €	111,97 €	João Lopes Iluminação
Televisão 42"	12	243,09 €	299,00 €	2 917,07 €	3 588,00 €	670,93 €	Worten
Sistema de Som	12	130,07 €	159,99 €	1 560,88 €	1 919,88 €	359,00 €	Worten
Roupeiro Standard	12	146,33 €	179,99 €	1 756,00 €	2 159,88 €	403,88 €	Moveistore
Cofre	12	30,89 €	37,99 €	370,63 €	455,88 €	85,25 €	LeroyMerlin
Minibar	12	73,16 €	89,99 €	877,95 €	1 079,88 €	201,93 €	Worten
Candeeiro de pé	12	121,94 €	149,99 €	1 463,32 €	1 799,88 €	336,56 €	João Lopes Iluminação
Cadeirão de apoio	12	157,72 €	194,00 €	1 892,68 €	2 328,00 €	435,32 €	Decor Design
Cortinados	36	32,51 €	39,99 €	1 170,44 €	1 439,64 €	269,20 €	Santo Contestável
Toalha de mãos	72	4,87 €	5,99 €	350,63 €	431,28 €	80,65 €	ZARA Home
Toalha de banho	72	8,12 €	9,99 €	584,78 €	719,28 €	134,50 €	ZARA Home
Tapete casa de banho	36	8,12 €	9,99 €	292,39 €	359,64 €	67,25 €	ZARA Home
Piaçaba	12	3,08 €	3,79 €	36,98 €	45,48 €	8,50 €	IKEA
Secador de cabelo	12	16,18 €	19,90 €	194,15 €	238,80 €	44,65 €	Todoparatuhotel

Roupão	72	18,69 €	22,99 €	1 345,76 €	1 655,28 €	309,52 €	ZARA Home
Decoração Geral	1	2 439,02 €	3 000,00 €	2 439,02 €	3 000,00 €	560,98 €	Diversos Fornecedores
Baloiço Erótico	4	121,14 €	149,00 €	484,55 €	596,00 €	111,45 €	Shopmania
Sofá tântrico	4	195,12 €	240,00 €	780,49 €	960,00 €	179,51 €	Sofastorresvedras
Varão	4	80,49 €	99,00 €	321,95 €	396,00 €	74,05 €	Shopmania
Sanita	14	81,29 €	99,99 €	1 138,10 €	1 399,86 €	261,76 €	LeroyMerlin
Banheira Hidromassagem	12	405,69 €	499,00 €	4 868,29 €	5 988,00 €	1 119,71 €	LeroyMerlin
Lavatório	14	470,73 €	579,00 €	6 590,24 €	8 106,00 €	1 515,76 €	LeroyMerlin
Aquecedor de Toalhas	12	121,14 €	149,00 €	1 453,66 €	1 788,00 €	334,34 €	LeroyMerlin
TOTAL				57 651,04 €	70 910,78 €	13 259,74 €	

Fonte: O Autor

- **Área Pública Comum**

Descrição	Qtd.	€ S/IVA	€ C/IVA	Total S/IVA	Total C/IVA	Total IVA	Fornecedor
Sala Comum							
Sofá	3	270,33 €	332,50 €	810,98 €	997,50 €	186,52 €	Conforama
Mesa de Apoio	3	85,37 €	105,00 €	256,10 €	315,00 €	58,90 €	DecorDesign
Poltronas	4	202,44 €	249,00 €	809,76 €	996,00 €	186,24 €	Conforama
Estantes	1	104,88 €	129,00 €	104,88 €	129,00 €	24,12 €	Conforama
Armário para Tv	1	405,69 €	499,00 €	405,69 €	499,00 €	93,31 €	Conforama
TV	1	405,69 €	499,00 €	405,69 €	499,00 €	93,31 €	Worten
Candeeiros de Pé	3	121,94 €	149,99 €	365,83 €	449,97 €	84,14 €	João Lopes Iluminação
Candeeiro de Mesa	3	61,71 €	75,90 €	185,12 €	227,70 €	42,58 €	João Lopes Iluminação
Candeeiro de Teto	3	40,57 €	49,90 €	121,71 €	149,70 €	27,99 €	João Lopes Iluminação
Decoração Geral	1	813,01 €	1 000,00 €	813,01 €	1 000,00 €	186,99 €	Diversos Fornecedores

