



ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

PROJETO

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DA CRIAÇÃO DE UM
BOUTIQUE HOTEL NAS CALDAS DA RAINHA**

CATARINA PESSOA DE AMORIM NUNES FARIA

ESTORIL, OUTUBRO 2019

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

PROJETO

ANÁLISE DA VIABILIDADE DA CRIAÇÃO DE UM BOUTIQUE HOTEL NAS CALDAS DA RAINHA

DISSERTAÇÃO APRESENTADA

À ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTADORA: PROFESSORA DOUTORA CATARINA ROSA NUNES

COORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR NUNO SILVA GUSTAVO

CATARINA PESSOA DE AMORIM NUNES FARIA

ESTORIL, OUTUBRO 2019

AGRADECIMENTOS

Entrar neste mestrado foi sem dúvida um dos maiores desafios que tive até ao dia de hoje. Estava ciente que trabalhar a tempo inteiro e estudar à noite não ia ser tarefa fácil. Foram dois anos de muito trabalho e de grande exigência. Encarei este mestrado como a mudança e o empurrão que precisava para seguir o meu sonho, a hotelaria. Com esta tese, encerra-se o capítulo académico, mas inicia-se um projeto de vida neste setor, que irei encarar com a mesma motivação com que fiz este mestrado e com que escrevi este projeto.

Chegado o momento de agradecer, tenho de começar pelos meus orientadores, a Professora Catarina Nunes e o Professor Nuno Gustavo, fundamentais para a realização e pelo sucesso deste projeto, pela tremenda paciência que tiveram comigo e pelo nível de exigência a que me obrigaram, que só fez com que eu desse o meu melhor em cada linha que escrevi e em cada cálculo que fiz.

À minha família, agradeço todo o apoio, em especial aos meus pais, que mais uma vez investiram no meu futuro, e à minha irmã, que me ajudou a colocar no papel todas as ideias que tinha para este projeto. Ao resto da família, em especial aos meus avós, agradecer a compreensão por tantas ausências.

Aos meus companheiros de mestrado, Mariana, Matilde, Sara e Zé, que tornaram este percurso muito mais divertido e que sempre me apoiaram em todos os momentos.

Aos meus colegas de trabalho, por toda a ajuda que me deram na realização desta tese e sem os quais seria muito mais difícil fazê-la, ao Daniel, ao Roberto e em especial à Sofia pela motivação diária.

A todos os que se disponibilizaram para responder às minhas questões, nomeadamente ao Dr. Bruno Carvalho e à Dra. Dora Mendes, cujas opiniões enriqueceram o meu projeto.

O meu agradecimento sincero a todos os que de uma forma ou de outra permitiram e ajudaram a que pudesse concretizar mais esta etapa.

RESUMO

O presente Plano de Negócios visa analisar a viabilidade económica e financeira da abertura de um Boutique Hotel na cidade de Caldas da Rainha, num edifício histórico no centro da mesma, e em que se pretende efetuar obras de reabilitação para a sua renovação.

Tendo em consideração a importância que o setor do turismo apresenta não só no país, como também na região Centro, o objetivo principal deste projeto visa o desenvolvimento da região, bem como criar um estímulo financeiro e social à cidade em causa, com a criação de emprego e de um espaço atrativo na mesma.

Com este projeto pretende-se não só aumentar a oferta disponível na região, especialmente no segmento de luxo, mas também oferecer aos cidadãos caldenses um local onde possam estar e usufruir de um espaço em que impera a familiaridade. O principal objetivo do projeto é oferecer um serviço de qualidade numa zona histórica da cidade e que se encontra subaproveitada, aumentando o interesse da população local, bem como dos turistas que a visitem.

Com um investimento inicial de cerca de 1 milhão de euros, financiado através de um empréstimo bancário e de capitais próprios. Numa análise a 10 anos, as vendas ultrapassarão os 900.000€, entre vendas de alojamento, de refeições, eventos e *workshops*. O projeto apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) de 933.103€, com uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 31,47% e um *Payback Period* (PP) de 5 anos.

Palavras-chave: Alojamento turístico, Boutique Hotel, Caldas da Rainha, Empreendedorismo, Investimento, Plano de Negócios, Turismo

ABSTRACT

This Business Plan intends to evaluate the economic and financial viability of opening a Boutique Hotel in the city of Caldas da Rainha, in an historic building located in the city center, where it is intended to have some rehabilitation works for its renovation.

Considering the importance of the touristic sector, not only to the country, but also to the Center region, the main goal of this project is to help developing the region, as well as to create a financial and social incentive do the city, with emploment creation and by creating an attractive place in the city.

The aim of this project is to increase the existing accommodation offer, especially in the luxury segment, but also to offer locals a place where they can go and experience a distinctive venue. The main goal of this project is to offer a quality service in an historic part of the city, which is at the moment under utilised, increasing the local populations' interest, as well as the tourists' interest in visiting it.

With an initial investment of around 1 million euros, financed with a bank load and own funds. In a 10 year analysis, sales will exceed the 900.000€, between accommodation, meals, events and workshops. This project presents a Net Present Value (NPV) of 933.103, an Internal Rate of Return (IRR) of 31,47% and a Payback Period (PP) of 5 years.

Keywords: Boutique Hotel, Business Plan, Caldas da Rainha, Entrepreneurship, Investment, Oeste Region, Tourism, Touristic Accommodation,

LISTA DE ABREVIATURAS

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

e-WOM – *electronic Word of Mouth*

FESAHT - Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal

FMI – Fundo Monetário Internacional

FMN – Fundo de Maneio Necessário

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRR – *Internal Rate of Return*

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IS – Instalações Sanitárias

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NPV – *Net Present Value*

NUT – Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

POS – *Point of Sale*

PP – *Payback Period*

ROI – *Return on Investment*

REVPAR – *Revenue per Available Room*

ROE – *Return on Equity*

SPA - *Sanum per Acqua*

SS – Segurança Social

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

WACC – *Weighted Average Cost of Capital*

WOM – *Word of Mouth*

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
LISTA DE ABREVIATURAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE TABELAS.....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVIII
CAPÍTULO I. CONCEPTUALIZAÇÃO DO PROJETO.....	1
1.1. CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO DO PROJETO	1
1.2. DA PROBLEMÁTICA À PERGUNTA DE PARTIDA.....	2
1.3. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	4
1.4. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	5
1.5. METODOLOGIA.....	6
1.5.1. <i>Procedimentos e Organização do Projeto</i>	6
1.5.2. <i>Organização do Estudo</i>	8
1.5.3. <i>Instrumentos de Pesquisa</i>	10
1.5.3.1. <i>Inquérito por questionário</i>	11
1.5.3.2. <i>Entrevistas</i>	13
CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1. TENDÊNCIAS DO MERCADO.....	18
2.1.1. <i>Tendências da Procura turística</i>	21
2.1.2. <i>Tendências da Oferta turística</i>	23
2.2. TENDÊNCIAS NOS MODELOS DE NEGÓCIO E PROCESSOS DE GESTÃO EM SERVIÇOS DE ALOJAMENTO	28
2.2.1. <i>Modelo da Cadeia de Valor</i>	28
2.2.2. <i>A tecnologia no setor do turismo</i>	31
2.2.3. <i>Estratégias de Marketing no setor turístico</i>	35
2.3. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO.....	37
2.4. TURISMO: QUAL O PRESENTE E QUAL A ESTRATÉGIA PARA O FUTURO?	41
	x

CAPÍTULO III. PLANO DE NEGÓCIO	50
3.1. ENQUADRAMENTO DO PROJETO	52
3.1.1. <i>Missão</i>	54
3.1.2. <i>Visão</i>	54
3.1.3. <i>Valores</i>	54
3.2. ANÁLISE DO MERCADO E PRODUTO	55
3.2.1. <i>Estudo do meio envolvente</i>	55
3.2.2. <i>Enquadramento da região</i>	66
3.2.3. <i>Evolução Urbana</i>	70
3.2.4. <i>Atividades Económicas</i>	71
3.2.5. <i>Evolução Demográfica</i>	72
3.2.6. <i>Procura turística da região</i>	73
3.2.7. <i>Estudo da oferta turística da região</i>	75
3.3. RESULTADOS.....	79
3.4. PLANO DE MARKETING	85
3.4.1. <i>Análise SWOT</i>	85
3.4.2. <i>Marketing-Mix</i>	89
3.4.3. <i>Estratégia</i>	92
3.4.4. <i>Desenvolvimento estratégico</i>	93
3.4.5. <i>Marca</i>	94
3.5. PLANO DE RECURSOS HUMANOS	95
3.5.1. <i>Estrutura Organizacional</i>	95
3.5.2. <i>Organograma</i>	96
3.5.3. <i>Descrição de Funções</i>	96
3.5.4. <i>Recrutamento e Seleção da Equipa</i>	98
3.5.5. <i>Remunerações</i>	99
3.5.6. <i>Formação e desenvolvimento</i>	100
3.5.7. <i>Avaliação</i>	100
3.6. PLANO DE OPERAÇÕES	101
3.6.1. <i>Licenciamento</i>	101
3.6.2. <i>Infraestruturas</i>	101
3.6.3. <i>Aspetos Técnicos e Tecnológicos</i>	107
3.6.4. <i>Fornecedores</i>	109

3.7.	PLANO FINANCEIRO.....	111
3.7.1.	<i>Análise Económica e Financeira</i>	111
3.7.2.	<i>Análise de Cenários</i>	117
3.7.3.	<i>Análise das Hipóteses Financeiras</i>	118
3.8.	ANÁLISE DE VIABILIDADE GLOBAL.....	119
CAPÍTULO IV. PRINCIPAIS CONCLUSÕES		120
BIBLIOGRAFIA.....		122
ANEXOS.....		142
ANEXO I.	ESTATÍSTICAS	142
ANEXO II.	CONTRATO COLETIVO DE TRABALHO.....	147
ANEXO III.	EMPRÉSTIMO BANCÁRIO	156
ANEXO IV.	PROJETO DE ARQUITETURA.....	158
ANEXO V.	LEGISLAÇÃO.....	163
APÊNDICES.....		171
APÊNDICE I.	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	171
APÊNDICE II.	QUESTIONÁRIOS.....	173
	<i>Resultados dos Questionários</i>	189
	<i>Hipóteses</i>	204
APÊNDICE III.	ENTREVISTAS.....	211
APÊNDICE IV.	HORÁRIOS DE TRABALHO DAS EQUIPAS	219
APÊNDICE V.	REMUNERAÇÕES	222
APÊNDICE VI.	PLANO FINANCEIRO	223
	<i>Pressupostos</i>	223
	<i>Vendas</i>	225
	<i>Gastos com Pessoal</i>	227
	<i>Equipamentos</i>	228
	<i>Ativo Intangível</i>	234
	<i>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</i>	235
	<i>Fornecimentos e Serviços Externos</i>	252
	<i>Fundo de Maneio</i>	254
	<i>Investimento</i>	255
	<i>Financiamento</i>	258

<i>Ponto Crítico</i>	259
<i>Demonstração de Resultados</i>	260
<i>Cash Flow</i>	261
<i>Plano Financeiro</i>	262
<i>Balanço</i>	263
<i>Indicadores de Negócio</i>	265
<i>Avaliação do Projeto</i>	266
APÊNDICE VII. ESTADO ATUAL DO EDIFÍCIO	268

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - DA PROBLEMÁTICA À PERGUNTA DE PARTIDA	3
FIGURA 2 - OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
FIGURA 3 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO SIMPLIFICADO	6
FIGURA 4 - RELAÇÃO ENTRE AS HIPÓTESES E AS DIMENSÕES	12
FIGURA 5 - ANÁLISE SWOT	88
FIGURA 6 - LOGÓTIPO DA MARCA DO BOUTIQUE HOTEL	95
FIGURA 7 - ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO	96
FIGURA 8 - TABELA DE REMUNERAÇÕES PECUNIÁRIAS MÍNIMAS DE BASE	148
FIGURA 9 - CATEGORIAS PROFISSIONAIS E NÍVEIS DE REMUNERAÇÃO	149
FIGURA 10 - PREÇÁRIO CRÉDITO BANCÁRIO - BANCO SANTANDER TOTTA	156
FIGURA 11 - PREÇÁRIO CRÉDITO BANCÁRIO	157
FIGURA 12- ALÇADO PRINCIPAL DO EDIFÍCIO	158
FIGURA 13 - ALÇADO TARDOZ DO EDIFÍCIO.....	159
FIGURA 14 - PLANTA DO PISO TÉRREO.....	160
FIGURA 15 - PLANTA DO PRIMEIRO PISO	161
FIGURA 16 - PLANTA DO SEGUNDO PISO	162
FIGURA 17 - LEGISLAÇÃO SOBRE TAXAS E LICENÇAS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CALDAS DA RAINHA...	163
FIGURA 18 - LEGISLAÇÃO SOBRE TAXAS E LICENÇAS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CALDAS DA RAINHA...	164
FIGURA 19 - LEGISLAÇÃO SOBRE TAXAS E LICENÇAS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CALDAS DA RAINHA...	165
FIGURA 20 - LEGISLAÇÃO SOBRE TAXAS E LICENÇAS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CALDAS DA RAINHA...	166
FIGURA 21 - LEGISLAÇÃO SOBRE TAXAS E LICENÇAS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CALDAS DA RAINHA...	167
FIGURA 22 - LEGISLAÇÃO SOBRE TAXAS E LICENÇAS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CALDAS DA RAINHA...	168
FIGURA 23 - LEGISLAÇÃO SOBRE TAXAS E LICENÇAS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CALDAS DA RAINHA...	169
FIGURA 24 - LEGISLAÇÃO SOBRE TAXAS E LICENÇAS DA CÂMARA MUNICIPAL DE CALDAS DA RAINHA...	170
FIGURA 25 - IMAGEM ATUAL DO EDIFÍCIO (2018).....	268
FIGURA 26 - IMAGEM ATUAL DO EDIFÍCIO (2018).....	269
FIGURA 27 - IMAGEM ATUAL DO EDIFÍCIO (2018).....	269

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - DIMENSÕES E INDICADORES DO PROCEDIMENTO CIENTÍFICO PARA OS QUESTIONÁRIOS	11
TABELA 2 - DIMENSÕES E INDICADORES DO PROCEDIMENTO CIENTÍFICO PARA A ENTREVISTA A RESPONSÁVEL DO SETOR	14
TABELA 3 - DIMENSÕES E INDICADORES DO PROCEDIMENTO CIENTÍFICO PARA A ENTREVISTA A RESPONSÁVEL DO MUSEU DO HOSPITAL E DE CALDAS DA RAINHA.....	15
TABELA 4 - BUSINESS MODEL CANVAS DO PROJETO	51
TABELA 5 - TAXAS DE CRESCIMENTO DOS PREÇOS DOS SERVIÇOS OFERECIDOS.....	90
TABELA 6 - REMUNERAÇÕES MENSAS POR FUNÇÃO	99
TABELA 7 - EQUIPAMENTOS UNIDADES DE ALOJAMENTO.....	103
TABELA 8 - EQUIPAMENTOS RECEÇÃO	104
TABELA 9 - EQUIPAMENTOS LOUNGE.....	104
TABELA 10 - EQUIPAMENTOS BAR.....	104
TABELA 11 - EQUIPAMENTOS RESTAURANTE	104
TABELA 12 - EQUIPAMENTOS COZINHA.....	105
TABELA 13 - EQUIPAMENTOS DE BACKOFFICE.....	105
TABELA 14 - EQUIPAMENTOS ZONAS DE SERVIÇO	105
TABELA 15 - EQUIPAMENTOS ZONA TÉCNICA.....	105
TABELA 16 - EQUIPAMENTOS DESPENSA	106
TABELA 17 - EQUIPAMENTOS EDIFÍCIO EVENTOS	106
TABELA 18 - EQUIPAMENTOS ESPAÇOS PÚBLICOS.....	106
TABELA 19 - RÁCIO DE FOOD COST	114
TABELA 20 - AVALIAÇÃO DO PROJETO COM DECRÉSCIMO DE VENDAS E CUSTOS.....	117
TABELA 21 - AVALIAÇÃO DO PROJETO COM INCREMENTO DE VENDAS E CUSTOS.....	118
TABELA 22 - DORMIDAS NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: TOTAL, RESIDENTES EM PORTUGAL E RESIDENTES NO ESTRANGEIRO (2001-2016)	142
TABELA 23 - DORMIDAS NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: TOTAL E POR TIPO DE ESTABELECIMENTOS (2001-2017).....	142
TABELA 24 - ESTADA MÉDIA NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: TOTAL, RESIDENTES EM PORTUGAL E RESIDENTES NO ESTRANGEIRO (2001-2016)	142
TABELA 25 - HÓSPEDES NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: TOTAL E POR TIPO DE ESTABELECIMENTO (2009-2017).....	143

TABELA 26 - HÓSPEDES NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: TOTAL, RESIDENTES EM PORTUGAL E RESIDENTES NO ESTRANGEIRO (2001-2016)	143
TABELA 27 - TURISTAS RESIDENTES: TOTAL E POR GRUPO ETÁRIO (2011-2017) - MILHARES DE INDIVÍDUOS.....	143
TABELA 28 - TURISTAS RESIDENTES: TOTAL E POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO (%) - 2011-2017	143
TABELA 29 - TURISTAS RESIDENTES: TOTAL E POR GÉNERO (2011-2017) - MILHARES DE PESSOAS	144
TABELA 30 - ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: HOTÉIS E TOTAL (2009-2017).....	144
TABELA 31 - QUARTOS NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: TOTAL E POR TIPO DE ESTABELECIMENTO (2009-2017).....	144
TABELA 32 - CAPACIDADE DE ALOJAMENTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: TOTAL E POR TIPO DE ESTABELECIMENTO (2009-2017)	144
TABELA 33 - PROVEITOS DE APOSENTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: TOTAL E POR TIPO DE ESTABELECIMENTO (2001-2017) – MILHARES DE EUROS	145
TABELA 34 - PROVEITOS DE APOSENTO POR HÓSPEDE DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: TOTAL E POR TIPO DE ESTABELECIMENTO (2009-2017) - EUROS	145
TABELA 35 - PROVEITOS TOTAIS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS: TOTAL E POR TIPO DE ESTABELECIMENTO (2009-2017) - MILHARES DE EUROS	145
TABELA 36 - POPULAÇÃO POR GRANDE GRUPO ETÁRIO.....	146
TABELA 37 - POPULAÇÃO RESIDENTE QUE VIAJOU EM TURISMO: TOTAL E POR GRUPO ETÁRIO (MILHARES)	146
TABELA 38 - ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	171
TABELA 39 - HORÁRIO DE TRABALHO DA COZINHA.....	219
TABELA 40 - HORÁRIO DE TRABALHO DO RESTAURANTE	220
TABELA 41 - HORÁRIOS DE TRABALHO DO HOUSEKEEPING E FRONTOFFICE.....	221
TABELA 42 - REMUNERAÇÕES DO DEPARTAMENTO DE F&B	222
TABELA 43 - REMUNERAÇÕES DO DEPARTAMENTO DE ALOJAMENTO	222
TABELA 44 - PRESSUPOSTOS DO PROJETO	223
TABELA 45 - TAXAS DE INFLAÇÃO	224
TABELA 46 - MAPA DE VENDAS.....	225
TABELA 47 - VARIAÇÃO ANUAL DOS PREÇOS MÉDIOS (IVA INCLUÍDO) DOS SERVIÇOS PRESTADOS	226
TABELA 48 - GASTOS COM COLABORADORES	227
TABELA 49 - EQUIPAMENTOS ADQUIRIDOS NO PRIMEIRO ANO DE ATIVIDADE PARA A OPERAÇÃO	228
TABELA 50 - INVESTIMENTO EM ATIVO INTANGÍVEL NO PRIMEIRO ANO	234
TABELA 51 - CONSUMOS DO DEPARTAMENTO DE ALOJAMENTO NO PRIMEIRO ANO DE ATIVIDADE	235