Restaurante / Bar							
Mesas de Refeições	12	47,97 €	59,00 €	575,61 €	708,00 €	132,39 €	IKEA
Cadeiras	24	47,15 €	57,99 €	1 131,51 €	1 391,76 €	260,25 €	Area
Atoalhados	36	8,12 €	9,99 €	292,39 €	359,64 €	67,25 €	Santo Contestável
Serviço de pratos + talheres	48	16,25 €	19,99 €	780,10 €	959,52 €	179,42 €	Makro
Decoração Geral	1	243,90 €	300,00 €	243,90 €	300,00 €	56,10 €	Diversos Fornecedores
Candeeiros de teto	4	40,57 €	49,90 €	162,28 €	199,60 €	37,32 €	João Lopes Iluminação
Copos	48	3,24 €	3,99 €	155,71 €	191,52 €	35,81 €	Viva
Espaço Exterior							
Espreguiçadeiras	24	56,90 €	69,99 €	1 365,66 €	1 679,76 €	314,10 €	LeroyMerlin
Chapéus de Sol	6	121,95 €	150,00 €	731,71 €	900,00 €	168,29 €	Espaço Casa
Conjunto Lounge	3	194,31 €	239,00 €	582,93 €	717,00 €	134,07 €	LeroyMerlin
Conjunto de refeições	8	48,77 €	59,99 €	390,18 €	479,92 €	89,74 €	LeroyMerlin
Decoração Geral	1	487,80 €	600,00 €	487,80 €	600,00 €	112,20 €	Diversos Fornecedores
Bicicletas	6	96,75 €	119,00 €	580,49 €	714,00 €	133,51 €	Decathlon
Loja							
Estantes	4	104,88 €	129,00 €	419,51 €	516,00 €	96,49 €	Conforama
Candeeiro de teto	2	40,57 €	49,90 €	81,14 €	99,80 €	18,66 €	João Lopes Iluminação
Decoração Geral	1	162,60 €	200,00 €	162,60 €	200,00 €	37,40 €	Diversos Fornecedores
Corredores							
Candeeiros de teto	5	40,57 €	49,90 €	202,85 €	249,50 €	46,65 €	João Lopes Iluminação
Candeeiros de mesa	4	61,71 €	75,90 €	246,83 €	303,60 €	56,77 €	João Lopes Iluminação
Mesas de apoio	4	283,74 €	349,00 €	1 134,96 €	1 396,00 €	261,04 €	DecorDesign
Decoração Geral	1	325,20 €	400,00 €	325,20 €	400,00 €	74,80 €	Diversos Fornecedores
TOTAL				14 332,11 €	17 628,49 €	3 296,38 €	

Fonte: O Autor

- **Área de Serviço**

Descrição	Qtd.	€ S/IVA	€ C/IVA	Total S/IVA	Total C/IVA	Total IVA	Fornecedor
Recepção e Office							
Secretária	1	104,88 €	129,00 €	104,88 €	129,00 €	24,12 €	Velharias de Janas
Balcão	1	405,69 €	499,00 €	405,69 €	499,00 €	93,31 €	Conforama
Cadeira Escritório	2	81,29 €	99,99 €	162,59 €	199,98 €	37,39 €	Conforama
Cadeiras	4	60,97 €	74,99 €	243,87 €	299,96 €	56,09 €	João Lopes Iluminação
Candeeiros Mesa	2	61,71 €	75,90 €	123,41 €	151,80 €	28,39 €	João Lopes Iluminação
Candeeiros Teto	2	40,57 €	49,90 €	81,14 €	99,80 €	18,66 €	Worten
Computador	2	283,74 €	349,00 €	567,48 €	698,00 €	130,52 €	Worten
Impressora	1	60,89 €	74,90 €	60,89 €	74,90 €	14,01 €	Conforama
Armário + Estante	3	194,31 €	239,00 €	582,93 €	717,00 €	134,07 €	Worten
Acessórios de Limpeza							
Aspirador	2	73,16 €	89,99 €	146,33 €	179,98 €	33,65 €	Nisbets
Carro room service	1	154,23 €	189,70 €	154,23 €	189,70 €	35,47 €	Nisbets
Carro cesto de roupa	1	40,16 €	49,40 €	40,16 €	49,40 €	9,24 €	Todoparatuhotel
Carro transportador bagagem	1	150,41 €	185,00 €	150,41 €	185,00 €	34,59 €	Todoparatuhotel
Carrinho de limpeza	1	177,97 €	218,90 €	177,97 €	218,90 €	40,93 €	Makro
Cozinha e Copa							
Fogão a gás	1	1 210,57 €	1 489,00 €	1 210,57 €	1 489,00 €	278,43 €	Makro
Fritadeira	1	284,55 €	350,00 €	284,55 €	350,00 €	65,45 €	Makro
Forno a gás	1	2 105,69 €	2 590,00 €	2 105,69 €	2 590,00 €	484,31 €	Makro
Armário frigorífico	2	1 211,38 €	1 490,00 €	2 422,76 €	2 980,00 €	557,24 €	Makro
Máquina de lavar a loiça	1	405,69 €	499,00 €	405,69 €	499,00 €	93,31 €	Makro
Faqueiro e Loiças	1	568,29 €	699,00 €	568,29 €	699,00 €	130,71 €	Makro

Equipamentos Diversos	1	650,41 €	800,00 €	650,41 €	800,00 €	149,59 €	Makro
Bancadas Diversas	3	365,85 €	450,00 €	1 097,56 €	1 350,00 €	252,44 €	Makro
TOTAL				11 747,50 €	14 449,42 €	2 701,92 €	

Fonte: O Autor recorrendo a dados de fornecedores

- **Área Técnica**

Descrição	Qtd.	€ S/IVA	€ C/IVA	Total S/IVA	Total C/IVA	Total IVA	Fornecedor
Painéis Solares	2	1 504,07 €	1 850,00 €	3 008,13 €	3 700,00 €	691,87 €	Marla
Caldeira a pellets	1	4 064,23 €	4 999,00 €	4 064,23 €	4 999,00 €	934,77 €	LeroyMerlin
Recuperador de calor pellets	1	2 194,31 €	2 699,00 €	2 194,31 €	2 699,00 €	504,69 €	LeroyMerlin
TOTAL				9 266,67 €	11 398,00 €	2 131,33 €	

Fonte: O Autor

- **Valores de Equipamentos Básicos e Administrativos**

Resumo: Equipamento básico		€ S/IVA
Decoração de interiores		11 431,89 €
Mobiliário		28 428,57 €
Colchoaria e cobertores		8 067,61 €
Roupas brancas e atoalhados		2 573,56 €
Máquinas, aparelhos e utensílios de uso específico		28 021,79 €
Televisores		3 322,76 €
Total		81 846,19 €
Resumo: Equipamento administrativo		€ S/IVA
Computadores		628,37 €
Mobiliário de escritório		1 256,08 €
TOTAL		1 884,46 €

Fonte: O Autor recorrendo a dados de fornecedores

- Valores das Obras

	PISO	m2	€ / m2	€
ZONA DE SERVIÇO	-1	126,8	1 250,00 €	158 500,00 €
ZONA DE PÚBLICO	0	126,8	1 250,00 €	158 500,00 €
PISO DE ALOJAMENTO	1	380,4	1 250,00 €	475 500,00 €
PISO DE ALOJAMENTO	2			
PISO DE ALOJAMENTO	3			
TOTAL		634		792 500,00 €

INVESTIMENTO		
C. CIVIL	15,00%	118 875,00 €
ARQUITECTURA	30,00%	237 750,00 €
ELETRICIDADE	12,00%	95 100,00 €
SEGURANÇA INC.	8,00%	63 400,00 €
AVAC + GTC	24,00%	190 200,00 €
ÁGUAS E ESGOTOS	8,00%	63 400,00 €
OUTROS	3,00%	23 775,00 €
TOTAL		792 500,00 €

Fonte: O Autor recorrendo a dados de fornecedores

- Investimento em Ativos Intangíveis

Investimentos Ativos Intangíveis	Descrição	€
Plataforma Online	Software de Gestão	7 850,00 €
Despesas de Implementação e Desenvolvimento	Projetos e Estudos	39 625,00 €
	Constituição da Sociedade	1 350,00 €
Despesas de Constituição	Licenças e Alvarás	1 000,00 €
	TOTAL	49 825,00 €

Fonte: O Autor recorrendo a dados de fornecedores

- **Tabela relativa à Taxa de Depreciação**

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
Ativos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros ativos fixos tangíveis	20,00%
Ativos Intangíveis	
Projetos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros ativos intangíveis	33,333%

Fonte: Elaboração Automática do Modelo de Plano de Negócio

- **Mapa de Depreciações por Tipo de Ativo**

Depreciações & Amortizações acumuladas	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	143 110	314 843	486 575	658 308	824 311	988 855
Ativos Intangíveis	26 375	58 025	89 675	94 950	94 950	94 950
TOTAL	169 485	372 868	576 250	753 258	919 261	1 083 805

Fonte: Elaboração Automática do Modelo de Plano de Negócio

Apêndice IX – Vendas

- Taxas de Ocupação

TAXAS DE OCUPAÇÃO		HOTEL PROJETO 2019 (1º ANO)
JANEIRO		
FEVEREIRO		
MARÇO		53,3%
ABRIL		66,5%
MAIO		72,7%
JUNHO		73,2%
JULHO		82,3%
AGOSTO		93,0%
SETEMBRO		85,4%
OUTUBRO		83,2%
NOVEMBRO		54,7%
DEZEMBRO		31,2%
TAXA OCUPAÇÃO MÉDIA ANUAL		69,6%

NOTA: Assume-me que o hotel abriu ao público em março de 2019. A taxa de ocupação do hotel deste projeto, foi baseada na taxa de 2016 de um hotel semelhante ao nosso, sendo que com somos um hotel novo no mercado, assumimos - 5,5% no 1º ano.