TABELA 52 - CONSUMÍVEIS DO DEPARTAMENTO DE ALOJAMENTO NO PRIMEIRO ANO DE ATIVIDADE.....	236
TABELA 53 - CONSUMOS DE PRODUTOS ALIMENTARES DO DEPARTAMENTO DE F&B NO PRIMEIRO ANO DE ATIVIDADE	237
TABELA 54 - CONSUMOS DE BEBIDAS DO DEPARTAMENTO DE F&B NO PRIMEIRO ANO DE ATIVIDADE ...	246
TABELA 55 - CONSUMÍVEIS DO DEPARTAMENTO DE F&B	250
TABELA 56 - MAPA ANUAL DO CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS	251
TABELA 57 - MAPA ANUAL DE FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS.....	252
TABELA 58 - MAPA DE FUNDO DE MANEIO	254
TABELA 59 - MAPA DE INVESTIMENTO ANUAL	255
TABELA 60 - TAXAS DE DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES	256
TABELA 61 - MAPA DE DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS	257
TABELA 62 – FINANCIAMENTO POR ANO.....	258
TABELA 63 - REEMBOLSO FINANCIAMENTO BANCÁRIO	258
TABELA 64 - FINANCIAMENTO BANCÁRIO.....	259
TABELA 65 - PONTO CRÍTICO OPERACIONAL PREVISIONAL.....	259
TABELA 66 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL	260
TABELA 67 - MAPA DE CASH FLOWS OPERACIONAIS	261
TABELA 68 - PLANO DE FINANCIAMENTO.....	262
TABELA 69 - BALANÇO PREVISIONAL	263
TABELA 70 - PRINCIPAIS INDICADORES DE NEGÓCIO	265
TABELA 71 - AVALIAÇÃO DO PROJETO PRÉ-FINANCIAMENTO.....	266
TABELA 72 - AVALIAÇÃO DO PROJETO PÓS-FINANCIAMENTO.....	266
TABELA 73 - AVALIAÇÃO DO PROJETO NA PERSPETIVA DO INVESTIDOR	267

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DAS VENDAS POR ANO DE ATIVIDADE E POR SERVIÇO	113
GRÁFICO 2 - PERGUNTA 1: TEM POR HÁBITO PASSAR FÉRIAS/FINS-DE-SEMANA FORA?	189
GRÁFICO 3 - PERGUNTA 2: SE SIM, QUANTAS VEZES POR ANO?	189
GRÁFICO 4 - PERGUNTA 3: CASO TENHA RESPONDIDO QUE NÃO, QUAL O PRINCIPAL MOTIVO PARA NÃO FAZER FÉRIAS?	190
GRÁFICO 5 - PERGUNTA 4: QUAIS OS PRINCIPAIS FATORES QUE O(A) LEVAM A VIAJAR?	190
GRÁFICO 6 - PERGUNTA 5: COMO DECIDE QUAL O DESTINO DE FÉRIAS?	191
GRÁFICO 7 - PERGUNTA 6: ONDE COSTUMA FICAR ALOJADO?	191
GRÁFICO 8 - PERGUNTA 7: CASO HABITUALMENTE FIQUE EM UNIDADES DE ALOJAMENTO, COMO COSTUMA RESERVAR O SEU ALOJAMENTO?	192
GRÁFICO 9 - PERGUNTA 8: QUAIS AS PRINCIPAIS RAZÕES PARA OPTAR POR ESTE MEIO PARA RESERVAR O ALOJAMENTO? ESCOLHA, POR FAVOR, AS DUAS OPÇÕES MAIS RELEVANTES.....	192
GRÁFICO 10 - PERGUNTA 9: QUANDO PROCURA UM ALOJAMENTO, O QUE MAIS VALORIZA? ESCOLHA AS 3 CARACTERÍSTICAS MAIS IMPORTANTES.....	193
GRÁFICO 11 - PERGUNTA 10: NAS SUAS FÉRIAS O QUE PREFERE?	193
GRÁFICO 12 - PERGUNTA 11: QUAL A SUA REGIÃO DE ELEIÇÃO EM PORTUGAL?	194
GRÁFICO 13 - PERGUNTA 12: QUE TIPO DE FÉRIAS COSTUMA FAZER? (SELECIONE APENAS AS DUAS OPÇÕES MAIS RELEVANTES).....	194
GRÁFICO 14 - PERGUNTA 13: COM QUEM COSTUMA PASSAR FÉRIAS? (SELECIONE APENAS A OPÇÃO QUE OCORRER COM MAIOR FREQUÊNCIA).....	195
GRÁFICO 15 - PERGUNTA 14: ALGUMA VEZ FICOU NUM BOUTIQUE HOTEL?	195
GRÁFICO 16 - PERGUNTA 15: SE SIM, QUANTAS VEZES?.....	196
GRÁFICO 17 - PERGUNTA 16: SE SIM, QUAL FOI A DURAÇÃO MÉDIA DA ESTADIA?	196
GRÁFICO 18 - PERGUNTA 17: ESTARIA DISPOSTO A FICAR ALOJADO(A) NUM BOUTIQUE HOTEL NAS CALDAS DA RAINHA?.....	197
GRÁFICO 19 - PERGUNTA 18: O QUE O LEVARIA A FICAR ALOJADO NESTA UNIDADE DE ALOJAMENTO?..	197
GRÁFICO 20 - PERGUNTA 19: QUANTO ESTARIA DISPOSTO A PAGAR POR NOITE, COM PEQUENO-ALMOÇO INCLUÍDO, PARA FICAR ALOJADO NESTE LOCAL?.....	198
GRÁFICO 21 - PERGUNTA 20: GÉNERO	198
GRÁFICO 22 - PERGUNTA 21: IDADE	199
GRÁFICO 23 - PERGUNTA 22: PROFISSÃO	199
GRÁFICO 24 - PERGUNTA 23: FORMAÇÃO COMPLETA.....	200

GRÁFICO 25 - PERGUNTA 24: QUAL O RENDIMENTO MÉDIO MENSAL LÍQUIDO DO SEU AGREGADO FAMILIAR?	200
GRÁFICO 26 - PERGUNTA 25: ESTADO CIVIL	201
GRÁFICO 27 - PERGUNTA 26: TEM FILHOS?.....	201
GRÁFICO 28 - PERGUNTA 26.1: QUANTOS?.....	202
GRÁFICO 29 - PERGUNTA 27: NACIONALIDADE	202
GRÁFICO 30 - PERGUNTA 28: ÁREA DE RESIDÊNCIA.....	203
GRÁFICO 31 - HIPÓTESE 1: O RENDIMENTO DO AGREGADO FAMILIAR É DETERMINANTE PARA O TIPO DE ALOJAMENTO PREFERENCIAL NAS FÉRIAS.	204
GRÁFICO 32 - HIPÓTESE 2: O CONHECIMENTO DO CONCEITO DE BOUTIQUE HOTEL É SUPERIOR NA POPULAÇÃO INQUIRIDA COM FORMAÇÃO SUPERIOR	205
GRÁFICO 33 - HIPÓTESE 3: O TURISMO DE SAÚDE E BEM-ESTAR É UM DOS CLUSTERS PREFERIDOS DA POPULAÇÃO INQUIRIDA	206
GRÁFICO 34 - HIPÓTESE 4: A POPULAÇÃO INQUIRIDA QUE ESTÁ DISPOSTA A EXPERIMENTAR UM BOUTIQUE HOTEL, ESTÁ DISPONÍVEL PARA GASTAR MAIS PELA SUA ESTADIA	207
GRÁFICO 35 - HIPÓTESE 5: A FAIXA ETÁRIA QUE TEM PREFERÊNCIA PELOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS SITUA-SE ENTRE OS 26 E OS 44 ANOS.....	208
GRÁFICO 36 - HIPÓTESE 6: A POPULAÇÃO INQUIRIDA QUE ESTÁ DISPONÍVEL PARA GASTAR UMA QUANTIA SUPERIOR NAS SUAS ESTADIAS É DO SEXO FEMININO.....	209
GRÁFICO 37 - HIPÓTESE 7: A INTENÇÃO DE VISITAR UM BOUTIQUE HOTEL É SUPERIOR NA POPULAÇÃO INQUIRIDA QUE JÁ VISITOU ESTE TIPO DE ALOJAMENTO	210

CAPÍTULO I. CONCEPTUALIZAÇÃO DO PROJETO

1.1. CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO DO PROJETO

Numa altura em que o turismo em Portugal está em grande transformação, torna-se fundamental compreender se ainda há mercado para o desenvolvimento de novas ofertas de alojamento, e, especialmente, se há procura que vá de encontro à nova oferta disponibilizada. A procura é entendida como o número de consumidores (particulares e corporativos) e a oferta como as entidades que disponibilizam produtos e serviços turísticos num determinado território (Almeida, 2016). Nos últimos anos, o nosso país tem ganho diversos prémios e distinções, nomeadamente os *World Travel Awards*, em 2017 e 2018, para Melhor Destino, Lisboa foi reconhecida como Melhor Destino Citadino e Madeira como Melhor Destino Insular, o que acaba por despertar interesse internacional e uma vontade generalizada de conhecer estes destinos premiados (World Travel Awards, 2019).

Assistimos praticamente à duplicação do número de camas disponíveis em menos de uma década, de 273 mil camas em 2009 para 402 mil em 2017, tendo o crescimento sido mais significativo na cidade do Porto, onde o número de camas cresceu 76% e em Lisboa, onde o crescimento foi de 57% neste mesmo período (PORDATA, 2018). Dados da mesma fonte indicam que apesar das restantes regiões terem acompanhado o crescimento, este não foi tão notório. A corrida à criação de nova oferta turística trouxe aumentos de rendas significativos, obrigando as populações a saírem dos grandes centros, tendo-se assistido a aumentos das rendas residenciais na ordem dos 50% em Lisboa e 26% no Porto, no último trimestre de 2018 (Confidencial Imobiliário, 2019). Por outro, possibilitou dar uma nova vida a partes das cidades anteriormente sem vida, através da reabilitação de edifícios antigos e em mau estado. A região Oeste tem sido, ao longo dos últimos anos, entre 2001 e 2016, bastante procurada por turistas estrangeiros, que em média, em 2001 representavam 172 mil dormidas e em 2016 este número quase tinha triplicado, para as 466 mil (PORDATA, 2018). A cidade de Caldas da Rainha, apesar de ter seguido a tendência da sua região, fê-lo de forma mais modesta, com um crescimento na

ordem dos 30%, para o mesmo período, como podemos observar na Tabela 1 do Anexo I - Estatísticas.

No que respeita o período entre 2009 e 2017, o número de camas na região teve um crescimento de mais de 40%, sendo que em Caldas da Rainha, o valor foi superior, tendo crescido 67% (PORDATA, 2018). Apesar de existir oferta turística que por agora dê resposta à procura existente, uma vez que o número de estabelecimentos hoteleiros duplicou entre 2009 e 2017, passando de 10 para 20 na cidade (PORDATA, 2018), acredita-se que mercado não está saturado, e que existe espaço para criar um espaço de alojamento que alie o luxo ao conceito de proximidade e familiaridade. Prova disso mesmo é que, apesar do número de dormidas ter crescido de forma significativa na cidade, 119 mil dormidas em 2001, para 155 mil dormidas em 2016 (PORDATA, 2018), a estada média sofreu uma redução, de 2,4 noites para 2,0 noites no mesmo período. Deste modo, será possível que os turistas estejam à procura de outro tipo de experiências e um tipo de alojamento diferenciado, algo que não encontram na oferta existente.

1.2. Da Problemática à Pergunta de Partida

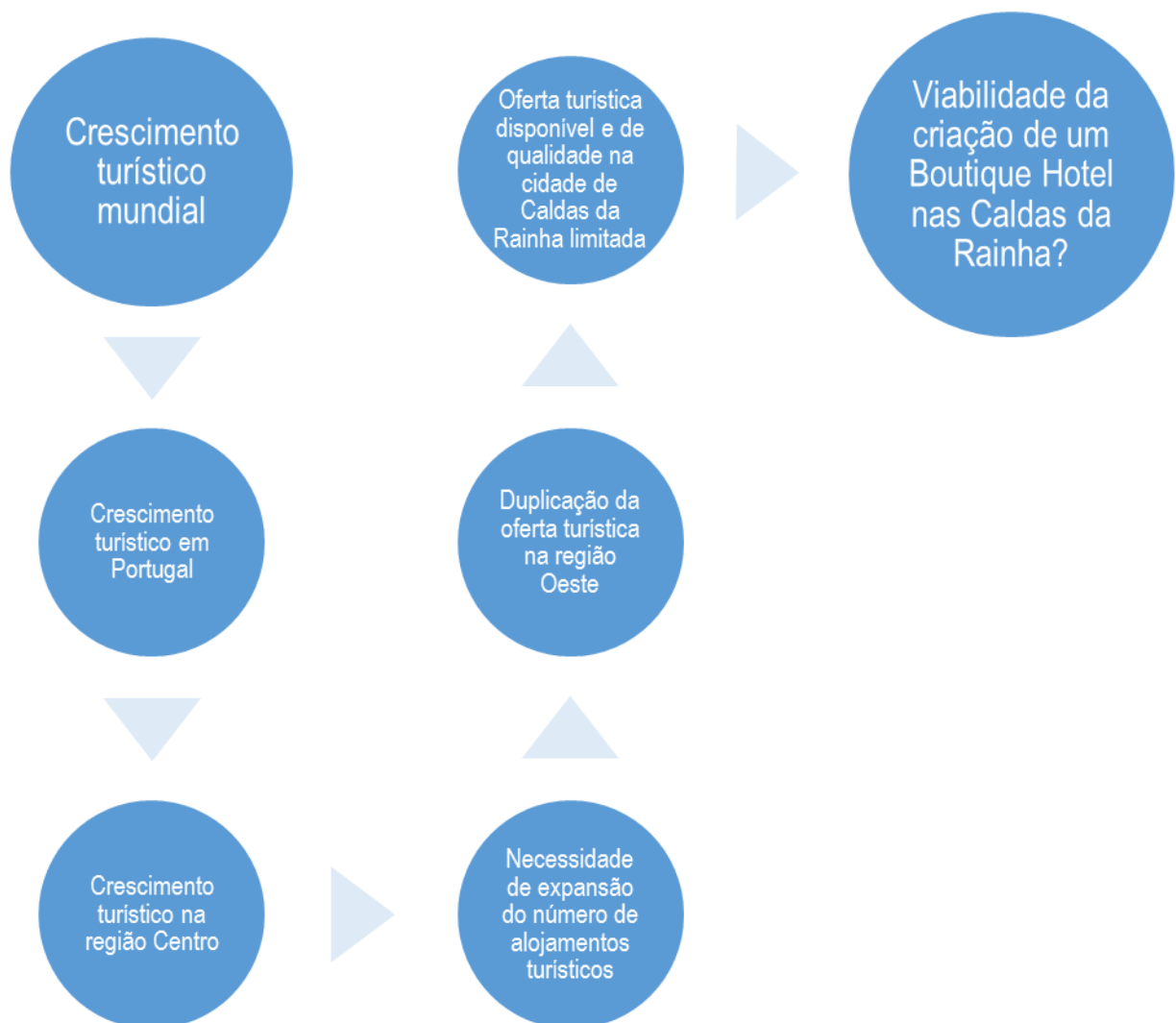
Num período em que o turismo tem sido tão importante para o nosso país, importa perceber se o desenvolvimento a que temos assistido é ou não suficiente para dar resposta a um número crescente de turistas que procuram conhecer o Portugal, bem como perceber se a oferta existente vai ao encontro das necessidades e das expectativas de quem visita a região Oeste, mais concretamente a cidade de Caldas da Rainha. Apesar do número de estabelecimentos hoteleiros ter duplicado entre 2009 e 2017 (PORDATA, 2018), somente um dos estabelecimentos tem 4 estrelas, ainda que com 88 unidades de alojamento, o que acaba por limitar a escolha da cidade por parte dos turistas que procurem um serviço de qualidade, mas que prezem a calma e intimidade.

Tendo em conta que este projeto pretende oferecer um tipo de alojamento em que sejam conjugados o luxo e uma relação de proximidade, importa perceber

a viabilidade da sua implementação na cidade em questão. Para tal, será fundamental analisar primeiramente o mercado onde se pretende implementar o Boutique Hotel, isto é, perceber se o mercado suporta outro alojamento na cidade e compreender se há procura para este tipo de alojamento.

Dada a proximidade à cidade em questão, bem como ao gosto pela hotelaria de luxo e ao conceito de um alojamento de proximidade para com o cliente, pretende-se analisar a viabilidade da criação de um projeto que consiga aliar os dois pontos.

Figura 1 - Da Problemática à Pergunta de Partida



Fonte: Elaboração própria (2019)

Como tal, o projeto tem como pergunta de partida:

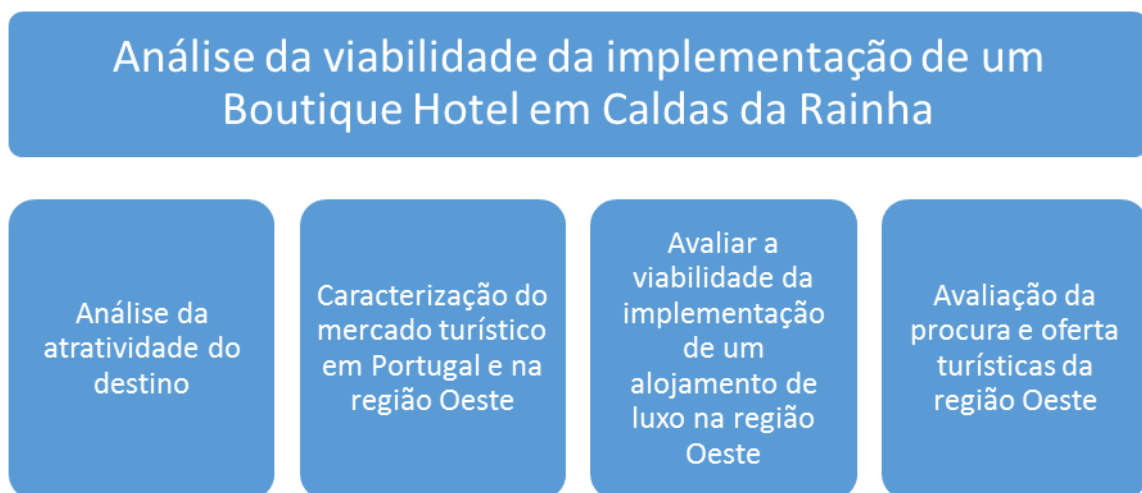
Qual é a viabilidade da abertura de um Boutique Hotel em Caldas da Rainha?

1.3. Objetivos Gerais e Específicos

Com a elaboração deste projeto, pretende-se realizar uma análise global à viabilidade da implementação de um Boutique Hotel na cidade de Caldas da Rainha. A criação deste produto inovador, tem como ponto principal a melhoria e o aumento da oferta turística na região Oeste, em concreto nesta cidade. Para provar se este é um projeto viável, será necessário fazer uma caracterização do mercado turístico no país e concretamente na região Oeste, por forma a compreender se há procura turística que justifique o investimento. Será importante avaliar se a procura turística atual é ou não satisfeita pelo número de alojamentos existente na região. Por outro lado, é igualmente relevante no decorrer da análise de viabilidade do projeto, compreender se as mais valias que este alojamento pretende trazer para o mercado farão sentido para a sua localização, bem como analisar se o projeto terá viabilidade económica e quais os impactos para a região, em termos sociais e financeiros.

Cada um dos objetivos específicos definidos terá uma componente fundamental para compreender se o projeto em causa será ou não viável.

Figura 2 - Objetivo Geral e Objetivos Específicos



Fonte: Elaboração própria (2019)

1.4. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Como já mencionado anteriormente, este projeto pretende compreender qual a viabilidade de criar um Boutique Hotel em Caldas da Rainha, tendo em consideração as preferências e a disponibilidade de tempo e de rendimento que a população tem para viajar e para escolher este tipo de alojamento. Para tal, serão consideradas hipóteses que considerem as preferências da população no decorrer dos seus tempos de lazer, em que medida o rendimento do seu agregado influencia o tipo de férias que fazem ou o modo como a faixa etária do inquirido influencia as suas preferências. As seguintes hipóteses serão fundamentais para concluir qual a atratividade que um projeto deste tipo tem, não só devido ao conceito que apresenta, como também ao local onde se pretende situá-lo.