Fonte: O Autor

TAXA DE OCUPAÇÃO MÉDIA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Varição quanto à taxa de ocupação anual de um hotel, no seu primeiro ano	-1,3%	1,2%	4,2%	7,2%	10,2%	13,2%
Taxa de Ocupação Média Anual	69,6%	72,0%	75,0%	78,0%	81,0%	84,0%
Número de Quartos ocupados	2554	3153	3285	3416	3547	3679
Número de Quartos Potenciais	3672	4380	4380	4380	4380	4380

Fonte: O Autor

Nas tabelas apresentadas, podemos verificar a taxa de ocupação do 1º ano de atividade, sendo que a mesma apenas abriu em março de 2018. Podemos também observar as taxas de ocupação dos seguintes anos e a sua variação.

- **Preços**

Os preços foram estipulados de acordo com os valores da concorrência e os valores que o mercado estava disposto a pagar, valores esses adquiridos através dos inquéritos *online* realizados. É importante salientar que nos preços apresentados não consta o IVA, e os mesmos têm um crescimento de 4% ao ano.

PREÇOS MÉDIOS POR ANO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Standard	106,60 €	110,87 €	115,30 €	119,91 €	124,71 €	129,70 €
Fetish Room	132,08 €	137,36 €	142,85 €	148,57 €	154,51 €	160,69 €
Preço médio ponderado	115,09 €	119,70 €	124,49 €	129,47 €	134,64 €	140,03 €
Crescimento do preço do quarto	4%	4%	4%	4%	4%	4%

Fonte: O Autor

- **Vendas de Alojamento por Canal**

VENDAS POR CANAL DE RESERVAS	%	PREÇO MÉDIO (S/IVA)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Canal Direto	40%							
Standart	66,7%	106,60 €	681	841	876	911	946	981
Fetish Room	33,3%	132,08 €	341	420	438	455	473	491
Total Canal Direto			1022	1261	1314	1366	1419	1472
Canal Indireto B2B	15%							
Standard	66,7%	106,60 €	255	315	328	342	355	368
Fetish Room	33,3%	132,08 €	128	158	164	171	177	184
Canal Indireto B2C	45%		1022	1261	1314			
Standard	66,7%	106,60 €	766	946	985	1025	1064	1104
Fetish Room	33,3%	132,08 €	383	473	493	512	532	552

Total Canal Indireto (B2B + B2C)			2554	3153	3285	2050	2128	2207
TOTAL VENDAS	100%		3575	4415	4598	3416	3547	3679

Fonte: O Autor

- **Vendas de Comidas, Bebidas e Loja**

VENDAS DE COMIDA		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Correspondência às vendas de Alojamento	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Refeições Ligeiras	75%	19 840,55 €	25 476,73 €	27 599,91 €	29 852,20 €	32 240,50 €	34 772,10 €
Room Service	13%	3 439,03 €	4 415,97 €	4 783,99 €	5 174,38 €	5 588,35 €	6 027,16 €
Minibar	12%	3 174,49 €	4 076,28 €	4 415,99 €	4 776,35 €	5 158,48 €	5 563,54 €
Total	100%	26 454,07 €	33 968,97 €	36 799,89 €	39 802,93 €	42 987,33 €	46 362,80 €

VENDAS DE BEBIDAS		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Correspondência às vendas de Alojamento	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Bar	75%	26 454,07 €	33 968,97 €	36 799,89 €	39 802,93 €	42 987,33 €	46 362,80 €
Minibar	13%	4 585,37 €	5 887,95 €	6 378,65 €	6 899,17 €	7 451,14 €	8 036,22 €
Room Service	12%	4 232,65 €	5 435,03 €	5 887,98 €	6 368,47 €	6 877,97 €	7 418,05 €
Total	100%	35 272,09 €	45 291,96 €	49 066,51 €	53 070,57 €	57 316,44 €	61 817,07 €

VENDAS DA LOJA		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Correspondência às vendas de Alojamento	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Produtos	100%	20 575,39 €	45 291,96 €	49 066,51 €	53 070,57 €	57 316,44 €	61 817,07 €
Total	100%	20 575,39 €	26 420,31 €	28 622,13 €	30 957,83 €	33 434,59 €	36 059,96 €

Fonte: O Autor

- **Atividades Vendidas em Quantidades**

Para a definição das quantidades vendidas em termos de atividades, assumimos que em média 30% dos hóspedes recorrem a este tipo de atividades externas ao hotel, mas que podem ser reservados diretamente na receção. O valor dos 30% é um valor médio e foi-nos fornecido por um hotel semelhante ao nosso. É importante salientar que nos preços apresentados não consta o IVA.

Visto estas atividades não serem praticadas pela unidade, o hotel apenas recebe uma comissão de 15% das atividades vendidas.

ATIVIDADES	PVP c/ IVA		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Correspondência às vendas de Alojamento		30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Passeio de Moto 4 (1hora)	37,50 €	20%	153,23256	189,1941	197,0781	204,9621	212,8461	220,7301
Passeios de Jipe (8horas)	80,00 €	20%	153,23256	189,1941	197,0781	204,9621	212,8461	220,7301
Passeio a Cavalo (3 horas)	50,00 €	20%	153,23256	189,1941	197,0781	204,9621	212,8461	220,7301
Tour Turística Sintra (8 horas)	65,00 €	20%	153,23256	189,1941	197,0781	204,9621	212,8461	220,7301
Tour Turística Sintra/Cascais (8 horas)	74,00 €	20%	153,23256	189,1941	197,0781	204,9621	212,8461	220,7301
Total ao ano		100%	766,1628	945,9705	985,3905	1024,8105	1064,2305	1103,6505

VOLUME ATIVIDADE	PVP c/ IVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Passeio de Moto 4 (1hora)	37,50 €	5 746,22 €	7 094,78 €	7 390,43 €	7 686,08 €	7 981,73 €	8 277,38 €	8 573,03 €
Passeios de Jipe (8horas)	80,00 €	12 258,60 €	15 135,53 €	15 766,25 €	16 396,97 €	17 027,69 €	17 658,41 €	18 289,13 €
Passeio a Cavalo (3 horas)	50,00 €	7 661,63 €	9 459,71 €	9 853,91 €	10 248,11 €	10 642,31 €	11 036,51 €	11 430,71 €
Tour Turística	65,00 €	9 960,12	12 297,62	12 810,08	13 322,54	13 835,00	14 347,46	14 859,92

Sintra (8 horas)		€	€	€	€	€	€	€
Tour Turística Sintra/Cascais (8 horas)	74,00 €	11 339,21 €	14 000,36 €	14 583,78 €	15 167,20 €	15 750,61 €	16 334,03 €	16 917,44 €
Total ao ano		46 965,78 €	57 987,99 €	60 404,44 €	62 820,88 €	65 237,33 €	67 653,78 €	70 070,22 €

COMISSÕES (15%)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Passeio de Moto 4 (1hora)	861,93 €	1 064,22 €	1 108,56 €	1 152,91 €	1 197,26 €	1 241,61 €	1 285,95 €	1 330,30 €
Passeios de Jipe (8horas)	1 838,79 €	2 270,33 €	2 364,94 €	2 459,55 €	2 554,15 €	2 648,76 €	2 743,37 €	2 837,98 €
Passeio a Cavalo (3 horas)	1 149,24 €	1 418,96 €	1 478,09 €	1 537,22 €	1 596,35 €	1 655,48 €	1 714,61 €	1 773,74 €
Tour Turística Sintra (8 horas)	1 494,02 €	1 844,64 €	1 921,51 €	1 998,38 €	2 075,25 €	2 152,12 €	2 228,99 €	2 305,86 €
Tour Turística Sintra/Cascais (8 horas)	1 700,88 €	2 100,05 €	2 187,57 €	2 275,08 €	2 362,59 €	2 450,10 €	2 537,62 €	2 625,13 €
Total ao ano	7 044,87 €	8 698,20 €	9 060,67 €	9 423,13 €	9 785,60 €	10 148,07 €	10 510,53 €	10 873,00 €

Fonte: O Autor

Apêndice X – CMVMC, FSE, Gasto com Pessoal e Ponto Crítico

- Mapa de CMVMC

Em relação ao mapa de CMVMC os produtos de consumo gratuito do hóspede, considera-se todos os *amenities* e outros produtos que estão no quarto como oferta ao hóspede. Na rubrica de produtos para venda ao cliente, incluímos todos os produtos de F&B e de produtos para venda na loja que se encontra dentro da unidade. Em relação aos produtos de consumo interno foram considerados produtos de limpeza e outros necessários para o funcionamento correto da unidade.

As percentagens na margem bruta, foram fornecidas por um hotel semelhante ao nosso.