- Hipótese 1: O rendimento do agregado familiar é determinante para o tipo de alojamento preferencial nas férias
- Hipótese 2: O conhecimento do conceito de Boutique Hotel, é superior na população inquirida com formação superior.
- Hipótese 3: O turismo de saúde e bem-estar é um dos *clusters* preferidos da população inquirida.
- Hipótese 4: A população inquirida que está disposta a experimentar um Boutique Hotel, está disponível para gastar mais pela sua estadia.
- Hipótese 5: A faixa etária que tem preferência por estabelecimentos hoteleiros situa-se entre os 26 e os 44 anos.
- Hipótese 6: A população inquirida que está disponível para gastar uma quantia superior nas suas estadias é do sexo feminino.
- Hipótese 7: A intenção de visitar um Boutique Hotel é superior na população inquirida que já visitou um alojamento deste tipo.
- Hipótese 8: O projeto do Boutique Hotel nas Caldas da Rainha é viável.
- Hipótese 9: O Resultado Líquido do Período do projeto é positivo a partir do 3º ano de atividade do Boutique Hotel.

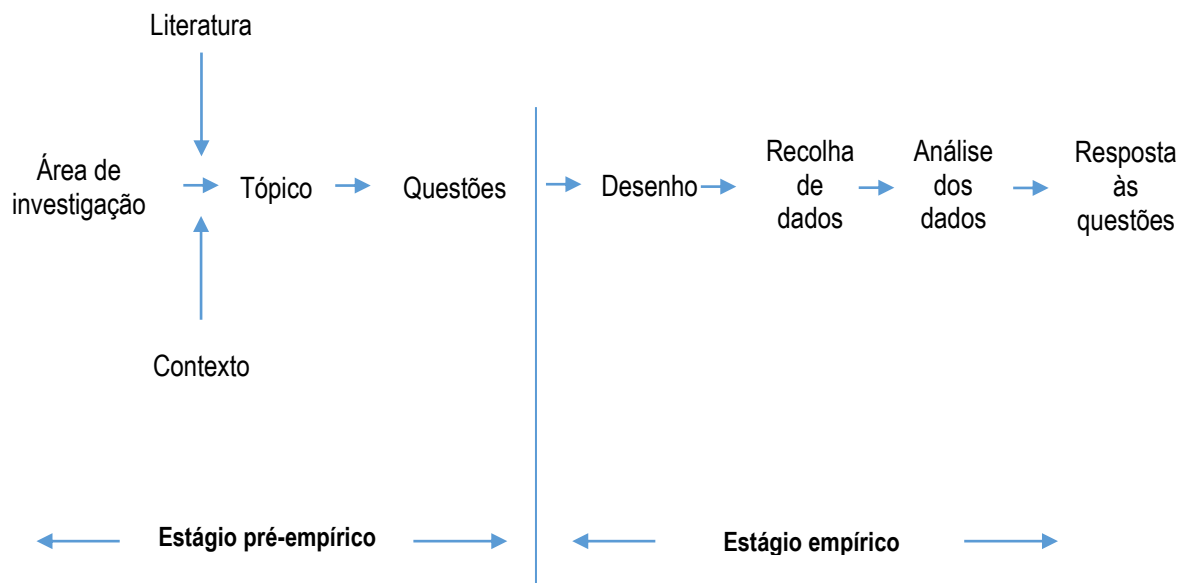
- Hipótese 10: A viabilidade do projeto mantém-se, mesmo considerando um cenário de vendas e de custos menos positivo.

1.5. METODOLOGIA

1.5.1. Procedimentos e Organização do Projeto

Punch (2014) no seu livro sobre as abordagens quantitativas e qualitativas da investigação, reforça que as duas são mais do que meramente abordagens relacionadas ou não com dados numéricos. Como o autor menciona, *a investigação qualitativa é muito mais diversa que a investigação quantitativa, nas suas formas de pensar, nos seus métodos e nos seus dados* (pp. 4).

Figura 3 - Modelo de Investigação Simplificado



Fonte: Adaptado de Punch (2014: 5)

O mesmo autor definiu um modelo simples para a investigação, como segue na Figura 3. Com este modelo, Punch (2014) pretende focar a importância de colocar no centro da investigação as questões da mesma, determinando quais os dados que são necessários para responder às mesmas, que tipo de

pesquisa deve ser desenhada, por forma a recolher e analisar os mesmos dados e, por fim, usar os dados para responder às questões colocadas inicialmente. Utilizar-se-á assim este modelo simplificado de investigação desenvolvido por Punch (2014) para a elaboração desta investigação.

Na elaboração deste projeto, recorrer-se-á por isso aos dois tipos de investigação, a quantitativa, onde serão realizados inquéritos a turistas, e a qualitativa, onde serão feitas entrevistas a população que tenha um papel importante na região Oeste, mais concretamente na cidade das Caldas da Rainha. Para a realização dos inquéritos, utilizando uma amostra por conveniência com o efeito bola de neve, onde se pretende analisar quais os comportamentos que a amostra apresenta para a realização de férias e quais as suas preferências. No que respeita as entrevistas, estas terão um carácter mais personalizado, conforme a posição que cada indivíduo representar, mas serão mais direcionadas às questões turísticas, concretamente ao desenvolvimento turístico da região e da cidade em particular.

Em conjunto, estes dois tipos de investigação serão fundamentais na elaboração de uma análise ao mercado turístico em Portugal, especificamente à região onde esta cidade se insere, a fim de compreender se a mesma apresenta ou não viabilidade em termos turísticos. Serão particularmente úteis para compreender quais os pontos de relevância para a população inquirida aquando da realização de férias, bem como para perceber se a região Oeste é ou não um destino atrativo. Pretende-se com estes dois métodos de investigação concluir se este projeto se apresenta como interessante para os inquiridos e em que medida o mesmo poderá ser viável na região, na opinião dos mesmos.

Apesar de se optar por uma estratégia de metodologia de investigação mista, cada um dos métodos terá o seu objetivo concreto. Se por um lado a investigação quantitativa pretende confirmar os dados e as informações que foram abordadas através da revisão da literatura existente à data, a investigação qualitativa, tendo uma amostra mais reduzida e direcionada, pretende aprofundar a revisão mencionada anteriormente e dar um carácter mais profundo e dinâmico ao projeto que se pretende apresentar. Pretende-se

que os mesmos sejam aplicados no início do ano de 2019, concretamente nos meses de janeiro e fevereiro, sendo que os inquéritos serão feitos através de uma plataforma *online* para o efeito e as entrevistas serão enviadas por email para cada um dos indivíduos, podendo, no entanto, alguma das mesmas ser realizada presencialmente. A sua análise será, devido à sua natureza, também distinta, os inquéritos serão analisados estatisticamente, com recurso a programas designados para o efeito, enquanto que as entrevistas serão analisadas individualmente.

1.5.2. Organização do Estudo

Este projeto de investimento é constituído por dois grandes capítulos, o primeiro que visa a parte teórica, em que é elaborada uma revisão da bibliografia existente e o segundo, numa vertente mais prática, onde é avaliada a viabilidade do investimento em causa.

Na parte teórica encontra-se a conceptualização do estudo, onde se justifica o estudo realizado e onde é explanada a problemática. De seguida, passa-se à revisão da literatura sobre áreas fundamentais para a análise deste tema, nomeadamente o conceito de plano de negócio, bem como tudo o que este implica, sendo também explanados os modelos de negócio. Por outro lado, e para poder fazer uma ponte com a possível viabilidade do projeto, torna-se fundamental enquadrar o mesmo em termos turísticos, abordando, designadamente questões como o turismo de saúde, o turismo termal, a oferta e a procura turísticas e as suas alterações ao longo dos anos.

Para a realização da revisão bibliográfica, será feita uma pesquisa documental, em repositórios académicos, que considerou trabalhos académicos e obras literárias, que visam não só a história da cidade, a influência do termalismo, bem como os aspetos culturais patentes na cidade. Na revisão da literatura serão abordadas várias áreas, com o intuito de enquadrar o investimento que se pretende fazer. Das temáticas analisadas salienta-se o Turismo de Saúde e dentro deste o Turismo Termal. Noutra vertente, será também abordada a

questão da reabilitação de edifícios históricos, bem como a sua potencial utilização para o alojamento turístico nos centros históricos das cidades.

No que respeita o estudo de caso em concreto, será feito um enquadramento à região, onde é explicado todo o conceito do projeto e analisado o mercado em que se pretende implementar o mesmo. Este capítulo será, de modo semelhante, elaborado recorrendo a bibliografia existente sobre estas questões. Aqui pretende-se apresentar o projeto de investimento no seu todo, sendo para tal elaborada uma análise do meio envolvente, da região e também da concorrência do investimento.

Para realizar uma análise do mercado mais atual, a fim de poder também reunir as opiniões, preferências e visões, tanto da população da região, como também dos seus *key players*, aplicar-se-á o método quantitativo, inquéritos por questionário, aos primeiros e qualitativo, entrevistas, aos segundos. Com este tipo de análise, pretende-se compreender como os habitantes e visitantes da cidade veem a oferta turística existente, a procura que tem existindo, bem como qual a sua opinião sobre a possível criação de um Boutique Hotel na cidade. Será igualmente analisada a concorrência direta e indireta existentes.

Posteriormente serão apresentados os resultados, tanto dos inquéritos e das entrevistas, fazendo o paralelismo entre estes e a revisão da literatura anteriormente apresentada. Estes serão analisados estatisticamente, bem como apresentadas as conclusões mais relevantes a extrair dos mesmos. Serão igualmente apresentados os planos concretos a implementar neste projeto, sendo também apresentada a viabilidade do projeto, considerando todas as informações anteriores, tendo em conta o Plano de Marketing, o Plano de Recursos Humanos, o Plano de Operações e o Plano Financeiro.

Por último serão analisadas as principais conclusões do estudo, designadamente os resultados obtidos da observação feita, assim como mostrar se o projeto é ou não viável, será dada resposta à questão de partida e serão abordadas as limitações que ocorreram aquando da elaboração do projeto.

Em suma, pretende-se com este estudo analisar a viabilidade do investimento na região das Caldas da Rainha, considerando não só o seu passado histórico, como também tomando partido das suas melhores características.

1.5.3 Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos de pesquisa a usar neste projeto são fontes de informação primária como método qualitativo, com a aplicação de entrevistas a *key players* da região em que se pretende implementar o projeto e como método quantitativo, a elaboração e concretização de inquéritos à população. Pretende-se com estes aferir a sua opinião sobre os temas referidos anteriormente, mais concretamente perceber qual a sua visão sobre o turismo como um todo. São focados aspetos como a oferta de alojamento na região, a procura turística e as suas implicações na comunidade local.

Para o método qualitativo, a técnica de amostragem escolhida foi a de conveniência, dado que se pretende realizar as entrevistas a *key players* da região e que tenham uma relação direta ou indireta com o setor turísticos da mesma. Pretende-se que cada entrevista vá ao encontro do papel e das responsabilidades de cada indivíduo tem, desse modo ter-se-á uma visão mais profunda de diversas áreas e organismos da cidade e da região. Assim, pretende-se entrevistar:

- Bruno Carvalho, Responsável do Sana Silver Coast;
- Dora Mendes, Responsável pelo Museu do Hospital e de Caldas da Rainha, organismo detentor do Edifício da Lavandaria.

Quanto ao método quantitativo, a amostra será por conveniência, com efeito bola de neve, dado que será aplicada de forma aleatória/estratificada, para a rede de contactos e familiares próximos, sendo que o mesmo será divulgado com recurso a plataformas digitais.

1.5.3.1. Inquérito por questionário

Aquando da construção do questionário a ser aplicado no âmbito da presente investigação, tornou-se essencial criar um quadro onde fossem explanadas as dimensões dos conceitos que se pretendem abordar, bem como com que indicadores se pretende avaliar os mesmos. A análise que se segue teve por base a definição de procedimento científico, bem como as etapas nele abordadas a propósito do desenvolvimento de um trabalho de investigação científica, tal como mencionam Raymond Quivy & Luc Van Campenhoudt (2005). O conceito principal que se pretende estudar é a preferência de alojamento, tendo como principais dimensões: as motivações da população, as suas experiências, as suas intenções comportamentais e também a sua caracterização sociodemográfica.

Com base nos conceitos e nas hipóteses que se pretendiam investigar, foram definidas as dimensões e indicadores a partir dos quais e, através da aplicação dos questionários, se pretende provar ou não a veracidade das hipóteses colocadas anteriormente.

Tabela 1 - Dimensões e Indicadores do Procedimento Científico para os Questionários

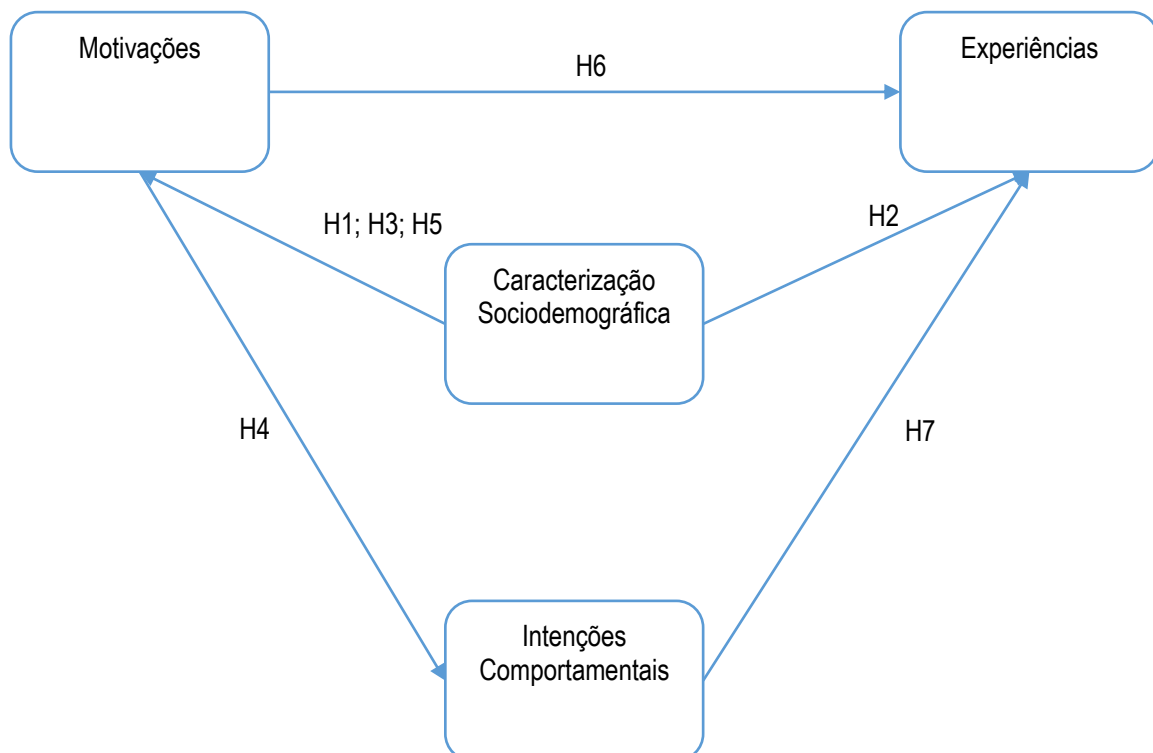
Dimensões	Indicadores	Questões	Autores
Motivações	Preferência de tipo de férias Preferência de local de alojamento Preferência de local de visita	Questão 1;	Albayrak, T. & Caber, M. (2018)
		Questão 2;	Božić, S., Jovanović, T., Tomić, N. & Vasiljević, D. (2017);
		Questão 3;	Dedeoğlu, B. (2019);
		Questão 4;	Devesa, M., Laguna, M. & Palacios, A. (2010);
		Questão 5;	Jordan, E., Spencer, D. & Prayag, G. (2019);
		Questão 6;	Mody, M., Day, J., Sydnor, S., Jaffe, W. & Letho, X. (2014);
		Questão 7;	Munar, A. & Jacobsen, J. (2014);
		Questão 8;	Pestana, Parreira & Moutinho (2019);
		Questão 9;	Rodríguez-Díaz, M. & Espino-Rodríguez, T. (2018);
		Questão 10	Sharma, P. & Nayak, J. (2019);
		Questão 11	Šimková & Holzner (2014);
		Questão 12;	
Experiências	Conhecimento e experiência de tipos de alojamento diversificados	Questão 13	Brey, E., So, S., Kim, D. & Morrison, A. (2007);
		Questão 14	Minnaert, L. (2014);
		Questão 15	Nieto, J., Hernández-Maestro, R. & Muñoz-Gallego, P.

	Experiências turísticas anteriores		(2014); Stumpf, T., Park, J. & Kim. H. (2014) Sugathan, P. & Ranjan, K. (2019)
Intenções comportamentais	Visitar tipo de alojamento	Questão 16	Hultman, M., Kazeminia, A. & Ghasemi, V. (2015);
	Disponibilidade monetária para reservar alojamento	Questão 17	Lado-Sestayo, R., Vivel-Buá, M. & Otero-González, L. (2016);
		Questão 18	Ridderstaat, J., Singh, D. & DeMicco, F. (2019)
Caracterização sociodemográfica		Questão 19	
		Questão 20	Chen, K., Liu, H. & Chang, F. (2013);
	Género	Questão 21	Lutz, C. & Newlands, G. (2018);
	Idade	Questão 22	Marques, C., Mohsin, A. & Lengler, J. (2018);
	Formação	Questão 23	Mody, M., Suess, C. & Lehto, X. (2019);
	Agregado familiar	Questão 24	Soldatenko, D. & Backer, E. (2019);
	Rendimentos	Questão 25	Tan, G. & Ooi, K. (2018);
	Questão 26	Yang, E., Khoo-Lattimore, C. & Arcodia, C. (2017)	
	Questão 27		

Fonte: Elaboração própria (2019) com base na obra de Quivy & Van Campenhoudt (2005)

É-nos também possível criar a seguinte relação entre as hipóteses e as dimensões definidas.

Figura 4 - Relação entre as hipóteses e as dimensões



Fonte: Elaboração própria (2019) com base na obra de Quivy & Van Campenhoudt (2005)

Após a elaboração online do questionário a realizar à população, foi feito um pré-teste, com a resposta de 13 inquiridos, tendo-se feito alguns ajustes ao questionário elaborado inicialmente. Uma vez que uma das questões iniciais pretende apurar qual o peso da população inquirida que não viaja, sentiu-se a necessidade de criar uma resposta adicional de Não Aplicável em todas as questões que fossem de encontro ao ato de viajar e à experiência associada, para que estes pudessem ter uma hipótese de resposta válida. Houve igualmente necessidade de criar duas questões adicionais, nomeadamente uma que tentasse compreender a principal razão pela qual o inquirido escolhe um tipo de ferramenta, em detrimento de outra, quando reserva o seu alojamento e também, na parte relativa ao projeto em concreto, o que levaria o inquirido a escolher o alojamento que lhe é apresentado. No que respeita a caracterização pessoal dos inquiridos, foram criadas mais duas questões, em específico relativamente à nacionalidade do inquirido, assim como a sua zona de residência.

As respostas que fazem referência às regiões de Portugal foram também alteradas por forma a estarem de encontro à nomenclatura utilizada nas denominações das NUTS II.

No seguimento destes ajustes, procedeu-se à aplicação do questionário à população.

1.5.3.2. Entrevistas

Por forma a colmatar algumas questões em falta nos questionários feitos à população, foram elaborados dois guiões de entrevista, adaptados à realidade dos inquiridos. Dada a natureza da responsabilidade e posição de cada um dos interlocutores, bem como à realidade que os mesmos vivenciam diariamente, algumas das questões foram direcionadas apenas a eles.

Pretendeu-se com a aplicação destas entrevistas reunir a opinião de três áreas distintas, tendo por isso a opinião de um membro da Câmara Municipal, que

também é responsável pelo pelouro do Turismo, a opinião da diretora do Museu do Hospital e de Caldas da Rainha, organismo que foi muitos anos responsável pela gestão do edifício que se pretende utilizar para este projeto e que é contíguo ao Museu, e também a opinião de um responsável por uma unidade hoteleira de quatro estrelas de uma cadeia internacional.

Nas entrevistas, tenciona-se perceber qual a opinião destas quatro personalidades relativamente ao turismo na cidade, às infraestruturas criadas para receber os turistas, quais as condições dadas aos empreendedores deste setor. No ponto de vista dos responsáveis por negócios no setor, o objetivo é compreender qual a sua experiência, quais as vantagens e desvantagens de ter um negócio neste setor, quais os fatores para se ser bem-sucedido e quais os fatores críticos de sucesso neste tipo de negócio.

Tendo por base o estudo quantitativo que se pretendia obter com os questionários, sentiu-se igualmente a necessidade de realizar um estudo qualitativo, contendo opiniões de importantes *players* não só para o setor, como também para a cidade. Foram assim definidas dimensões e respetivos indicadores como base para as questões a colocar.