CMVMC	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MERCADO NACIONAL		62 902	80 771	87 502	94 643	102 215	110 241
Produtos Consumo Gratuito do Hóspede	8,00%	23 515	30 195	32 711	35 381	38 211	41 212
Produtos para Venda ao Cliente	30,00%	24 690	31 704	34 347	37 149	40 122	43 272
Produtos Consumo Interno	5,00%	14 697	18 872	20 445	22 113	23 882	25 757
TOTAL CMVMC		62 902	80 771	87 502	94 643	102 215	110 241
IVA	23,00%	14 468	18 577	20 126	21 768	23 509	25 355
TOTAL CMVMC + IVA		77 370	99 348	107 628	116 411	125 724	135 596

Fonte: O Autor

- **Mapa de FSE**

Para os cálculos desta rúbrica, foi essencial definir todos os custos individuais, utilizando várias unidades diferentes de contabilização, como €/mês; €/ano; % Vendas Aloj., Com. E Beb; €/50%# Ocup; €/Kg/80%#Ocup; %Vendas; €/hora. Todos estes valores foram definidos de acordo com valores disponibilizados de possíveis fornecedores; outros pela empresa onde atualmente trabalho, que requer alguns destes serviços externos; valores de mercado encontrados em *websites* e valores fornecidos por um hotel semelhante ao nosso. Os valores sofrem um aumento de 2% ao ano, de acordo com a inflação do mercado.

Unidade		
Administrativo		
Contabilidade	€/mês	350,00 €
Seguros	€/ano	1 000,00 €
Telecomunicações	€/mês	220,00 €
Software	€/mês	250,00 €
Utensílios de Escritório	€/mês	75,00 €
Comunicação	€/mês	250,00 €
Despesas de Representação	€/ano	500,00 €
Operacionais		
Eletricidade	% Vendas Aloj., Com. E Beb.	1,7%
Água	% Vendas Aloj., Com. E Beb.	1,3%
Gás	% Vendas Aloj., Com. E Beb.	1,0%
Manutenções Pontuais	€/50%# Ocup.	18,00 €
Lavandaria	€/Kg/80%#Ocup.	1,35 €
Ferramentas e Utensílios de desgaste rápido	%Vendas	1,5%
Jardinagem (3 horas por semana)	€/hora	18,00 €
Formação Pessoal	€/hora	45,00 €
TOTAL		

Fonte: O Autor

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%								
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		250,00 €	2 500,00	3 060,00	3 121,20	3 183,62	3 247,30	3 312,24
Contabilidade	23,0%	100,0%		350,00 €	3 500,00	4 284,00	4 369,68	4 457,07	4 546,22	4 637,14
Software	23,0%	100,0%		250,00 €	2 500,00	3 060,00	3 121,20	3 183,62	3 247,30	3 312,24
Conservação e reparação	23,0%	15,0%	85,0%	2 681,57 €	32 178,84	39 730,76	41 386,40	30 744,32	31 926,92	33 109,52
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%		100,0%	444,58 €	5 334,94	6 850,46	7 421,36	8 026,98	8 669,17	9 349,90
Material de escritório	23,0%	100,0%		75,00 €	750,00	918,00	936,36	955,09	974,19	993,67
Energia e fluidos										
Eletricidade	23,0%	15,0%	85,0%	503,86 €	6 046,27	7 763,85	8 410,88	9 097,25	9 825,06	10 596,55
Gás	23,0%	20,0%	80,0%	296,39 €	3 556,63	4 566,97	4 947,58	5 351,32	5 779,45	6 233,27
Água	6,0%	15,0%	85,0%	385,30 €	4 623,62	5 937,06	6 431,85	6 956,72	7 513,28	8 103,25
Serviços diversos										
Lavandaria	23,0%	10,0%	90,0%	563,13 €	6 757,56	8 343,46	8 691,14	6 456,31	6 704,65	6 953,00
Jardinagem	23,0%	100,0%		180,00 €	2 160,00	2 592,00	2 643,84	2 696,72	2 750,65	2 805,66
Formação	23,0%	100,0%		131,25 €	1 575,00	1 606,50	1 638,63	1 671,40	1 704,83	1 738,93
Comunicação	23,0%	20,0%	80,0%	250,00 €	2 500,00	3 060,00	3 121,20	3 183,62	3 247,30	3 312,24
Seguros		100,0%		1 000,00 €	10 000,00	12 240,00	12 484,80	12 734,50	12 989,19	13 248,97
Despesas de representação	23,0%	20,0%	80,0%	500,00 €	6 000,00	6 120,00	6 242,40	6 367,25	6 494,59	6 624,48
Outros serviços	23,0%	100,0%		100,00	1 000,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,90
TOTAL FSE					90 982,8	111 357,1	116 217,0	106 339,2	110 919,0	115 656,0

Fonte: O Autor

O mapa acima demonstra os valores totais de FSE registados por ano, tanto custos fixos como variáveis, sendo que podemos verificar que na sua maioria os mesmos são variáveis e estão afetos às vendas de alojamento. Deste modo, este valor vai tendo um aumento todos os anos, de acordo com o aumento da taxa de ocupação.