Tabela 2 - Dimensões e Indicadores do Procedimento Científico para a Entrevista a Responsável do Setor

Dimensões	Indicadores	Questões
Motivações	Motivação para o investimento	Questão 1: O que levou o SANA a investir em turismo e numa cidade como as Caldas? E porque o decidiu fazer agora?
Experiências	Experiência com o projeto	Questão 2: Como está a ser a experiência com o seu projeto? Como está a ser a receção da população e dos turistas? Questão 10: Acha que esta é uma boa maneira de partilhar com os outros o que de melhor a cidade tem? Questão 13: Qual a sua opinião relativamente à reabilitação dos edifícios e conseqüente utilização turística?
Caracterização do setor	Análise das infraestruturas existentes Análise do desenvolvimento do setor	Questão 3: Considera que o turismo está a crescer na cidade? Questão 4: Qual a sua opinião sobre o projeto para os Pavilhões do Parque? Questão 5: Que aspetos considera que precisam de melhoria na cidade para a tornar mais atrativa? Questão 12: Acha que estão criadas as infraestruturas necessárias para receber turistas na cidade? Que equipamentos e infraestruturas

		considera fundamentais criar para suportar o crescimento turístico da cidade?
Caracterização Sociodemográfica	Público-alvo	Questão 6: Qual é o vosso mercado alvo? (Idade, Nacionalidade, Tempo médio de estada)
Empreendedorismo	Modelo de Negócio Comunicação com cliente KPIs	Questão 7: De que forma comunicam com os vossos potenciais clientes? As plataformas digitais são fundamentais para o vosso negócio? Questão 8: Quais as principais vantagens e desvantagens de ser empresário no setor hoteleiro? Questão 9: Que fatores considera fundamentais para se ser bem-sucedido no setor? Questão 11: Acredita que a criação de um Boutique Hotel, com 10 quartos, no centro da cidade seria viável? Questão 14: Adotam novos métodos de gestão (por exemplo ao nível do Marketing, Recursos Humanos, Gestão de Processos)? Em caso afirmativo, quais? Questão 15: Na sua estratégia competitiva, quais considera serem os fatores críticos de sucesso?

Fonte: Elaboração própria (2019) com base na obra de Quivy & Van Campenhoudt (2005)

Tabela 3 - Dimensões e Indicadores do Procedimento Científico para a Entrevista a Responsável do Museu do Hospital e de Caldas da Rainha

Dimensões	Indicadores	Questões
Caracterização do setor	Análise das infraestruturas existentes Análise do desenvolvimento do setor	Questão 1: Em que ponto de situação acredita que setor turístico se encontra na cidade e na região? Questão 2: Ainda existe potencial para crescer? Questão 4: Acha que estão criadas as infraestruturas necessárias para receber turistas na cidade? Questão 5: Que equipamentos e infraestruturas considera fundamentais criar para suportar o crescimento turístico da cidade? Questão 6: Qual a sua opinião relativamente à reabilitação dos edifícios e consequente utilização turística?
Motivações	Motivação para a visita	Questão 3: Na sua opinião, o que leva os turistas a querer conhecer a cidade? Quem vem uma vez acaba por voltar?
Empreendedorismo	Modelo de Negócio Incentivos ao Empreendedorismo	Questão 7: Acredita que a criação de um Boutique Hotel, com 10 quartos, no centro da cidade seria viável, neste espaço? Questão 8: A sinergia entre organizações turísticas é algo que beneficia também o município? Questão 9: Como vê a cidade e região turisticamente em 2030? Questão 9: Quais considera as principais barreiras e incentivos para o empreendedor?

Fonte: Elaboração própria (2019) com base na obra de Quivy & Van Campenhoudt (2005)

CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA

O turismo é, atualmente, um dos setores mais importantes a nível mundial. (Mucharreira, Antunes & Abranja, 2018; De la Peña, Núñez-Serrano, Turrión & Velázquez, 2016), sendo este um grande impulsionador do progresso socioeconómico através do aumento de receita nos destinos, o que tem influência direta na criação de empregos e empresas ligadas, direta ou indiretamente, ao setor, incrementando as receitas, desenvolvendo infraestruturas e sendo o principal contribuidor para uma contínua expansão e diversificação. Como consequência, o setor tem sido reconhecido devido ao seu importante papel na promoção das exportações e crescimento económico em diversos países (Li, Jin & Shi, 2018). Destacado como sendo um dos setores mais importantes e estratégicos para Portugal e para a economia portuguesa, o turismo tem um papel fundamental no nível macroeconómico, essencialmente devido à sua contribuição para o crescimento económico, mas também na redução das assimetrias que se fazem sentir no país (Andraz, Norte & Gonçalves, 2015).

Mucharreira et al. (2018: 143) mencionam que:

A volatilidade que o mundo e as sociedades revelam têm proporcionado oportunidades de crescimento mas, simultaneamente, de mudanças estruturais relacionadas com a demografia, padrões de consumo convencional e eletrónico, direitos do consumidor, serviços, produtos, canais de promoção e distribuição, modelos de gestão, métodos, processos, bem como a ampliação do poder de negociação e de reivindicação do consumidor, que continuarão a causar impacto no turismo e na hotelaria (Tuominen & Ascensão, 2016). É neste sentido que o futuro se reserva promissor para esta atividade, implicando, contudo, um desenvolvimento sustentado nas necessidades do turista do século XXI (Holjevac, 2003), que se torna cada vez mais exigente, fruto da sua experiência, e cada vez mais intolerante às falhas de serviço (Olorunniwo et al., 2006; Yeoman et al., 2010; Tuominen & Ascensão, 2016).

Nesse sentido, De la Peña *et al.* (2016) mencionam a COTEC – Associação Empresarial para a Inovação, ao falar sobre a relevância do setor hoteleiro para o setor turístico e ao apontar que estas organizações devem desenvolver atividades inovadoras que tenham como objetivos a criação eficiente de novos produtos e processos organizacionais, contribuir para gerar uma maior atratividade para novos produtos ou atributos e, por fim, melhorar o marketing das atividades turísticas.

No que se refere ao turismo cultural este tem, inevitavelmente, sofrido também algumas mudanças importantes, muito devido à alteração das preferências dos consumidores, tendo vindo a ganhar alguma relevância a nível mundial (Nascimento, Marques & Alcântara, 2017). Os mesmos autores referem que o património cultural se pode dividir entre tangível e intangível, sendo algo que expressa a forma de vida de uma comunidade, que é passado entre gerações, incluindo costumes, práticas, locais, objetos ou expressões. Este tipo de turismo permite que o turista tenha experiências e vivências de proximidade com a cultura do destino, promovendo, como salienta Cunha (2013) o acesso a diversas culturas, contribuindo para o conhecimento de um destino e da sua comunidade a nível histórico, artístico e científico.

Como mencionam Pereira, Fonseca, Coutinho, Cruz & Araújo (2017), o termalismo é um produto turístico extremamente reconhecido, dentro e fora de Portugal, apresentando um elevado potencial, por usar recursos endógenos às regiões, podendo trazer grandes benefícios económicos às suas comunidades. Os mesmos evidenciam igualmente as alterações que têm surgido ao longo das últimas décadas, concretamente na utilização que é dada à água termal, para o tratamento de diversas doenças, mas especialmente no aumento de conhecimento e pesquisa, onde se destacam os benefícios que estas trazem a quem as utiliza. Portugal beneficia de uma grande variabilidade geológica, é um dos países europeus mais ricos em termos de águas termais, o que permite a ocorrência de águas termais com uma grande diversidade tendo em conta a sua composição físico-química, dependendo da composição mineralógica das formações geológicas por onde as águas passam (Araujo, Sarraguça, Ribeiro, & Coutinho, 2017).

Esta diversidade permite que existam vários pontos de interesse no nosso país para as diferentes patologias para as quais as águas são recomendadas. No seu estudo Serra, Correia & Rodrigues (2014), mostram que a procura turística internacional é heterogénea, o que pode sugerir que o nosso país apresenta uma elevada diversidade de produtos turísticos, permitindo-lhe atrair diversos mercados turísticos. Se é inquestionável o papel que o turismo tem tido em Portugal, em especial na criação de novos produtos e serviços, na criação de emprego e no investimento privado, é igualmente claro que os seus efeitos não são generalizados e sentidos de forma igual pelas diversas regiões do país (Andraz *et al.*, 2015). A aposta na região Centro, tem sido notória, o que tem permitido que a mesma se aproxime das duas principais regiões turísticas, Lisboa e Norte, no que respeita à sua atratividade turística. Andraz *et al.* (2015) reforçam a ideia de que, quem visita a região Centro, vai à procura de um tipo de produto turístico que não encontra em nenhuma outra região, tornando a diversidade de produtos um fator decisivo em Portugal, para a atração de diversos mercados.

2.1. TENDÊNCIAS DO MERCADO

O turismo é um fenómeno social e económico de enorme relevância e que segue um padrão evolutivo que importa compreender (Serra *et al.*, 2014). Considerando o papel que o turismo representa para a economia mundial e em especial para a portuguesa, a análise ao padrão da procura turística nacional é imprescindível para que se consiga um desenvolvimento sustentável do setor, como mencionam os mesmos autores. A procura turística assenta sobre a vontade que os turistas têm em adquirir diferentes quantidades de um produto turístico, com diferentes preços, durante um determinado tempo (Dwyer, Forsyth & Dwyer, 2010), sendo que esta se encontra limitada pela disponibilidade monetária e temporal a despender nas férias (Serra *et al.*, 2014). Ferrante, Lo Magno & De Cantis (2018), defendem que, a procura turística de um determinado destino, tal como é medida por um indicador turístico concreto, tendo como exemplo o número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros, num determinado intervalo de tempo, pode

dependem de diversos fatores. Para além da vontade dos consumidores do produto turístico, esta rege-se igualmente por outros fatores fundamentais, elencados por Middleton, Fyall & Morgan (2009), nomeadamente: fatores económicos, comparação de preços, fatores demográficos, fatores geográficos, atitudes socioculturais para com o turismo, mobilidade, questões políticas, relevância na comunicação social e tecnologia de informação e comunicação. Estes fatores no seu todo sustentam e fundamentam o porquê da população de certos países ter uma elevada propensão para viajar, face a outras populações (Vanhove, 2012).

Temos assistido, ao longo dos últimos anos a um crescimento sustentado dos movimentos associados com o turismo. A Europa presenciou um crescimento de aproximadamente 26% das dormidas em estabelecimentos turísticos entre 2006 e 2017, de 1,545 para 1,952 (estimativa) mil milhões de dormidas, com dados apresentados pelo Eurostat (2019). Com este crescimento acaba por se evidenciar igualmente o fator sazonal das dormidas e por se estabelecer como uma grande preocupação na busca por um desenvolvimento turístico sustentado ao longo do tempo. Os efeitos económicos sentidos relacionados com a sazonalidade devem-se principalmente à utilização ineficiente dos recursos turísticos, à sobrelotação dos destinos e pontos turísticos em momentos de maior procura turística, ao aumento generalizado e sazonal dos preços, fatores que têm impactos diretos sobre os consumidores e o mercado de trabalho (Getz & Nilsson, 2004; Ashworth & Thomas, 1999; Ball, 1988; Lundmark, 2006). De igual modo, também a parte social, concretamente a pressão turística sobre os residentes e a parte ambiental, com a destruição de vegetação, gestão de resíduos ou distúrbio da fauna, de forma sazonal, têm um importante impacto sobre os destinos e as suas comunidades (Cuccia & Rizzo, 2011; Deery, Jago & Fredline, 2012; Ioannides & Petersen, 2003; Lusseau & Higham, 2004; Martín-Martín, Jiménez-Aguilera & Molina-Moreno, 2014). Para tentar combater a sazonalidade, será crucial criar estratégias que permitam um crescimento e desenvolvimento turísticos adequados.

O setor do turismo é extremamente vulnerável a flutuações económicas, como tal, o seu crescimento é em tudo semelhante às movimentações das economias dos respetivos países e regiões onde se inserem. Por isso é

fundamental que os destinos turísticos diversifiquem ao máximo os seus mercados emissores, reduzindo assim a sua dependência dos mesmos, caso estes sejam em reduzido número (Andraz & Rodrigues, 2016). Lundie et. al. (2007) mencionam que diferentes tipos de turistas geram diferentes impactos económicos, sociais e ambientais nos destinos (Nickerson, Jorgenson & Boley, 2016).

Dados de 2018 (United Nations World Tourism Organization, 2019) permitem afirmar que o turismo tem tido um crescimento bastante significativo, tendo-se chegado às 1,4 mil milhões de chegadas internacionais de turistas dois anos antes do previsto, com uma previsão de crescimento para 2019 na ordem dos 3% a 4%. Apesar de o crescimento da Península Ibérica ter sido mais estável em 2018, foi precedido de um desempenho fantástico em 2017, em muito explicado dificuldades sentidas pelos seus principais concorrentes no Mediterrâneo. O seu crescimento tem se sentido mais em valor do que apenas em volume, como menciona a publicação da UNWTO (2019). O nosso país registou um crescimento de 11% das receitas turísticas, um valor superior ao que atingiu em número de chegadas. Em 2018, as Receitas turísticas foram responsáveis por 8,2% da receita total do PIB, sendo que a performance geral foi bastante positiva, tendo havido um incremento de 3,8% dos hóspedes face ao ano anterior, chegando quase aos 25 milhões, o que representou um aumento de 1,9€ de *Revenue per Available Room* (REVPAR) e consequentemente um aumento das receitas de quase 10% (Turismo de Portugal, 2019). O mesmo organismo apresenta dados referentes à preferência dos turistas no que se refere ao tipo de alojamento, onde hotéis continuam a reunir a maioria das preferências (61,1%), sendo que as unidades hoteleiras de 4 estrelas detêm praticamente 50% dos 66,1 milhões de dormidas de 2018. Temos assistido igualmente a uma redução da sazonalidade no nosso país, ainda que esta se continue a sentir, especialmente nos meses de julho, agosto e setembro, com maior incidência nos turistas nacionais face aos estrangeiros (Turismo de Portugal, 2019).

Os cinco principais mercados emissores em Portugal são Reino Unido, Alemanha, Espanha, Holanda e o próprio país, responsáveis por cerca de 75% do número total de dormidas, no período de 1987 a 2013, o turismo doméstico

representa 30,9%, seguido do Reino Unido, com cerca de 19,7%, da Alemanha com 12,5% e de Espanha e Holanda com cerca de 12% cada (Andraz & Rodrigues, 2016). Os mesmos autores mencionam igualmente que apenas o mercado doméstico e o espanhol apresentam, de momento, uma tendência crescente, estando os três outros mercados em decréscimo, reforçando-se assim a necessidade de diversificar os mercados emissores, na tentativa de reduzir a dependência dos países emissores.

2.1.1. Tendências da Procura turística

Os turistas cada vez mais procuram experiências em detrimento de procurarem destinos, centram a sua atenção mais nas vivências e menos nos locais onde estas são obtidas. Chegar a este novo tipo de procura torna-se por isso um desafio, uma vez que é algo diferente do que o mercado está habituado. No entanto, esta alteração pode resultar na transformação das economias locais, dado que é cada vez mais fácil chegar ao turista. Este é cada vez mais diverso em termos demográficos e cada vez mais interessado em diferentes tipos de turismo, tal como explica Moutinho (2016). O mesmo refere ainda que muitos turistas procuram uma experiência “rural” autêntica, algo que os permita estar em contacto com a realidade de cada local e fazer igualmente parte dessa realidade. Algo que é fundamental para destinos menos turísticos, mas que tenham algum tipo de identidade local ou experiência/vivência que mereça destaque e que desperte interesse a um novo tipo de procura turística.

É de igual relevância a questão de também os intervenientes turísticos estarem a alterar as suas ideias e modo de operar, focando-se estes também em oferecer experiências com algum significado aos seus clientes. Daí que também estes se preocupem com os produtos e serviços que oferecem aos seus clientes, tentando-lhes proporcionar ao máximo experiências mais locais. Moutinho (2016) refere que, em 2020, veremos um novo tipo de hotel, que privilegiará produtos e materiais cuja proveniência seja de um raio de 10 quilómetros do local em que este se encontra. Como defende Salgado (2016), conhecer e dar a conhecer o destino obriga a que haja um planeamento e gestão eficazes e que consigam garantir que há uma racionalização, uso

eficiente e preservação dos seus recursos endógenos, assumindo um compromisso de desenvolvimento sustentável com o mesmo.

O desenvolvimento turístico sustentável não é concebível sem o envolvimento dos residentes de cada destino, sendo que a sua participação e apoio são imperativos, assim como compreender as suas perspetivas e opiniões, pode minimizar os potenciais impactos negativos e maximizar os benefícios associados ao desenvolvimento do turismo, melhorando a relação entre todos os intervenientes de cada destino (Gursoy, Chi & Dyer, 2010; Prayag, Hosany, Nunkoo & Alders, 2013). O desenvolvimento de um destino deve ser visto e entendido como uma ferramenta para o desenvolvimento económico, social e cultural das comunidades locais e estas têm uma maior propensão para apoiar estes projetos quando estão por dentro dos mesmos e quando percebem que os benefícios que lhes estão associados são superiores aos potenciais impactos negativos, como mencionam Styliadis, Biran, Sit, & Szivas, (2014), no seu estudo.

Se num passado recente eram os *marketeers* que chegavam às pessoas, são agora as pessoas a chegar ao marketing (Moutinho, 2016), desafiando todos os conhecimentos e ideias que existiam até então, obrigando o setor a alterar igualmente o seu método de funcionamento. Estas alterações foram em muito impulsionadas pela necessidade do setor de ir ao encontro das necessidades dos consumidores, bem como da sua satisfação, tendo, deste modo, de desenvolver novos conceitos de marketing, para corresponder a uma evolução social e económica notórias a nível mundial (Salgado, 2016). Dado que os consumidores estão cada vez mais atentos para as questões ambientais e de responsabilidade social, o mesmo autor refere também a importância da sua integração nas estratégias das organizações, para um planeamento e concretização mais bem-sucedidos das mesmas nos mercados-alvo.

Um destino, por mais atributos que tenha, só terá interesse e será conhecido para o turista, se for dado a conhecer. Butler (2016) menciona que uma das principais razões para que locais com características únicas, heranças culturais ou recursos exóticos ou raros, não se tornem produtos turísticos é essencialmente devido ao pouco ou ineficiente marketing e promoção do local

que são feitos, tendo em consideração o mercado em que estes se inserem. Vivemos atualmente um período em que os turistas estão mais informados, conhecem os destinos mesmo antes de lá irem e por isso são mais exigentes, mas tal não acontecia até há umas décadas, em que o marketing e a promoção turística estavam limitadas a poucos canais, como nos menciona o autor.

Salgado (2016) reflete sobre algo a que temos vindo a assistir nos últimos anos, a perceção de que a procura turística tem sofrido alterações, sendo cada vez maior, mas também mais exigente, buscando um novo tipo de produto e novos destinos. Esta tendência foi em muito influenciada pela melhoria das acessibilidades e redução dos seus preços, pela redução de distâncias relativas e absolutas e pela difusão e expansão do uso da tecnologia, que permitiu que surgisse uma mudança na mentalidade das populações, que se tornaram detentoras de mais informação, e por isso, mais motivadas a conhecer mais destinos. Se há um século atrás os turistas tinham opções de viagem mais restritas e meios limitados, menores períodos de férias, menos rendimentos e transportes insuficientes, todas estas questões estão hoje para a maioria dos turistas e também para os destinos (Butler, 2016).

Muito influenciado pelo maior acesso a tecnologias, o setor tem, agora, de encontrar mecanismos para fazer face às suas constantes alterações. O turista rapidamente muda de destino se acreditar que este está em declínio ou se perceber que a sua qualidade está posta em causa, Butler (2016) refere por isso que é fundamental que haja uma adequação entre os produtos e o marketing que é feito, de modo a que estes reflitam não só as preferências turísticas, como também os atributos do destino. Este equilíbrio será essencial para que o destino ou produto turístico se mantenha bem-sucedido e seja sustentável a longo prazo.

2.1.2. Tendências da Oferta turística

O crescimento da populacional, aliado à massificação da utilização das tecnologias e transportes, leva a que uma cada vez maior parte da população tenha possibilidade de viajar, algo que tem vindo a intensificar-se nos últimos

anos. A transformação digital veio permitir que qualquer pessoa se tornasse num fornecedor através de um clique num botão (Oskam & Boswijk, 2016). O aumento exponencial e global de procura turística, levou a que fossem considerados outros tipos de alojamento, por forma a ter capacidade de responder à procura existente.

Quando falamos de alojamento local, é inevitável falarmos do Airbnb, a primeira plataforma online de disponibilização de alojamento a terceiros, que não o típico estabelecimento hoteleiro. A Airbnb é um serviço que permite que qualquer cidadão alugue casas a turistas (Guttentag & Smith, 2017), de uma forma facilitada, quer para quem da parte de quem oferece, quer da parte de quem procura. O seu rápido crescimento tornou-o um sério competidor para o setor hoteleiro, apresentando consequências bastante relevantes, para o turismo e para os destinos turísticos (Oskam & Boswijk, 2016).

A plataforma veio, de certo modo, juntar o aumento da procura turística a uma crise económica mundial generalizada que por esta altura ocorria, dando hipótese a que cidadãos em nome individual pudessem aumentar os seus rendimentos e fazer face às suas despesas fixas, tirando partido do seu património. Por outro lado, Tussyadiah & Pesonen (2016) mostram-nos que os desejos dos turistas também se alteraram com o tempo e que, atualmente, estes procuram interações sociais mais autênticas e um maior envolvimento com os locais. Algo que os leva a querer viajar com uma maior frequência e a procurar um tipo de alojamento que responda às suas novas motivações turísticas. Este novo tipo de alojamento veio dinamizar o setor hoteleiro, na medida em que oferece alternativas aos alojamentos existentes (Guttentag & Smith, 2017), oferecendo igualmente um tipo de alojamento e experiência distintos dos existentes até então.

A Airbnb define-se como um mercado comunitário de confiança, onde as pessoas podem anunciar, descobrir e reservar alojamentos únicos, um pouco por todo o mundo (Airbnb, 2019), desde quartos até casas inteiras. Dado que qualquer pessoa pode anunciar um alojamento, a qualidade e serviços associados poderão variar bastante, desde o alojamento mais modesto ao mais luxuoso. Desde que surgiu, em 2008, que este tipo de alojamento tem vindo a

sofrer algumas alterações, especificamente para melhorar os níveis de segurança oferecidos aos seus clientes, quer para manter a integridade física dos mesmos, quer em termos de pagamento do alojamento.

O alojamento local veio revolucionar o setor do turismo, uma vez que tem vindo a permitir que uma parte da população que não tinha capacidades financeiras para poder ficar alojado num hotel, tenha agora uma alternativa mais acessível. Em determinados locais, ficar alojado num hotel pode ser considerado um luxo. O alojamento local veio assim permitir que mais pessoas tivessem acesso a alojamentos mais económicos e pudessem viajar com maior frequência. Apesar de ser visto como um inimigo da hotelaria tradicional, o surgimento do alojamento local, veio permitir que esta possa também evoluir, por forma a responder a outro tipo de turista, indo de encontro a necessidades cada vez mais distintas. O mercado do alojamento local estava em 2013 estimado em 26 biliões de dólares (Richard & Cleveland, 2016).

A própria Airbnb (2019) diz ser um complemento à hotelaria tradicional, dado que entre 72% e 93% da sua oferta fica fora das grandes concentrações da oferta turística. No entanto, estes números são contrariados por outros estudos, tal como referem Oskam & Boswijk (2016) no seu estudo. Esta é uma excelente oportunidade para as grandes cadeias hoteleiras alavancarem as suas marcas (Richard & Cleveland, 2016) e as associarem a tipos de alojamento mais próximos do seu cliente.

No estudo que fizeram, Tussyadiah & Zach (2015) concluíram que os comentários feitos por hóspedes relativamente ao alojamento local salientavam dois pontos: a hospitalidade dos proprietários e o local em que os mesmos se inseriam. Para os hóspedes, é fundamental o silêncio dos bairros onde os alojamentos se encontram, a pouca distância de restaurantes e de lojas, bem como do centro.

Uma plataforma como a Airbnb apresenta desvantagens para os hotéis, especificamente porque tem baixos custos no aumento da oferta disponível, algo razoavelmente fácil de fazer, uma vez que toma partido de habitações já existentes (Zervas, Proserpio & Byers, 2017). Os mesmos autores referem

ainda que aumentar a oferta da hotelaria tradicional, implica custos elevados para as cadeias hoteleiras.

2.1.2.1. Benefícios

Estudos realizados pela própria Airbnb reportam que cerca de 30% dos seus utilizadores não teriam visitado os países em questão ou não teriam ficado tantos dias, se não fosse a sua existência, tal como cita Guttentag & Smith (2017).

O alojamento local acaba também por beneficiar as atividades económicas das comunidades locais e outros interlocutores, para além dos envolvidos no próprio alojamento, nomeadamente atrações, restaurantes e redes de transportes locais, tal como é mencionado por Guttentag & Smith (2017).

Tussyadiah & Pesonen (2016) abordam no seu estudo que os recursos económicos e sociais do alojamento local têm uma influência bastante significativa na expansão dos destinos escolhidos, no aumento da frequência da viagem, na duração da estadia e na quantidade e variedade de atividades que os hóspedes escolhem fazer durante a mesma.

As preferências turísticas são inevitavelmente influenciadas pelas características de cada turista, as suas vivências, nacionalidade, faixa etária, se viaja sozinho ou acompanhado, etc. Cada vez mais o turista procura ter uma experiência única, poder viver o destino como se tratasse de um residente local, algo que é facilitado quando se opta por uma estadia num alojamento local, em detrimento da estadia num hotel. Como mencionam Nowak, Allen, Rollo, Lewis, He, Chen, Wilson, Costantini, Hyde, Liu, Savino, Chaudhry, Grube, Young. (2015), a autenticidade é algo que é difícil de encontrar em hotéis de média e grande dimensão, uma vez que é uma característica que se vai perdendo com o aumento da dimensão e da notoriedade do estabelecimento turístico.

Apesar da inevitável pressão urbanística que surge em destinos turísticos muito atrativos, como são os casos de Lisboa e do Porto, aquilo a que se assiste é uma revitalização das principais zonas turísticas destas cidades. A crescente

procura por imóveis para reabilitar e transformar em unidades de alojamento local, vieram trazer um novo movimento a estas áreas, não só em termos residenciais, como principalmente ao fomentarem toda a economia envolvente.

O aumento da oferta para dar resposta à crescente procura turística é inevitável. Assim, a reabilitação torna-se uma solução bastante viável, não só porque permite alavancar a oferta turística a custos mais reduzidos do que com a construção de hotéis, mas também porque permite revitalizar edifícios já existentes, dando nova vida aos locais envolventes.

2.1.2.2. Constrangimentos

Se por um lado, esta plataforma trouxe impactos bastante positivos ao nível da estimulação da oferta de alojamentos hoteleiros e também no aumento da procura turística como um todo, teve naturalmente impactos negativos dentro do setor turístico. Zervas *et al.* (2017) concluíram que por cada aumento de 10% dos alojamentos disponíveis na plataforma, havia uma redução de 0,37% da receita média por quarto. Mencionam ainda que, ao aumentar a oferta de alojamentos disponível, alguns estabelecimentos hoteleiros viram-se forçados a diminuir as suas taxas, de forma a manterem os seus níveis de ocupação. A redução das taxas dos hotéis acaba invariavelmente por beneficiar os turistas, mesmo os que não utilizem alojamento local, como mencionam Zervas *et al.* (2017). No estudo efetuado por Nowak *et al.* (2015), concluiu-se que, este tipo de plataforma apenas têm um impacto limitado nos hotéis, pois a plataforma foca-se nas estadias de lazer de longa duração, tendo muitos hotéis como foco as estadias de negócio de curta duração. Num estudo anterior, Zervas *et al.* (2017) referem que este tipo de alojamento apresenta desafios aos modelos de negócio existentes, afetando especialmente as receitas de hotéis de gama baixa, vulgo hotéis *budget*.

Por outro lado, a expansão da utilização desta plataforma acaba também por levar a que haja impactos para as comunidades residentes, devido à pressão turística e urbanística adjacentes à mesma. A pressão urbanística apresenta também alguns impactos nefastos para os grandes centros. A concentração de alojamento local nos centros turísticos implica um aumento do preço das casas

nessas zonas, levando conseqüentemente à retirada dos residentes dessas zonas, tal como indicam Oskam & Boswijk (2016). De modo geral, Oskam & Boswijk (2016) ajudam-nos a concluir que o Airbnb apresenta impactos gerais menos positivos do que a hotelaria tradicional, uma vez que os turistas acabam por gastar menos dinheiro em acomodação, restauração, entre outros. Esta forma de alojamento cria também menos emprego direto e indireto, quando comparado com a hotelaria tradicional tal como refere um estudo da EY España (2016).

O seu crescimento é indiscutível, no entanto está inevitavelmente associado a críticas ao nível da inconsistência da qualidade, dos alugueres pouco seguros ou ilegais e de alguma fuga às taxas de alojamento a que o setor hoteleiro está obrigado, como apontam Richard & Cleveland (2016).

2.2. TENDÊNCIAS NOS MODELOS DE NEGÓCIO E PROCESSOS DE GESTÃO EM SERVIÇOS DE ALOJAMENTO

Existem vários tipos de modelo de negócio e que podem ser colocados em prática, tendo em conta a natureza do mesmo e os objetivos de quem está à sua frente. Um modelo de negócio tem como principal propósito transmitir uma visão integrada do negócio e permite identificar qual a proposta de criação de valor do mesmo, quais os recursos e competências disponíveis, bem como a quem se dirige aquele negócio.

2.2.1. Modelo da Cadeia de Valor

Michael Porter desenvolveu nos anos 80 o *Modelo da Cadeia de Valor*, um modelo que visava analisar as atividades propostas pelas organizações, através da análise da criação de valor para os seus clientes, tal como compreender de que modo as organizações criavam vantagens competitivas para com as suas concorrentes. Apesar de este ter sido, durante alguns anos, uma ferramenta de extrema relevância para as organizações (Stonehouse & Snowdon, 2007), a era tecnológica veio alterar o modo como as organizações

trabalham e também o modo como os clientes se relacionam com as organizações, sendo por isso necessário que as mesmas sejam mais expeditas, algo que, como referem os meus autores, o modelo de Porter não consegue acompanhar, por ser uma ferramenta mais estática.

Em 2010, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur criaram o *Business Model Generation*, uma ferramenta mais atual e que está assente em nove elementos-base, algo que os dois autores acreditam ser uma forma bem-sucedida e prática para descrever um modelo de negócio e para demonstrar a lógica de como uma organização se propõe fazer dinheiro. Este tipo de modelo é bastante utilizado atualmente, mais concretamente por novos negócios, em concreto por *start-ups*, que pretendem quebrar com a utilização de modelos de negócio tradicionais. É comum que estes sejam utilizados em sessões de brainstorming das organizações, para a criação de estratégias para novos produtos/serviços, sendo habitual a utilização de um quadro onde são colocados os elementos que compõem o modelo e *post-its*, para uma fácil troca de ideias entre todos os membros da organização, consoante estas são apresentadas e discutidas.

Este modelo divide-se, tal como os seus criadores salientaram em nove elementos (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Atividades-chave – os aspetos mais importantes de que uma organização deve dispor para que o seu modelo de negócio funcione. Podem ser caracterizados como atividades de produção (apresentar um produto em quantidades significativas ou de qualidade superior), de resolução de problemas (uma nova solução para responder a um problema dos clientes) ou de plataforma/networking (gestão de plataformas para usufruto dos clientes);
- Parcerias-chave – a rede de fornecedores e parceiros que permitem que o modelo de negócio funcione. Estas redes poderão permitir uma otimização ou economias de escala, redução do risco e da incerteza, aquisição de recursos ou atividades particulares;
- Estrutura de custos – todos os custos inerentes à operação específica do negócio. Estes poderão considerar modelos de negócio direcionados

para a redução de custos ou para o acréscimo de valor que apresentam. Poderão apresentar as seguintes características: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de gama.

- Recursos-chave – os atributos mais importantes requeridos para fazer com que o modelo de negócio funcione. Estes podem ser atributos físicos, intelectuais, humanos ou financeiros;
- Proposta de valor – conjunto de produtos e/ou serviços que criam e adicionam valor a um segmento específico de clientes/mercado. Poder-se-á acrescentar valor através da inovação, do desempenho, da personalização, do design, da marca que têm, do preço, por virem facilitar o desempenho de uma tarefa, da redução de custos, da redução de risco, da acessibilidade ou da conveniência que o produto/serviço apresenta;
- Relacionamento com clientes – descreve os vários tipos de relacionamento que uma organização estabelece com um segmento de cliente/mercado concreto. Neste elemento podemos encontrar a assistência ao cliente, a assistência personalizada dada ao cliente, o self-service, a automatização de serviço, as comunidades para troca de informação/experiências e a cocriação de valor, que poderá, por exemplo, consistir em comentários ou ajuda na criação de produtos;
- Segmento de clientes/mercado – trata-se dos grupos de pessoas ou organizações a que a organização pretende chegar, poderá ser um mercado de massas, de nicho, segmentado, diversificado ou vários mercados de forma simultânea;
- Fluxo/Fonte de receita – representa o valor que a organização gera por cada segmento de cliente/mercado, devendo ser subtraídos os custos, para que possa ser analisado o lucro que a mesma atinge com determinada proposta de valor. Neste elemento inclui-se a venda do produto/serviço, taxa de utilização, taxa de subscrição, renda/empréstimo/arrendamento, licenças, publicidade ou taxa de mediação;
- Canais – modo como uma organização comunica e chega ao segmento de mercado e apresenta a proposta de valor. Considera todos os pontos

desde a sensibilização do segmento para o produto/serviço, a avaliação que o cliente faz da proposta de valor apresentada, o modo como é feita a aquisição do produto/serviço, a entrega da proposta de valor ao cliente e o modo como este é tratado após a aquisição do produto/serviço.

2.2.2. A tecnologia no setor do turismo

O turismo sofreu, a partir dos anos 80, uma drástica transformação, com a chegada das tecnologias da informação e comunicação, em especial nos anos 90, com o surgimento da internet (Buhalis & Law, 2008; Law, Qi & Buhalis, 2010; Aldebert, Dang & Longhi, 2011), tendo estas um papel fundamental para impulsionar a competitividade das organizações e dos destinos turísticos (Buhalis & O'Connor, 2005; Berne, Garcia-Gonzalez & Mugica, 2012), assim como na definição do mercado turístico. Na sua obra de 2008, Buhalis & Law mencionavam que a chave para o sucesso estava na rápida identificação das necessidades do consumidor, tentando alcançar potenciais clientes com produtos personalizados e serviços que satisfaçam as suas necessidades. Mencionam também que os novos turistas são experientes, sofisticados e exigentes, que requerem uma interação constante com os prestadores dos produtos e serviços turísticos, por forma a que estes satisfaçam as suas necessidades (Navío-Marco, Ruiz-Gómez & Sevilla-Sevilla, 2018). Os produtos e serviços turísticos sofreram alterações, com o decorrer do tempo e das constantes transformações nas sociedades, tendo ocorrido uma alteração nas motivações para viajar dos turistas, os produtos turísticos são fundamentalmente experiências, sendo estas vistas como centrais para os turistas as escolham e igualmente para a sua satisfação, como mencionam Smith (1994) e Xu (2010).

A imagem turística é considerada um fator-chave de marketing no momento de delinear uma estratégia de comunicação de um destino, uma vez que é um elemento fundamental que contribui de modo decisivo para as expectativas dos clientes e potenciais clientes (Valls, 1992; Andrade Suárez, 2011; Carniello & Santaella, 2012; Almeida, Miranda & Almeida, 2012). Tal como Gunn (1972) mencionou, a imagem que o consumidor tem encontra-se num processo de

constante formação e reformulação, tendo que por esse mesmo facto, as estratégias de comunicação das organizações devem estar em constante adaptação e alteração.

As redes sociais vieram encurtar o processo de comunicação entre os consumidores e as organizações. Estas foram também responsáveis por uma alteração do comportamento do consumidor, no sentido em que servem como influência para este, dado que o consumidor tem agora um acesso mais direto a opiniões, informação, avaliações sobre os produtos e serviços antes mesmo de os adquirirem, sendo cada vez mais desafiante controlar a informação que lhe é transmitida, como mencionam Mangold & Faulds (2009). Torna-se por isso mesmo fundamental que na sua estratégia de comunicação as organizações estejam em estreito contacto com as redes sociais e com as plataformas digitais, não só para melhorar a relação direta com o consumidor, como também para poderem, de certo modo, controlar as informações que são divulgadas pelos seus clientes.

Tanto Balegno (2010) como Li & Bernoff (2011) apresentam estratégias para as organizações que se focam essencialmente em compreender os consumidores, os seus comportamentos na internet e a sua caracterização, os objetivos que a organização pretende alcançar, a estratégia a adotar para chegar ao consumidor e, por fim, os meios tecnológicos que utilizarão para conseguir chegar ao consumidor (Cantinho *et al.*, 2016). O carácter intangível dos produtos e serviços turísticos, devido aos seus consumidores não poderem experimentá-los antes de os adquirir, leva a que as empresas do setor turístico tenham uma necessidade especial em dar ao seu potencial cliente mais e melhor informação, para que este possa, o mais possível ficar a conhecer o produto/serviço (Liu, 2000) e possa ficar mais inclinado à sua aquisição.

O setor do turismo é, como tantos outros, refém das redes sociais, plataformas digitais e do acesso à informação que os seus clientes e potenciais clientes têm. Este é particularmente influenciado pelas classificações, recomendações, comentários, em termos quantitativos e qualitativos e publicações (Cantinho *et al.*, 2016), de pessoas anónimas e conhecidas, que chegam a cada vez mais pessoas e são determinantes para a relação que a organização tem para com

o seu público-alvo. Revela-se por este motivo crucial que, em especial neste setor, as organizações tenham especial atenção à sua estratégia de comunicação, pois daí advêm as posições e comportamentos dos seus clientes e potenciais clientes, sendo deste modo importante criar uma relação estreita com estes. Por outro lado, é importante que estas estratégias sejam definidas e levadas a cabo por equipas especializadas, tal como mencionam Kane, Fichman, Gallagher & Glaser (2009) e Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre (2011), uma vez que estes têm um maior conhecimento sobre as potencialidades das ferramentas digitais e poderão utilizá-las de forma mais eficiente na relação com o consumidor.

No estudo que fizeram, Cantinho *et al.* (2016) salientam que, de modo geral, as unidades hoteleiras usam as redes sociais para comunicar com os seus clientes, manter uma boa relação com eles e poder estar em contacto com possíveis clientes, no entanto, são poucas as unidades que usam estas plataformas para analisar o mercado ou para criar uma relação mais profunda com a comunidade. Estas servem maioritariamente para divulgar a marca e angariar novos clientes, mencionam também, contudo, será necessário que haja uma estratégia clara e bem definida para que haja uma boa utilização das plataformas e para que a sua utilização possa trazer benefícios concretos à organização. Karimov *et al.* (2011) reforçam que o elemento pessoal das comunidades criadas nas redes sociais cria um sentimento de confiança importante, que resulta numa perceção por parte do público de que tudo o que é partilhado pode ser considerado como sendo de confiança, sendo evidenciado também o facto de a experiência com o produto ou serviço turístico não poderem ser avaliados de antemão, funcionando as redes como fonte credível das experiências de outros turistas relativamente aos mesmos (Ayeh, Au & Law, 2013).

Cantinho *et al.* (2016) ressalva também a necessidade que as organizações turísticas têm em desenvolver estratégias de distribuição que se baseiem em diversos canais, por forma a dar resposta às crescentes e exigentes necessidades do mercado. Estes autores salientam também as palavras de Buhalis (2003), quando este refere que os novos intermediários online devem estar em constante inovação, não só no que se refere a técnicas de marketing,

como também aos avanços tecnológicos que vão surgindo, por forma a oferecerem aos seus consumidores produtos diferenciados, personalizados e que apresentem valor acrescentado. É referido também por Leung, Law, van Hoof & Buhalis (2013) que a internet veio reduzir drasticamente o recurso aos métodos tradicionais utilizados pelos consumidores para marcarem as suas férias e que por isso mesmo deve ser dada uma importância superior a este modo de comunicar, não só devido à proximidade que permite, como também à rapidez de transmissão da informação conseguida atualmente.