- **Mapa de Gastos c/ Pessoal**

De acordo com já abordado anteriormente no subcapítulo Estruturas de Gestão e Planeamento de Necessidades de Recursos Humanos, o hotel irá possuir apenas 6 funcionários fixos, e 2 estagiários. Os salários pagos a cada trabalhador, vão de acordo com os valores apresentados em anexo (Organização, Estrutura e Recursos), que correspondem ao salário mínimo por cada categoria, estipulados no Contrato Coletivo entre a AHRESP e a FETESE, com um aumento de 2% ao ano.

Nas tabelas seguintes podemos encontrar o quadro de pessoal e as respetivas remunerações mensais e anuais (incluindo subsídios).

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nível XV - Diretor Geral / Gerente	1	1	1	1	1	1
Motorista	1	1	1	1	1	1
Nível IX - Rececionista de 1ª	1	1	1	1	1	1
Nível VIII - Empregado de Andares	1	1	1	1	1	1
Nível VIX - Empregado de Mesa	1	1	1	1	1	1
Nível XIV - Chefe de Cozinha	1	1	1	1	1	1
Estagiários	2	2	2	2	2	2
TOTAL	8	8	8	8	8	8

Fonte: O Autor

Remuneração base mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nível XV - Diretor Geral / Gerente	1 515	1 545	1 576	1 608	1 640	1 673
Motorista	570	581	593	605	617	629
Nível IX - Rececionista de 1ª	898	916	934	953	972	991
Nível VIII - Empregado de Andares	557	568	580	591	603	615
Nível VIX - Empregado de Mesa	570	581	593	605	617	629
Nível XIV - Chefe de Cozinha	1 018	1 038	1 059	1 080	1 102	1 124
Estagiários						

Fonte: O Autor

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nível XV - Diretor Geral / Gerente	15 150	19 831	20 228	20 633	21 045	21 466
Motorista	5 700	7 461	7 611	7 763	7 918	8 076
Nível IX - Rececionista de 1ª	8 980	11 755	11 990	12 230	12 474	12 724
Nível VIII - Empregado de Andares	5 570	7 291	7 437	7 586	7 737	7 892
Nível VIX - Empregado de Mesa	5 700	7 461	7 611	7 763	7 918	8 076
Nível XIV - Chefe de Cozinha	10 180	13 326	13 592	13 864	14 141	14 424
Estagiários						
TOTAL	51 280	67 126	68 468	69 837	71 234	72 659

Fonte: O Autor

Aos valores apresentados anteriormente são somados os valores de segurança social, seguros e subsídios de alimentação de acordo com a legislação em vigor. Como valorizamos os nossos recursos humanos, e pretendemos que os mesmos se sintam valorizados, iremos dar logo no primeiro ano, uma prémio de 5% a mais do seu salário base. Como podemos observar, os custos com o pessoal, são os que têm uma maior peso nos custos totais da unidade.

Outros Gastos		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	3 598	4 710	4 804	4 900	4 998	5 098
Pessoal	23,75%	9 010	11 794	12 030	12 270	12 516	12 766
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	513	671	685	698	712	727
Subsídio Alimentação (média mensal)	104,94	9 235	9 235	9 235	9 235	9 235	9 235
N.º meses subsídio alimentação (meses)							
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal	5%	1 807	2 365	2 412	2 460	2 509	2 560
Formação							
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		24 162	28 775	29 165	29 564	29 971	30 385
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		75 442	95 900	97 634	99 402	101 205	103 044

Fonte: O Autor

<u>QUADRO RESUMO</u>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações						
Órgãos Sociais	15 150	19 831	20 228	20 633	21 045	21 466
Pessoal	37 937	49 659	50 652	51 665	52 699	53 753
Encargos sobre remunerações	12 608	16 504	16 834	17 171	17 514	17 864
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	513	671	685	698	712	727
Gastos de ação social	9 235	9 235	9 235	9 235	9 235	9 235
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	75 442	95 900	97 634	99 402	101 205	103 044