Tanto as unidades hoteleiras como as restantes organizações turísticas não deverão desconsiderar as plataformas digitais, a sua influência e alcance. Estas são cruciais para desenvolver novas formas para potenciar a ocupação das unidades hoteleiras, nomeadamente através da facilidade de fazer reservas online, do desenvolvimento de programas e outros mecanismos de fidelização de clientes, como modo de se tornar ainda mais visíveis online e ainda pela facilidade e rapidez de transmissão e troca de informação entre clientes e potenciais clientes, como mencionam Cantinho *et al.* (2016). São não só metodologias mais diretas e baratas de comunicar com os seus clientes, como também de feedback e retorno mais rápido, permitindo alterações estratégicas mais imediatas, caso assim seja exigido pelo mercado.

A anterior forma de comunicar, passa a palavra (Word of Mouth - WOM), deu agora lugar ao e-WOM, ou seja, o passa a palavra é agora feito através da internet e das plataformas digitais disponíveis, sendo agora uma importante fonte de divulgação no turismo. Os mesmos autores mencionam também Litvin, Goldsmith & Pan (2008), que consideram que o e-WOM desempenha um papel de cada vez maior relevância, no processo de tomada de decisão do consumidor, sendo que os comentários feitos pelos consumidores de forma bastante rápida atingem dimensões e proporções, às vezes descontroladas, sendo por isso fundamental que haja do outro lado profissionais com capacidade para as gerir.

2.2.3. Estratégias de Marketing no setor turístico

A internet veio revolucionar o mundo dos negócios, não só por ter vindo deitar por terra alguns dos limites existentes aos negócios, como também por o ter tornado mais forte e competitivo. A revolução a que se assistiu, levou a que o setor e os seus empresários se tenham visto obrigados a criar estratégias que os diferenciem dos seus concorrentes e que lhes permita destacarem-se num mercado tão competitivo (Buhalis & Leung, 2018). Todas estas alterações a que temos vindo a assistir, obrigaram a que as organizações adotassem novas estratégias de marketing, devido essencialmente à criação de novos canais, novas formas de adquirir produtos e serviços e também à nova forma de interação entre os clientes, como salientam Kannan & Li (2017).

As novas tecnologias vieram permitir uma monitorização mais regular e profunda dos negócios, algo essencial a considerar nas estratégias de gestão a tomar para o negócio, como explicam Buhalis & Leung (2018). Kannan & Li (2017) mencionam também que por outro lado, esta nova forma de comunicar permite igualmente uma redução de custos quando comparado a uma estratégia de comunicação tradicional, não só porque o investimento é mais reduzido, como também porque chega a um maior número de pessoas e de uma forma bastante mais eficiente. Contudo, os mesmos autores destacam que a implementação de estratégias de marketing e de gestão de processos tem sido dificultada pela fragmentação e pela multiplicação dos diversos canais, tornando-se, por isso, essencial implementar estratégias diferenciadoras e que permitam uma tomada de decisão mais rápida e com resultados mais imediatos, tanto para a organização, como também para os clientes.

O crescimento desmesurado da internet e do seu uso comercial, levou a que as organizações tivessem uma maior preocupação com esta e com a importância da criação de uma “relação digital” com os clientes (Philips, 2015), considerando a transformação bastante significativa que este crescimento teve nas vidas das organizações e dos seus clientes (Kannan & Li, 2017). Este acabou também por permitir que fosse facilitada a análise do comportamento do cliente, em muito justificado por uma maior interação entre as organizações

e os seus clientes, como mencionam os mesmos autores. A plataforma desempenha agora um papel fundamental no processo de tomada de decisão do cliente, encurtando algumas das etapas anteriormente existentes, assim como veio acrescentar etapas à avaliação que os clientes fazem de produtos e de serviços (Ratchford, Lee & Talukdar, 2003).

A criação de plataformas de troca de dados relativos aos negócios, poderá ser uma peça fundamental para uma melhoria generalizada da eficácia e eficiência, bem como dos resultados dos negócios, melhorando a sua competitividade (Buhalis & Leung, 2018). Ainda que este tipo de partilha acabe por criar algum sentimento de desconfiança por parte dos empresários do setor, a utilização deste tipo de tecnologia permite que se tenha um conhecimento mais alargado dos mercados e que mais rapidamente o mercado possa reagir para ir ao encontro das necessidades dos clientes.

Kannan & Li (2017), mencionam ainda que, deste modo, se torna necessário que a comunicação que as empresas fazem, quer sejam estas de produto ou de serviços, seja diferente, mais direcionada ao público-alvo e que tenha em conta uma estratégia que seja facilmente adaptável, isto é, que possa rapidamente responder a qualquer reclamação ou sugestão do cliente. Tal como mencionam os autores, uma das principais diferenças passa pela facilidade com que os clientes partilham as suas opiniões com amigos e desconhecidos, essencialmente através das redes sociais, algo que não acontecia antes da massificação da utilização da internet.

Os avanços tecnológicos permitiram igualmente usar a tecnologia a favor das organizações, não só ao nível dos processos internos, como também como forma de comunicar mais diretamente com os clientes (Kannan & Li, 2017), como através das redes sociais, com estas novas formas de comunicação. Enquanto algumas organizações beneficiam do uso das redes sociais para um atendimento mais personalizado ao cliente, bem como para uma comunicação das marcas mais direcionada, algumas estratégias de comunicação tradicionais continuam a mostrar ser fundamentais para as marcas (Hewett, Rand, Rust & van Heerde, 2016).

Neste sentido, o papel dos colaboradores nestas organizações acaba também por ser diferente do que era anteriormente, enquanto “inventores”, “diferenciadores” e “coordenadores” da utilização das tecnologias (Bowen, 2016), o que acaba por permitir que a organização tenha uma vantagem competitiva para com os seus concorrentes, devido, essencialmente, ao seu capital humano, fator decisivo para o sucesso de um negócio e que nunca será substituível por tecnologia. A melhor estratégia de gestão será aquela que conseguir incluir as componentes tecnológica e humana, uma vez que o capital humano ainda é o fator que maior diferença pode fazer na gestão de um negócio, em especial no setor do turismo (Kandampully, Bilgihan & Zhang, 2016), um setor de pessoas para pessoas.

2.3. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

O empreendedorismo e o processo empreendedor são muitas vezes definidos recorrendo a termos como *visão, criatividade, inovação, exploração de oportunidades e motivação financeira e crescimento* (Chell, 2009; Morrison, 2006; Morrison, Rimmington & Williams, 1998; Russell & Faulkner, 2004; Swedberg, 2000). Shane & Venkataraman (2000) falam da função empreendedora como algo que considere a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, concretamente no que respeita a novas oportunidades, serviços ou processos de produção; novas estratégias e formas de organização e novos mercados e *inputs* para produtos que anteriormente não existiam. O empreendedorismo acaba por englobar a exploração de novas oportunidades que surgem no mercado. Cuervo, Ribeiro & Roig (2007) salientam também que o facto de a oportunidade empreendedora ser desconhecida e inesperada a torna uma oportunidade económica cujo valor exato é difícil de calcular. Uma vez que se trata de uma atividade muitas vezes levada a cabo pela pessoa que encontra o espaço no mercado e que o decide explorar, este pode ser considerado um estado de espírito, por implicar uma atitude proativa, inovadora e criativa, como mencionam os mesmos autores. Não será por isso possível dissociar os conceitos de empreendedorismo e de inovação.

O empreendedorismo, de acordo com os autores Ritchie & Crouch (2003) contribui para o desenvolvimento dos destinos ao criar competição, cooperação, especialização, inovação, investimento, crescimento, assunção de risco, produtividade, entre outros. A capacidade de inovação vista como a intenção e vontade de inovar, pode ser definida como a tendência de uma organização para se envolver e promover a criação de novas ideias, experiências ou processos criativos, que poderão posteriormente resultar na criação de novos produtos, serviços ou produtos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996, 2001).

Cuervo *et al.* (2007:4) identificam as três ideias base que explicam a criação da atividade empreendedora:

A primeira foca-se no indivíduo, isto é, nos atributos humanos, nomeadamente na vontade de enfrentar a incerteza (Kihlstrom & Laffont, 1979), aceitar riscos, a necessidade de concretização (McClelland, 1961), o que diferencia, em muitos casos, os empreendedores da restante sociedade. A segunda ideia fundamental aborda os fatores económicos e ambientais que motivam e permitem a atividade empreendedora, concretamente o tamanho dos mercados, a dinâmica da mudança tecnológica (Tushman & Anderson, 1986), a estrutura do mercado (Acs & Audretsch, 1990) ou apenas a dinâmica do setor. O último fator está ligado ao funcionamento das instituições e aos valores sociais e culturais.

O empreendedorismo revela-se fundamental no progresso económico, uma vez que é de extrema relevância para a identificação, avaliação e exploração de oportunidades de negócio; para a criação de novas organizações e/ou a renovação de organizações já existentes, tornando-as mais dinâmicas e por impulsionar o desenvolvimento e o crescimento da economia, através da inovação, da competência, da criação de emprego e pela melhoria geral do bem-estar das populações, como mencionam Cuervo *et al.* (2007). Qualquer que seja o setor de que estejamos a falar, irá ter clientes que são constantemente abordados por novos produtos e serviços e, naturalmente, também devido aos avanços tecnológicos a que temos assistido nas últimas

décadas, cada vez mais exigentes com o que consomem, tornando-se, por isso mesmo, fundamental que haja uma especial atenção por parte dos produtores às inovações que trazem para o mercado. As inovações são, deste modo, não só relevantes para melhorar a diferenciação e para criar uma vantagem competitiva entre as organizações, como também para fomentar os ganhos financeiros da organização, como indicam Victorino, Verma, Plaschka & Dev (2005).

Tal como ocorre em muitos outros setores, também o turismo e, de forma mais específica, a hotelaria, é influenciada pela sua capacidade de inovar. Este é um setor que acaba por sofrer bastante com a concorrência, com a similaridade entre os produtos e com a ameaça de produtos substitutos, como nos apontam Victorino *et al.* (2005). Quando abordamos a questão da inovação no setor da hotelaria, a inovação do lado da produção acaba por se refletir diretamente no lado do consumo, como nos mencionam Barras (1986) e Orfila, Crespí & Martínez (2005). Victorino *et al.* (2005), mencionam alguns autores quando nos dizem que a inovação no setor deverá ter em consideração uma oferta de novas e inovadoras características aos consumidores, de estar em constante alerta para levar a cabo alterações que tenham um maior foco nas preferências dos consumidores, na qualidade e nas questões tecnológicas (Karmarkar, 2004) e que ofereçam aos turistas uma proposta de valor que vá ao seu encontro (Olsen & Connolly, 2000). Esta condição implica, seguramente, que qualquer inovação que seja feita por parte das organizações do setor se reflita igualmente nos preços, mostrando também a disponibilidade que os consumidores têm de pagar pela inovação criada, independentemente de se tratar de um aspeto físico ou intangível (De la Peña *et al.*, 2016).

A pesquisa que tem sido feita na área da inovação e do setor turístico, mostra, que existe uma relação entre o tamanho da organização e a sua capacidade de inovar. Neste setor, a grande maioria das organizações são pequenas e médias empresas familiares (Getz & Carlsen, 2005; Peters & Buhalis, 2013), que exatamente devido ao seu tamanho enfrentam maiores desafios no que respeita a inovação (Pikkemaat & Peters, 2005). A existência de tão elevado número de pequenas empresas no setor do turismo implica que muitos dos seus gestores tenham falta de capacidades, experiência ou até de recursos

para uma gestão eficiente e eficaz dos seus negócios, como mencionam Ritchie & Crouch (2003). Deste modo, e em contraste com outros setores que se focam em inovações mais radicais e em grandes proveitos económicos (Weiermair, 2006), as organizações do setor do turismo estão mais focadas na tradição e na sustentabilidade (Bergfeld & Weber, 2011), em melhorar as condições da organização ou em inovar nos serviços (Grissmann et al., 2013) em detrimento de apostarem em grandes inovações tecnológicas. Se por um lado, existe alguma aversão à inovação, devido à natureza destas organizações, por outro, a capacidade de inovação já se revelou como um fator positivo no desempenho financeiro das mesmas (Lumpkin & Dess, 2001), sendo este um dos principais objetivos destas organizações, como mencionam Getz & Petersen (2005) e Inoue & Lee (2011).

No turismo salienta-se a relevância que as pequenas e médias empresas têm, em especial na resposta às crescentes e específicas exigências dos consumidores, indo ao encontro das mesmas com os serviços turísticos solicitados (Hjalager, 2007; Weidenfeld, 2013; Williams & Shaw, 2011; Novelli et al., 2006). Diversos autores (Jacob & Groizard, 2007; López, Serrano, & Gomez, 2011; Orfila et al., 2005; Pikkemaat, 2008; Sundbo, 1997) reforçam a ideia de que existe uma relação direta entre a inovação e o tamanho do hotel, o que, salientam, poderá ser um impedimento à inovação no setor, concretamente devido à possibilidade de economias de escala e consequentes reduções nos custos de produção e melhoria da competitividade. Hjalager (2010), aponta que também o tamanho do hotel poderá ser um impedimento à inovação, devido às restrições financeiras que estes inevitavelmente apresentam face aos hotéis de maior dimensão. Este tipo de hotel é conhecido por apresentar inovações nos mais diversos aspetos, mas que têm como principal objetivo melhorar a relação com o cliente. Por outro lado, Victorino et al. (2005) e Hall & Williams (2008), consideram que os boutique hotéis são um excelente exemplo de especialização e personalização, bem como de exclusividade para determinados clientes.

De salientar que no setor turístico, as inovações são de maior relevância quando aplicadas aos serviços (Pikkemaat & Peters, 2005; Sundbo, Orfila-Sintes & Sørensen, 2007), contrariamente ao que acontece em outros setores,

onde o desenvolvimento tecnológico é de maior importância (Chrisman & Patel, 2012; Matzler, Veider & Kathan, 2014). Muito devido à estrutura e funcionamento das organizações do setor turístico, mais especificamente das organizações familiares, a sua capacidade de inovar é fundamental para garantir a sua sobrevivência, devido ao carácter de constantes alterações e da diversidade de atores no setor, com a capacidade de oferecer produtos e serviços semelhantes (Sundbo *et al.*, 2007). Esta necessidade é reforçada por De la Peña *et al.* (2016) que concluíram no seu estudo que os preços dos quartos são altamente influenciados pela qualidade da sua oferta, pela sua diversidade e pela sua capacidade de adaptação às necessidades concretas dos seus clientes, mostrando, deste modo, a importância que a inovação tem para o setor hoteleiro, para o seu desenvolvimento e crescimento. Por outro lado, também a relação direta e positiva entre a inovação e o desempenho económico das organizações (Martínez-Román *et al.*, 2015) reforça a importância da inovação no setor, essencial para a vitalidade das organizações. Contudo, no setor do turismo, as empresas empreendedoras ainda são uma minoria (Getz & Peterson, 2005; Morrison, 2006; Page *et al.*, 1999; Thomas *et al.*, 1997, 1998).

2.4. TURISMO: QUAL O PRESENTE E QUAL A ESTRATÉGIA PARA O FUTURO?

A Carta Internacional de Turismo Cultural (1999) salienta a extrema relevância que o turismo apresenta a nível social, humano, económico e cultural, mencionando que este pode capturar as características económicas do património e dedicá-las à conservação, geração de fundos, educação da comunidade local e influência das políticas. Este é essencial, no entanto, deve ser gerido de forma consciente e eficiente. A mesma carta realça os potenciais desafios e também vantagens do turismo, ao nível das interações entre visitantes e as comunidades locais, devido essencialmente à sua complexidade, por abranger setores tão diferentes, desde os sociais, políticos ou culturais.

Uma vez que se trata de um setor que abrange diversas áreas e cada vez mais recursos, é importante que se tenha em consideração a sustentabilidade da mesma, por forma a garantir a sua continuidade durante os próximos séculos, não colocando em causa a sua qualidade. Deve-se por isso construir uma estratégia turística que considere a preservação da integridade do ambiente, a melhoria da qualidade da experiência do turista e o aumento da qualidade de vida das comunidades locais (Nascimento *et al.*, 2017).

O turismo cultural, de acordo com uma perspetiva mais local, gera a preservação da identidade cultural, a valorização dos recursos existentes, a valorização dos recursos humanos, a recuperação de conhecimentos e as atividades tradicionais e artesanais, tal como melhorias nas infraestruturas públicas (Castro Gabriel & Rodrigues Soares, 2017).

No que concerne o turismo cultural, Nascimento *et al.* (2017: 53) menciona que:

Segundo McKercher e Cros (2002, citados por Duarte, 2010), o turismo cultural abrange quatro elementos importantes:

1. Turismo. A importância comercial do turismo deve ser reconhecida e ter em conta o esforço necessário à manutenção e gestão de um espaço. Este tipo de turismo pode influenciar pessoas e locais.
2. Uso correto do património cultural. É imperativo manter a identidade e o valor intrínseco de cada lugar de forma sustentável, tendo em conta que os visitantes, mas também as populações são utilizadoras.
3. Consumo de experiências e produtos. O turista cultural deseja consumir experiências.
4. O turista. A decisão de um destino pressupõe um levantamento de informações que vão criando uma expectativa no turista. Há que interagir com o potencial cliente antes da comercialização, esclarecendo, mas tentando também exceder essas expectativas.

São diversos os fatores que podem ter influência na relação entre os turistas, os locais, as comunidades dos destinos e o ambiente, designadamente os

chamados elementos turísticos e do turismo. Como citam Nascimento *et al.* (2017:60):

Os fatores que influenciam a interação entre os turistas, os residentes, a comunidade recetoras e ambiente prendem-se essencialmente com os elementos turísticos e do turismo. Os primeiros envolvem o que os turistas transportam para os destinos (como características demográficas que influenciam as escolhas de experiências a realizar no destino ou diferenças sociais). São eles o número e tipo de visitantes, a duração da estada, chegadas e partidas em massa, ligação à comunidade residente (ligações familiares ou repetição de visitas), características raciais ou étnicas, características económicas, atividades no local, capacidade de falar a linguagem, 'efeito de demonstração' por parte dos turistas (imitação de comportamentos por parte dos residentes, nem sempre positivos, como o excesso de álcool, sexo casual ou modo de vestir inadequado, comparando com os valores locais). Os segundos, os fatores do destino, refletem o que faz parte do próprio destino (como aceitação do turismo, circulação e vitalidade do local). Neste âmbito, podem ser enumerados a condição económica local, diversificação da economia, o peso do turismo no local, atitudes dos responsáveis pelo setor turístico, características ou linhas de intervenção no desenvolvimento turístico, história da estabilidade na comunidade, rapidez no desenvolvimento turístico (se rápido, pode levar à insatisfação da população e à destruição ambiental), fragilidade do ambiente usado pelos turistas (que afeta a longevidade da utilização da oferta do destino) e opções de transporte público (Kreag, 2001).

Nascimento *et al.* (2017) refere igualmente que os residentes desempenham um papel crucial na melhoria dos impactos, por forma a manter um turismo sustentável, tendo sempre em consideração a preservação do património em geral e o cultural em particular. Por outro lado, o turista deve ter em consideração a ética para com o ambiente, a cultura, património e o quotidiano da comunidade, referem os mesmos autores. Tendo em consideração as novas tendências do turismo, o setor turístico que apresenta uma maior atenção é o cultural, os destinos consideram agora que a relação entre o património cultural

e o turismo são fonte necessária para o desenvolvimento económico das regiões, nomeadamente devido à criação de emprego, como mencionam Castro Gabriel & Rodrigues Soares (2017). Os mesmos autores referem que, apesar da riqueza dos produtos turísticos existentes em cidades históricas, muitas vezes existem limitações nomeadamente no que se refere à sua valorização, dado que as organizações veem restringidas as suas estratégias por estes estarem afetos a vários usos. Torna-se por isso fundamental encontrar um equilíbrio entre a conservação do património e a sua utilização turística, salientam também.

É inegável o papel que o turismo tem desempenhado em Portugal e de como é de extrema relevância que o mesmo não só seja regulado como também que sejam definidas estratégias para um crescimento sustentado do setor. Nesse sentido, deve ser mencionado o papel do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) (2006) onde foram definidas estratégias para o setor até 2015 e também a Estratégia Turismo 2027, um plano mais atual e que pretende definir a estratégia do setor no horizonte temporal 2017-2027 (Turismo de Portugal, 2018). Os dois mencionam a importância do desenvolvimento turístico da região Centro, concretamente no *cluster* associado à saúde e ao bem-estar.

O primeiro (PENT, 2006) mencionava que um dos pontos turísticos que deveria ser consolidado, devido à disponibilidade de recursos naturais e culturais era o Turismo de Saúde e Bem-estar, a par dos outros 9 produtos turísticos mencionados (Sol e Mar, *Touring* Cultural e Paisagístico, *City Break*, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza; Turismo Náutico, Golfe, Resorts Integrados e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos). O PENT mencionava que uma “(...) intervenção nestes produtos envolve o desenvolvimento de ofertas estruturadas, distintivas e inovadoras, alinhadas com a proposta de valor de Portugal e suportadas na capitalização da vocação natural de cada região, que nos permitam competir, com êxito, nos mercados alvo.” (pp. 6). O mesmo considerava ainda estratégico desenvolver a região Oeste como um novo pólo turístico, considerando-a uma zona “que, pelos conteúdos específicos e distintivos, justificam a sua criação para o desenvolvimento do mercado

nacional e internacional. (...) mas é, no entanto, necessário assegurar a implementação de modelos de desenvolvimento sustentado.” (pp. 6 e 7).

A Estratégia Turismo 2027 define três tipos de ativos focados na sustentabilidade e na competitividade de Portugal enquanto destino turístico, sendo eles: ativos diferenciadores (Clima e Luz; História, cultura e identidade; Mar; Natureza e Água), ativos qualificadores (Gastronomia e Vinhos; Eventos artístico-culturais, desportivos e de negócio) e ativos emergentes (Bem-estar e *Living – Viver em Portugal*). Este novo plano foca, tal como o anterior, a questão da saúde e do bem-estar como um dos produtos turísticos no qual o país deverá apostar: “realização de tratamentos de saúde e bem-estar efetuados em termas e em centros especializados e cujo crescimento se alicerça na qualidade relativa das infraestruturas hospitalares; na relação qualidade/preço; no reconhecimento internacional do Sistema Nacional de Saúde e boa posição do País em importantes indicadores de saúde.” (Estratégia Turismo 2027, 2017, pp. 49).

2.4.1. Turismo de Saúde

A Organização Mundial de Saúde define saúde como o estado completo de bem-estar físico, mental e social e não meramente a ausência de doença ou enfermidade (OMS, s.d.). A mesma refere ainda como um dos seus principais princípios que todos os seres humanos devem usufruir das melhores condições de saúde disponíveis, independentemente da sua raça, religião, crenças políticas ou económicas e condição social.

No seu livro, Smith & Puczkó (2014: 5) salientam duas definições de bem-estar:

- A primeira, de Myers *et.al* (2000) que vêem o bem-estar como uma forma de estar na vida, orientada para uma saúde e bem-estar ótimos, em que corpo, mente e espírito são integrados pelo indivíduo para viver mais intensamente na sua comunidade.
- A segunda, de GSS (2010), que apresenta várias dimensões para o bem-estar, mais concretamente, a sua multidimensionalidade; o facto de ser holístico; a sua constante mudança ao longo do tempo e de forma contínua; a sua individualidade, mas poder ser influenciável pelo ambiente e a sua responsabilidade própria.

Smith & Puczkó (2014) mencionam igualmente que apesar de os conceitos de saúde e bem-estar estarem a caminhar para uma convergência, mantêm a sua individualidade, dado que quando se fala em turismo de saúde, temos em conta aspetos médicos e terapêuticos, enquanto que quando falamos em bem-estar, falamos enquanto prevenção e não cura. Viajar para outros países para receber cuidados de saúde não é um conceito recente, nos séculos XVIII e XIX, muitos eram os europeus que se deslocavam para locais remotos para usar *spas*, considerados locais com propriedades de melhoria da saúde (Condrea, Constandache & Stanciu, 2014).

Uma das vertentes do turismo de saúde é o termalismo, que tem vindo a crescer e a ser reconhecido como um produto turístico de grande potencial, uma vez que alia lazer, bem-estar e uma reabilitação global da saúde, pelo facto de a esperança média de vida estar a aumentar e por existir, cada vez

mais, uma preocupação com o bem-estar físico, psicológico e mental (Pereira *et al.*, 2017).

2.4.1.1. Termalismo

Desde o início dos tempos que a humanidade conhece bem as características e benefícios que as águas termais têm. Estas sempre se mostraram fundamentais para as civilizações, daí que desde que há registo, estas se encontram sempre perto de mares ou rios, tal como menciona Cancellieri (1995) (*op. cit.* Gianfaldoni *et al.*, 2017). Gianfaldoni *et al.* (2017) mencionam que na era egípcia, a água era também utilizada como forma de higienização, tendo igualmente fins cosméticos, sendo exemplo disso mesmo Cleópatra, que costumava usar lama do Mar Morto para manter a sua beleza.

Contudo, como é dito por Melillo (1995) (*op. cit.* Gianfaldoni *et al.*, 2017), o conceito de termalismo nasceu com o povo grego, e não com os romanos, com os quais efetivamente ganhou maior reconhecimento. Os Romanos foram os primeiros a banalizar o ato de tomar banho e a criar balneários para o efeito, tornando esta uma experiência social. Os edifícios criados poderiam ter um carácter público ou privado, existindo igualmente edifícios com dimensões mais significativas e mais direcionadas para o fator médico das águas, os *Thermae*, tendo sido usados igualmente como centros de recuperação para soldados de guerra (Gianfaldoni *et al.*, 2017). Os autores mencionam igualmente que os gregos viam as águas termais numa perspetiva de ginásio, onde podiam restabelecer o equilíbrio do corpo.

Soeiro de Carvalho e Bonito (2017) descrevem os hábitos dos romanos, estes mergulhavam e nadavam nas correntes refrescantes das ribeiras ou mesmo na superfície dos lagos, preocupando-se com a manutenção de uma boa forma física e com a garantia da sua saúde. Com o avançar da idade, os romanos preferiam águas com temperaturas mais quentes, como mencionam os mesmos. Após a hidrologia se tornar uma ciência, os tratamentos termais passaram a ter maior importância e a serem prescritos sob vigilância médica e como tratamento para determinadas patologias, como mencionado por Masetti (2011) (*op. cit.* Gianfaldoni *et al.*, 2017).

O termalismo acabou por ser esquecido, com a queda do Império Romano, tendo voltado a ser reconhecido na Era do Renascimento, tendo obtido uma divulgação com uma dimensão ainda maior nesta época. Neste interregno, o tema continuou a ser estudado, tendo-se concluído que as águas termais sulfurosas trariam maiores benefícios a doenças de pele (Gianfaldoni *et al.*, 2017). Os mesmos referem que já após o século XIX, muitos eram os estudos bioquímicos sobre as águas termais, sendo reconhecido que cada tipo de água poderia ser indicado para uma doença em específico.

Costa (2013) menciona que para além da relação de sobrevivência e de evolução civilizacional entre o Homem e a Água, a interdependência existente apresenta também um paralelismo estreito entre o lazer, o recreio e o turismo. A presença da água, em concreto a termal, nas sociedades, como parte integrante das suas atividades recreativas, está bastante documentada, tanto nas práticas de lazer e recreio das elites como das restantes populações da antiguidade, como nos explicam Soeiro de Carvalho & Bonito (2017). Aires-Barros (2005) menciona que as estações termais são locais de cura, repouso e reencontro com a Natureza, sendo que, em conjunto com o clima e a Natureza em si, funcionam como estímulos favoráveis ao ser humano.

Por volta dos anos 80, o Termalismo era sinónimo de “Velho & Doente”, considerando as águas como instalações ultrapassadas, com cheiros intensos e doenças, tendo por isso ocorrido por volta dos anos 90 renovações estruturais nas mesmas, com a oferta de novos tratamentos nos hotéis, o que permitiu a promoção do conceito SPA (*Sanum per Acqua*), mais atrativo para os turistas (Carvalho, 2017). O autor refere também que a partir deste momento, o conceito de SPA deixou de ser sinónimo de apoios do estado e de prescrição médica, conjugando agora a tríade conceptual de bem-estar do *Eu – Corpo-Alma-Mente*. No entanto, ocorreram algumas alterações ao conceito inicial, como salienta Bastos (2011:49):

O conceito de SPA não requer obrigatoriamente a existência de água termal, sendo que parte das vezes nem sequer existe outro tipo de água que não a para lavar o corpo após a aplicação de produtos extravagantes como chocolate, uvas, grãos de café, loções, óleos, tudo

antecedido por sofisticadas massagens, pedras quentes, terapias com cristais, passeios nas matas, meditação, passeios de bicicleta na montanha, provas de comida gourmet e aromaterapia.

Carvalho (2017) cita alguns académicos que defendem a mudança entre a doença e o bem-estar, ou entre a doença e a prevenção, que derivaram do aumento da prevalência das doenças crónicas relacionadas com o stress (diabetes, pressão alta, insónias/enxaquecas) e a maior consciencialização dos países ocidentais para este facto (Artinovic, Milicevi & Zivanovic, 2012), bem como o interesse crescente em práticas e filosofias orientais, como a meditação, o yoga, massagens e outras práticas Zen (Smith & Puckzó, 2010).

Capítulo III. PLANO DE NEGÓCIO

Um plano de negócio é uma ferramenta fundamental para apresentar de forma bem-sucedida um novo projeto e que contem os aspetos mais relevantes do mesmo e apresentar detalhadamente a viabilidade do projeto. Este é uma peça de extrema relevância quando é necessário fazer algum tipo de comunicação sobre o projeto, nomeadamente a sua apresentação a *stakeholders*, investidores ou participantes do mesmo. Deverá ser constituído por informações de diferentes setores, desde a parte financeira à parte mais operacional do negócio. Deve conter não só todos os rendimentos que se preveem ganhar, como também todos os custos envolvidos na operação.

Tendo por base a definição de modelo de negócio de Osterwalder & Pigneur (2010) e o seu *Business Model Canvas*, foi desenvolvido um exemplar para o projeto em questão, por forma a que este se torne mais explícito e mais facilmente explanável. Os nove elementos do modelo são agrupáveis em três dimensões, concretamente “Entregar valor”, onde podemos encontrar: as atividades-chave, as parcerias-chave e os recursos-chave; “Criar valor” em que se inserem: a proposta de valor, o segmento de clientes/mercado e os canais; e por fim, a “Captura de valor”, onde encontramos a estrutura de custos e o fluxo/fonte de receita.

Tabela 4 - Business Model Canvas do Projeto

Parcerias chave	Atividades chave	Proposta de Valor	Relações com clientes	Segmento de clientes
Parcerias estratégicas com os principais fornecedores, de mercadorias e de serviços, essenciais ao bom funcionamento da operação da unidade.	Alojamento Refeições Eventos Workshops	Boutique Hotel, com localização privilegiada, onde é prestada muita atenção ao detalhe, tanto na decoração como no serviço prestado. Disponibilização de experiências únicas aos clientes, que permitem conhecer a região e interagir com a comunidade local.	Serviço personalizado a cada cliente, todos são diferentes e merecem especial atenção, antes, durante e após a sua estadia.	Indivíduos entre os 25 e os 64 anos, que gostem de conhecer locais históricos. Têm capacidade económica, gostam de ter experiências únicas. Privilegiam alojamentos de qualidade, que são mais dispendiosos.
	Recursos chave		Canais	
	Os colaboradores do Boutique Hotel e as infraestruturas oferecidas aos clientes.		Online, através de redes sociais e de plataformas online (<i>Booking, Trivago, Expedia, etc...</i>)	
Estrutura de custos			Fontes de receitas	
Custo com as mercadorias vendidas e matérias consumidas Custos energéticos Custos com prestadores de serviços			As fontes de receitas são: o alojamento, com preços dinâmicos e as refeições (Pequenos-almoços, Almoços, <i>Brunches</i> e Jantares), os eventos corporativos e eventos de lazer e workshops, com preços fixos.	

Fonte: Elaboração própria adaptado de *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.1. ENQUADRAMENTO DO PROJETO

O objetivo deste projeto é a criação de um espaço de cariz único, de proximidade, que prima pela qualidade e excelência de serviço, apresentando a quem o procura o melhor que a cidade tem para oferecer. Este tipo de espaço não existe na cidade em questão, acredita-se, por isso, que este possa vir a ser um excelente investimento. O edifício em si tem uma excelente localização, primando pela centralidade, é um local bastante tranquilo, em muito influenciado pela proximidade da Mata da cidade. Pretende-se criar um conceito simultâneo de hotel de luxo e alojamento familiar, sendo essa também a base para a decoração do espaço e para a escolha do número de alojamentos disponíveis. Por se tratar de um alojamento hoteleiro de pequena dimensão, cujo principal objetivo é conseguir criar uma relação de proximidade com o cliente, a equipa será pequena e altamente qualificada, onde é dada especial atenção ao detalhe e onde é fundamental a relação com o cliente.

Com este projeto pretende-se oferecer um serviço distinto dos que existem atualmente na cidade e na região, para um segmento definido e de certa forma restrito, onde serão praticados preços mais elevados que os da concorrência e que têm em consideração a criação de valor acrescentado para o consumidor. A diferenciação assentará nos seguintes fatores:

- Qualidade de serviço;
- Procedimentos baseados no rigor e profissionalismo;
- Localização privilegiada;
- Qualificação da equipa de recursos humanos;
- Instalações e equipamentos modernos e de elevada qualidade

Como mencionam Pinto e Mangorrinha (2005), a importância histórica das Caldas da Rainha, para o termalismo e também para a qualidade que as suas águas termais apresentam, têm, ao longo dos anos, justificado uma constante reflexão sobre a importância do seu património e em que medida este pode ser usado como alavanca em termos turísticos e como fator dinamizador da atividade termal e turística. Por outro lado, Fadigas (2005) ressalva que o desenvolvimento urbano da cidade deve ser fruto de uma relação entre o seu

passado e também o seu futuro, tendo em consideração a comunidade, a criação de emprego, a melhoria das condições e qualidade gerais de vida das populações que vivem, trabalham ou a qualquer momento são utilizadores da mesma.

Mangorrinha (2005), um dos acérrimos defensores da criação de um Projeto Integrado de Valorização e Expansão do Termalismo nas Caldas da Rainha, apresenta algumas iniciativas e ações que visam a qualificação da atividade termal na cidade, estimular o investimento neste setor, e principalmente contribuir para a promoção da cidade como Cidade Termal. O mesmo defende que a rede hoteleira da cidade é bastante escassa e apresentando algumas carências ao nível da qualidade oferecida, menciona igualmente a importância da reabilitação arquitetónica de alguns edifícios. Mangorrinha (2005), na lista de iniciativas que propõe para a cidade, menciona, deste modo, o reforço da oferta hoteleira, nomeadamente através da criação de um Hotel de Charme, como se pretende fazer neste projeto.

O edifício no qual se pretende realizar este projeto teve durante bastantes anos o propósito de lavandaria do Hospital das Caldas da Rainha. O mesmo, uma vez que faz parte do património do Centro Hospitalar do Oeste, é pertença do Ministério da Saúde. Após deixar de ser necessário para este fim, foi usado como sede para o Teatro da Rainha, uma companhia de teatro da cidade. Tendo a companhia encontrado um espaço para servir de sede, o edifício deixou de ser utilizado, estando agora fechado. Uma vez que o edifício é histórico e não tem sido utilizado há algum tempo, o que faz com que tenha de sofrer obras profundas, também para que seja adaptado ao propósito que aqui se pretende. Para tal é importante criar zonas de alojamento, zonas comuns, zonas técnicas e zonas de serviço. No que respeita a sua reabilitação, serão considerados equipamentos e materiais modernos que visem, ao máximo, a autossustentabilidade do edifício e que se enquadrem num conceito de zero desperdício, tomando partido da natureza e tendo o menor impacto ambiental e visual possíveis.

3.1.1. Missão

A missão do Boutique Hotel passa por proporcionar aos seus hóspedes uma experiência e estadia únicas, com um serviço de qualidade, oferecendo experiências que tenham em consideração a comunidade em que o mesmo se insere.

3.1.2. Visão

Pretende-se que o Boutique Hotel seja reconhecido como uma unidade de referência na região, em termos de qualidade de serviço e de qualidade do produto turístico disponibilizado, com um foco no serviço ao cliente e no seu bem-estar.

Com a criação desta unidade de alojamento turístico, pretende-se igualmente que haja uma revitalização da cidade, aumentando a procura turística da região, devido à diversificação da oferta existente.

3.1.3. Valores

Acredita-se que, para prestar o melhor serviço possível, o projeto tem de se guiar pelos seguintes valores:

- Compromisso com a comunidade local;
- Promoção dos produtos e património regionais;
- Compromisso na qualidade de serviço, para com colegas, clientes, fornecedores e *stakeholders*

3.2. ANÁLISE DO MERCADO E PRODUTO

3.2.1. Estudo do meio envolvente

Os destinos dependem dos seus produtos turísticos primários como fator de atração e de motivação das visitas dos turistas, sendo que os mesmos dependem dos seus atributos físicos, ambientais e socioculturais (Jafari, 1982). No que se refere às características físicas, estas incluem as condições climáticas, a paisagem e ecologia, nas características socioculturais, estão incluídas a história, a política, a arte, as atividades económicas, os modos de vida, monumentos, edifícios ou o ambiente do destino (Benur & Bramwell, 2015). Deste modo, deverá haver um desenvolvimento turístico coerente e que permita o desenvolvimento apropriado de produtos turísticos diversificados e em número suficiente, criando-se igualmente sinergias entre os produtos existentes, por forma a ir de encontro às expectativas e à satisfação das necessidades dos turistas, mencionam os mesmos.

A zona em que a cidade se encontra é efetivamente privilegiada, não só devido à proximidade com a capital do país, como também por se encontrar no litoral, beneficiando de um clima temperado marítimo que em muito contribui para as visitas que recebe, ainda que apresentem alguma sazonalidade. A importância da cerâmica regional está também bastante patente na procura da cidade, algo influenciada pelo reconhecimento que é dado à marca Bordallo Pinheiro e ao esforço que a detentora da marca, a Visabeira, tem tido nos últimos anos, para apresentar a marca e fazê-la chegar mais longe, em termos internacionais.

Torna-se particularmente evidente a necessidade de que haja uma modernização que possa ir de encontro às exigências de uma nova procura. Como salientam Costa & Silva (2005), é de extrema urgência que seja feita uma substituição do binómio doença/solidão pelo binómio saúde/prazer, por forma a captar uma procura mais jovem e mais focada na melhoria da sua qualidade de vida. Os mesmos autores (pp. 309) mencionam a importância das estâncias termais em se modernizarem e se adaptarem às novas exigências da procura turística, mais concretamente através de:

- Promoção da instalação de novos equipamentos hoteleiros/remodelação dos existentes, para oferecer condições para a prática de turismo de qualidade;
- Fomentar a criação de equipamentos de animação turística (piscinas, ginásios, campos de golfe, campos de ténis, etc);
- Fomentar a realização de espetáculos de carácter cultural;
- Criar condições para a realização de eventos (reuniões, congressos, palestras) que impliquem a utilização dos equipamentos hoteleiros fora da época alta;
- Contruir/remodelar os equipamentos termais que sejam indispensáveis à prática dos tratamentos termais modernos;
- Construir infraestruturas básicas indispensáveis à instalação das atividades turísticas;
- Fomentar o ordenamento do espaço.

3.2.1.1. Análise PESTAL

3.2.1.1.1. Política

A análise política considera todos os aspetos que estiverem direta e indiretamente ligados com a regulamentação do setor do qual o negócio faz parte. Para esta análise são consideradas as leis e políticas que se aplicam à área de negócio, assim como o nível de envolvimento do governo na economia. Estes são fundamentais para garantir que há estabilidade para o funcionamento da operação.