Fonte: O Autor

<u>Retenções Colaboradores</u>		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	1 667	2 181	2 225	2 270	2 315	2 361
Outro Pessoal	11,00%	4 173	5 462	5 572	5 683	5 797	5 913
Retenção IRS Colaborador	15,00%	7 963	10 424	10 632	10 845	11 062	11 283
TOTAL Retenções		13 802	18 067	18 429	18 797	19 173	19 557

Fonte: O Autor

- **Ponto Crítico**

Esta rubrica pretende alcançar o volume de vendas ideal para se conseguir obter lucro com o negócio, ou seja, quando as vendas igualam os custos da operação. Deste modo, verifica-se que o ponto crítico é superior à margem bruta de contribuição nos primeiros 4 anos, sendo que nos anos seguintes dá-se o contrário ou seja, só que começa a ter lucro no ano de 2021.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	383 283,09	491 815,71	532 440,40	575 513,07	621 165,15	669 534,66
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	62 902,23	80 771,09	87 502,42	94 643,02	102 214,86	110 241,03
FSE Variáveis	57 483,46	70 774,08	74 487,09	65 537,95	68 995,91	72 581,51
Margem Bruta de Contribuição	262 897,40	340 270,55	370 450,89	415 332,10	449 954,38	486 712,12
Ponto Crítico	405 923,54	491 230,13	492 620,49	439 549,06	426 758,11	427 355,82

Fonte: O Autor

Apêndice XI – Balanço

Na tabela apresentada de seguida, podemos avaliar o Balanço e qual a sua evolução ao longo da operação nos primeiros 5 anos. No entanto verificamos que existe uma diminuição do ativo e do passivo, e um crescimento do capital próprio.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
Ativo Não Corrente	1 579 194	1 375 812	1 172 430	995 422	829 419	664 875
Ativos fixos tangíveis	1 510 619	1 338 887	1 167 154	995 422	829 419	664 875
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	68 575	36 925	5 275			
Investimentos financeiros						
Ativo corrente	878	-13 686	42 069	153 366	292 824	463 186
Inventários	2 621	3 365	3 646	3 943	4 259	4 593
Clientes	-8 344	-19 051	-30 644	-43 175	-56 701	-71 280
Estado e Outros Entes Públicos	4 601					
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	2 000	2 000	69 068	192 598	345 266	529 873
TOTAL ACTIVO	1 580 072	1 362 126	1 214 499	1 148 788	1 122 242	1 128 061

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-69 735	-126 368	-149 882	-107 729	-26 361
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-69 735	-56 633	-23 513	42 153	81 368	115 098
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	430 265	373 632	350 118	392 271	473 639	588 738

PASSIVO						
Passivo não corrente	1 080 000	960 000	840 000	720 000	600 000	480 000

Provisões						
Financiamentos obtidos	1 080 000	960 000	840 000	720 000	600 000	480 000
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	69 807	28 494	24 381	36 517	48 603	59 323
Fornecedores	15 429	19 263	20 432	20 131	21 355	22 641
Estado e Outros Entes Públicos	2 201	3 600	3 949	16 386	27 248	36 682
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	52 178	5 631				
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	1 149 807	988 494	864 381	756 517	648 603	539 323

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1 580 072	1 362 126	1 214 499	1 148 788	1 122 242	1 128 061
--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fonte: O Autor

Apêndice XII – Avaliação

A avaliação do projeto já foi abordada ao longo do trabalho, no entanto é apresentada aqui a avaliação do projeto mas na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento, englobando os FCFE que automaticamente remetem para os *cash flows* libertados para os acionistas depois de pago todos os valores pendentes da operação.

Na tabela seguinte, podemos verificar que os FCFE são negativos apenas no primeiro ano e nos anos seguintes são positivos e crescentes. Isso deve-se ao facto de em 2020 os custos da empresas estarem satisfeitos e o *cash flow* ser positivo, sendo assim suficiente para a operação. No entanto considera-se que o projeto na perspetiva do Projeto Pós-Financiamento ser positivo visto atingir um VAL de 160 045€, que corresponde a uma TIR de 10,48%.

Na perspetiva do Projeto Pós - Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow do Equity	-1 589 646	204 334	217 348	252 258	267 915	293 524
WACC	6,25%	6,32%	6,52%	7,20%	8,23%	9,53%
Fator atualização	1	1,063	1,133	1,214	1,314	1,439
Fluxos Atualizados	-1 589 646	192 185	191 909	202 004	203 883	203 939
Fluxos atualizados acumulados	-1 589 646	-1 397 461	-1 205 552	-1 003 547	-799 664	-595 725
Valor Atual Líquido (VAL)	160 045					
Taxa Interna de Rendibilidade	10,48%					
Pay Back period	0	Anos				

Fonte: O Autor