Portugal encontra-se, de momento, sob o poder da esquerda, tendo em 2015 tomado posse um novo governo socialista, após alguns anos de austeridade política e económica, sob a alçada da direita. Uma parte significativa da população ativa viu-se, durante este período, forçada a sair do seu país, para conseguir encontrar uma forma de se sustentar, tendo, deste modo, estes e os seus familiares ficado, em certa parte, “em guerra” com o seu próprio país, o que levou a que muitos optassem por depositar a sua esperança nos partidos mais à esquerda. Quatro anos de crise económica, de 2011 a 2015, e de intervenção mundial, pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) deixaram marcas profundas na sociedade. A reversão de algumas medidas tomadas aquando da vinda do FMI para Portugal, permitiu não só melhorar as relações europeias, fundamentais para a atratividade do país, como também como forma de aliviar o clima político vivido no país. A tomada de posse da esquerda coincidiu com a saída do representante do FMI de Portugal, o que de certa forma acabou por auxiliar o atual governo na gestão do país, as decisões mais difíceis já tinham sido tomadas pelo governo anterior e o país já se encontrava a crescer.

Apesar de se ter aliado aos partidos mais à esquerda, a governação do partido socialista não o é assim tanto, dado que estes se têm focado mais nas questões económicas, nomeadamente nos défices e dívidas e não tanto em questões sociais como o investimento no país e nos serviços públicos. O *The Economist* (2018) reforça esta mesma ideia, quando nos menciona que a aliança à esquerda é apenas um casamento por conveniência. Agora que se assiste a uma melhoria da economia do país, a sociedade torna-se mais exigente, tendo 2018 sido um ano bastante solícito no que se refere a greves

dos mais diversos setores de atividade. Estas colocam, inevitavelmente, em causa as políticas levadas a cabo pelo governo socialista, com o apoio dos partidos mais à esquerda. 2019 é novamente ano de eleições legislativas, pelo que se compreende que este seja um período mais conturbado em termos políticos, que as populações exijam o que foi prometido no anterior período de eleições e que os partidos prometam resolver todas as questões que ficaram pendentes na presente legislatura e que a oposição prometa soluções para todos os problemas levantados.

Todos estes acontecimentos acabaram por ter repercussões diretas e indiretas no turismo. Tem-se vindo a assistir a um crescimento significativo das atividades turísticas em Portugal, sendo o nosso país um destino atrativo para a comunidade turística internacional. O incremento de visitas ao nosso país surgiu como uma excelente oportunidade de trabalho e negócio para uma parte significativa da população que, até então, estava a sofrer bastante com os impactos da chegada da austeridade sobre a população. O aproveitamento desta oportunidade, por parte de alguns cidadãos, em nome individual, levou a que estes criassem a sua própria oferta turística, o que, por conseguinte, obrigou a que várias leis fossem criadas para a sua regulamentação e limitação em locais com elevada oferta de alojamentos turísticos. Apesar de a regulamentação para este tipo de alojamento se aplicar a todo o país, algumas das medidas, concretamente a de limitação do número de alojamentos permitido em determinadas zonas, só se aplica em regiões saturadas por este tipo de oferta turística, concretamente em Lisboa.

3.2.1.1.2. *Económica*

Para a análise económica contribuem diversos fatores, nomeadamente a existência de concorrência, de impostos aplicáveis, direta e indiretamente, à área de negócio, bem como outros fatores que possam ter impacto na operação. Nestes estão incluídas questões como taxas ou impostos da atividade, a taxa de desemprego da região/país, as preferências dos consumidores, etc.

Como tivemos oportunidade de explanar na análise política, o comportamento económico de Portugal foi, na última década, muito influenciado por uma crise económica mundial, que acabou por se refletir num pedido de ajuda internacional e culminou com a vinda do FMI ao nosso país. Seguiram-se anos de grande austeridade pública, mas também privada, aumentaram-se impostos, reduziu-se o consumo e incentivou-se a poupança. Com a saída do FMI de Portugal, seguida pela mudança governamental a que o país foi sujeito, assistimos a uma alteração do panorama económico nacional, em grande parte alavancada pelas medidas tomadas pelo anterior governo. Começaram a surgir provas do crescimento económico e, de modo significativo, do investimento estrangeiro no nosso país.

Todos estes aspetos tiveram, inevitavelmente, consequências também no setor do turismo, ainda que tenham sido, em parte, menos sentidas que noutras áreas. Portugal tem vindo a ser um dos destinos turísticos mais procurados, sendo este setor um dos principais motores económicos e o responsável por dar emprego, direta e indiretamente a um em cada cinco portugueses ativos, como mencionou publicamente Gloria Manzo, presidente do World Travel & Tourism Council, num fórum organizado em Lisboa em setembro de 2018 (Público, 2018). A aposta do atual governo não se centra apenas nas regiões mais procuradas e mais turísticas, mas também em zonas com um menor desenvolvimento turístico, potenciando igualmente a criação de emprego e de riqueza para estas regiões, através de diversos programas de valorização das regiões. Exemplo dessas iniciativas é o Programa Valorizar, em que se pretende apoiar o investimento na promoção da qualificação de Portugal enquanto destino turístico, com o principal objetivo de potenciar e melhorar a experiência turística (Turismo de Portugal, 2018).

Em 2013, o turismo foi responsável por 5,4% (9.250 milhões de euros) das receitas no PIB, sendo que este número cresceu até aos 7,8% (15.153 milhões de euros) em 2017 (travelBI, 2018). É expectável que o crescimento económico do país se mantenha durante o próximo ano, tendo em consideração não só o bom momento que atravessa em termos de reconhecimento como um dos melhores destinos turísticos mundiais, como também muitas das medidas que foram aprovadas no Orçamento de Estado de 2019. Estas visam não só

incrementar o investimento em infraestruturas de apoio à atividade turística, como também a incentivar a população a consumir, estas refletem-se através dos aumentos salariais e das pensões, das verbas alocadas ao investimento público ou da redução da fatura energética das famílias (Dinheiro Vivo, 2018).

3.2.1.1.3. *Sociocultural*

A análise sociocultural transmite-nos salientar quais os aspetos que têm maior influência para o estilo de vida dos consumidores, nomeadamente os seus níveis de escolaridade, os níveis de rendimento, agregados familiares, faixas etárias, esperança média de vida, distribuição geográfica, crenças ou interesses.

Apesar das melhorias que se têm sentido a nível económico, que tiveram inevitavelmente consequências positivas para a população, a percentagem da população que vive abaixo do limiar da pobreza representava em 2017 23,3%, uma redução de praticamente 4% face ao verificado em 2004, antes da crise económica que atingiu o nosso país (INE, 2019). Se em 2004 o grupo etário que era mais atingido pelas dificuldades económicas era o da população com idade igual ou superior a 65 anos (35,2%), em 2017, o grupo etário que vivia abaixo do limiar da pobreza era os jovens até aos 17 anos (24,2%), dados também partilhados pelo INE (2018). Quando olhamos para os dados da escolaridade da população, podemos observar que os níveis têm vindo a crescer, com uma crescente parte da população a ter pelo menos o ensino secundário, sendo que a população com frequência completa de ensino superior (18,1% em 2017) se está a aproximar da que tem apenas o ensino secundário (21,1% em 2017) (INE, 2019), formação obrigatória no nosso país desde 2012. Por outro lado, a percentagem da população sem qualquer nível de escolaridade está a baixar, sendo que apenas 7,3% da população se encontra nesta situação (INE, 2019).

No que respeita a área do turismo e a sua relação com a escolaridade, mais de 50% da população que trabalha nesta área apresenta uma escolaridade até ao ensino básico, sendo que o total dos setores económicos fica nos 46%, dados do 3º trimestre de 2018 do INE- Inquérito ao Emprego (travelBI, 2018). Foi

também notória a redução entre o 3º trimestre de 2017 e 2018 desta parte da população, que passou dos 61% para os 54%, em detrimento da população com ensino secundário (mais 4%) e também com ensino superior (mais 3%), algo que se notou bastante menos nos restantes setores. De modo geral, o setor do alojamento e da restauração apresenta uma realidade inversa à totalidade dos restantes setores económicos no que respeita o género que tem maior representatividade, no primeiro as mulheres detêm 59% do emprego, no segundo, são responsáveis por 49% dos empregos em Portugal (dados do 3º trimestre de 2018) (travelBI, 2018).

3.2.1.1.4. *Tecnológica*

Na análise tecnológica, inclui-se a relação que a população tem com a tecnologia e de que forma esta impacta o negócio, quer seja produção, distribuição ou esteja envolvida na comunicação do mesmo.

Vivemos uma época em que as tecnologias da informação e comunicação são indispensáveis no desempenho de qualquer tarefa e no funcionamento de qualquer negócio. O setor do turismo é um dos mais influenciados pela parte tecnológica, não só porque esta permitiu que o mesmo se desenvolvesse, mas igualmente porque é um fator fundamental para o seu funcionamento quotidiano. A dependência da hotelaria da tecnologia é particularmente relevante quando falamos da relação que é estabelecida e mantida com o cliente. Torna-se, por isso, crucial que o projeto em questão tenha uma forte vertente tecnológica não só como meio de divulgação da unidade e das atividades que nela ocorram, como também como veículo de comunicação com os clientes e potenciais clientes. Este é, cada vez mais, o principal veículo de troca de informação entre as organizações e os consumidores e o principal local onde estes expressam as suas opiniões e influenciam todos os que os rodeiam, tendo um potencial elevadíssimo de disseminação de informação, seja esta positiva ou negativa.

Por outro lado, é igualmente relevante que os equipamentos que sejam colocados ao dispor dos clientes na unidade de alojamento, desde televisões a sistemas de som, sejam o mais atualizados possível, sendo um dos principais

pontos de investimento a ter em consideração para o projeto, dada a exigência crescente que os consumidores têm a propósito deste aspeto.

3.2.1.1.5. *Ambiental*

Para a análise ambiental, salienta-se a relevância a questão da consciencialização, cada vez maior, da população para estes temas. A temática ambiental é um dos aspetos que não poderá ser descurado pelo negócio.

São vários os estudos que mencionam a relação entre o estado do tempo e/ou a alteração do clima e a procura turística que mostram que temperaturas altas extremas têm impacto no turismo dos destinos mediterrânicos e podem levar a alterações de rotas turísticas para países europeus centrais e do Norte (Amelung & Viner, 2006; Hamilton, Maddison & Tol, 2005). O setor do turismo é um dos que mais contribui negativamente para o ambiente, devido às emissões de dióxido de carbono resultantes da massificação da utilização dos transportes, em especial dos transportes aéreos.

As preocupações ambientais no nosso país têm sido crescentes, tal torna-se notório no programa governamental para o setor, a Estratégia Turismo 2027, onde podemos encontrar as políticas de sustentabilidade para a próxima década, estratégias de desenvolvimento. O programa afirma que, enquanto destino turístico de qualidade, Portugal “alicerça a sua vantagem competitiva nos princípios de sustentabilidade, na oferta diversificada e na valorização das suas características distintivas e inovadoras, colocando as pessoas no centro da sua estratégia” (Turismo de Portugal, 2019). O desenvolvimento sustentável é um dos principais objetivos do setor, por isso, o Turismo de Portugal estabeleceu parcerias com diversas entidades e que contemplam áreas como:

- Cultura – na promoção de novos produtos turísticos, na beneficiação de instalações e equipamentos, na construção de um programa de recuperação de património abandonado para fins turísticos;
- Ambiente – parcerias institucionais com entidades públicas da área do ambiente e com organizações não governamentais do ambiente,

desenhando programas de promoção de boas práticas junto das empresas do setor, de distinção de boas práticas;

- Transportes – promoção da acessibilidade ao destino e do desenvolvimento de modelos de mobilidade sustentável nos destinos;
- Formação – envolvimento de empresas e agentes de formação na construção de planos de formação na área do empreendedorismo e inovação no setor;
- Coesão territorial – apoio ao desenvolvimento de projetos de valorização do património e dos recursos endógenos das regiões, diversificação da oferta, nomeadamente *cycling & walking*, turismo de natureza, turismo equestre, revitalização das termas e dinamização turística das aldeias;
- Turismo para todos – tornar Portugal um destino acessível para todos, através da melhoria do produto e da divulgação e promoção junto do turista das boas práticas de acessibilidade;
- Monitorização da sustentabilidade – através de indicadores de sustentabilidade de destinos;
- Monitorização sistemática da pressão turística nos destinos turísticos.

(Turismo de Portugal, 2019)

3.2.1.1.6. *Legal*

Na questão legal, salientam-se as leis, direitos do consumidor, as oportunidades disponíveis e dadas às populações, sendo a sua aplicação fundamental para o sucesso da operação.

A regulamentação da atividade turística é fundamental para garantir um crescimento sustentável e uma operação sem problemas. Com o crescimento a que temos vindo a assistir do número de estabelecimentos hoteleiros e de unidades de alojamento, o governo viu-se forçado a alterar alguma da legislação em vigor até então. O crescimento exacerbado das unidades de alojamento local, com maior incidência na região do Grande Porto e da Grande Lisboa, em conjunto com a fraca legislação que regia este tipo de alojamento, levou a que fossem criadas medidas adicionais e a que fosse alterado o regime

jurídico da exploração dos estabelecimentos de alojamento local. Esta alteração visou essencialmente limitar o registo de novas unidades de alojamento local, bem como restringir as áreas onde estas são criadas. A medida permitiu que este crescimento abrandasse nas zonas mais problemáticas destas cidades, o que acabava por comprometer a qualidade percebida do serviço prestado aos clientes, uma vez que muitos dos proprietários destes estabelecimentos não são do setor e não têm o *know-how* necessário à operação.

A redução da taxa de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) sobre a restauração, de 23% para 13% a 1 de julho de 2016 pretendia ter um impacto direto sobre a receita do setor, bem como sobre a sua taxa de empregabilidade. Esta alteração, implicou uma redução da receita do estado, nos 18 meses seguintes de mais de 380 milhões de euros, mas um acréscimo de 30 milhões da receita do IVA na restauração (Público, 2019). No que respeita ao emprego, nesse mesmo período, o crescimento foi de cerca de 10%, tendo também as remunerações dos colaboradores aumentado em cerca de 2% (Público, 2019).

3.2.1.2. Análise da competitividade – As cinco forças de Porter

Com a aplicação desta análise, pretende-se analisar a atratividade e rentabilidade do setor. Através das cinco forças de Porter, consegue-se concluir que a atratividade do setor é média-alta, sendo de seguida explanados os aspetos que para tal contribuem.

3.2.1.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes

A evidência de um mercado em que existe um número de *players* significativo, pode implicar que este não será o melhor mercado para se entrar. Num mercado em que existe uma grande ameaça, é natural que o custo de abrir um novo negócio seja mais baixo e que não existam entraves à sua entrada no mercado.

No setor hoteleiro verifica-se uma considerável diferenciação do produto, uma elevada necessidade de investimento de capital, elevadas restrições legais e uma acessibilidade média aos diversos canais de distribuição existentes, pelo que se conclui que a ameaça de novos concorrentes é média.

3.2.1.2.2. *Poder negocial dos fornecedores*

O poder negocial dos fornecedores pretende determinar qual é a influência que os fornecedores têm sobre as matérias-primas. Para tal, é determinante o rácio entre o número de fornecedores existente e as necessidades do mercado, pois daqui advém o controlo que os mesmos têm sobre o mercado.

O número de fornecedores existente neste setor é elevado, por isso os seus preços acabam por não ser muito elevados. Por outro lado, existe uma extrema relevância na qualidade dos produtos que são adquiridos, sendo que o custo de mudança de fornecedor é, no entanto, baixo. Assim, conclui-se que o poder negocial que estes apresentam é baixo, o que acaba por influenciar a atratividade do setor.

3.2.1.2.3. *Poder negocial dos clientes*

Da mesma forma que acontece com os fornecedores, também é importante perceber qual a influência que os consumidores têm para o mercado e qual a sua influência no processo.

Na região em que se pretende implementar este projeto, o número de clientes é ainda reduzido, sendo que o custo dos mesmos mudarem de prestador de serviços é elevado. Dada a diferenciação existente entre os prestadores de serviços existentes e à elevada importância que os clientes dão à qualidade, o poder negocial dos clientes é alto, o que é um fator dissuasor da atratividade do setor.

3.2.1.2.4. *Ameaça de produtos substitutos*

Tal como acontece com novos concorrentes, também a ameaça da entrada de produtos ou serviços, que de certa forma, possam ter implicação no negócio deverá ser analisada. Com o avançar do tempo e com a melhoria e disseminação das tecnologias, há produtos/serviços que se tornaram obsoletos e que por isso poderão facilmente sofrer com a entrada de novos produtos/serviços que lhes sejam equivalentes e por isso ser substituídos.

No setor da hotelaria, e com a crescente importância que o turismo tem vindo a ter na economia do nosso país, a ameaça dos produtos/serviços substitutos existe e não deve ser descartada, nomeadamente quando falamos de alojamentos de curta duração, como os alojamentos locais. Do mesmo modo, é importante também salientar o custo reduzido de mudança para produtos substitutos, sendo a sua rentabilidade e agressividade elevadas. Conclui-se assim que a pressão dos produtos substitutos é elevada.

3.2.1.2.5. *Rivalidade entre empresas concorrentes*

Pretende-se aqui avaliar a competição existente entre os concorrentes em determinada área de negócio, sendo analisada a procura e oferta existentes.

A hotelaria, em geral, é caracterizada por uma diferenciação elevada dos serviços que oferece, por um elevado crescimento do mercado, pela existência de custos fixos e variáveis elevados e pela incapacidade de aumentar a sua capacidade instalada, concretamente o número de unidades de alojamento disponíveis, conclui-se assim que a rivalidade entre empresas concorrentes é elevada.

3.2.2. Enquadramento da região

A cidade de Caldas da Rainha tem uma grande herança histórica. O seu nome começou por ser caldas de Óbidos, isto porque caldas significa fonte de água quente e porque a agora cidade, pertencia ao território de Óbidos.

A Rainha era, desde 1482 a detentora do senhorio das terras de Óbidos, onde existiam estas águas termais, sendo a localidade conhecida como caldas de Óbidos à data. A construção do Hospital neste local deveu-se, principalmente, à preocupação existente na coroa portuguesa de que a população que acorria a esta nascente de água mineral tivesse um acolhimento mais apropriado, tal como menciona Serra (1995). Consta também que outro dos motivos para que esta tivesse decidido mandar construir o hospital foi por a própria ter experimentado as águas, corria o ano de 1484.

Serra (1995) menciona também que a primeira intenção da Rainha era de criar um hospício ou hospital medieval, mas que com o aumento da afluência popular, acabou por alterar o seu propósito, querendo criar um hospital moderno, onde existisse uma fusão entre o termalismo e a Medicina.

A construção do Hospital de Santa Maria do Pópulo fazia parte de uma grande reformulação da assistência aos pobres e doentes do país, da responsabilidade da coroa portuguesa, designadamente de D. João II e da Rainha D. Leonor e também do seu irmão D. Manuel (Serra, 1995). A construção foi feita em várias fases, não só devido à dimensão do projeto, mas também devido às avultadas verbas que foram necessárias para que este fosse edificado. Acredita-se que numa primeira fase tenham sido erguidos os balneários e casas de acolhimento. De seguida, ergueram-se duas casas do hospital e as oficinas. Por fim ter-se-á erguido a igreja e concluído o edifício do hospital. A construção da igreja erguida ao lado do hospital, ficou a cargo do mestre Mateus Fernandes, que foi também responsável pela igreja de Santa Maria da Vitória, na Batalha (Serra, 1995).

Correia (1959) (*op. cit.* Serra, 1995) menciona que o Hospital das Caldas é o primeiro grande Hospital termal, de que há registo no mundo, com consulta médica obrigatória, médico, farmacêutico e enfermeiros privativos e com um registo de doentes e estatística desde o início do século XVI. Este era constituído por 7 enfermarias e camas para 100 pessoas, tendo sido o primeiro grande hospital moderno do país (Serra, 1995).

No reinado de D. João V, o hospital sofreu uma grande intervenção, em parte devido à sua deterioração, explicada por infiltrações das águas. Grande parte

da edificação inicial foi demolida, crendo-se que, na atualidade, a única parte que se mantém original seja a igreja. Foram criadas, nesta altura, piscinas termais. A decisão do reino acabou por ser influenciada pelo interesse manifestado pelas elites da época pelas estâncias termais, um pouco por toda a Europa.

Já mais recentemente, em finais do século XIX, o hospital foi novamente remodelado, pelas mãos de Rodrigo Berquó, arquiteto e administrador do hospital. Foi acrescentado um piso ao edifício, onde ficariam localizadas as enfermarias. Todas as obras feitas foram interiores, tendo-se mantido a fachada do mesmo. Berquó foi também responsável pela obra dos Pavilhões do Parque, cuja finalidade era de dar albergar os visitantes das termas, criando o Hospital Dom Carlos I, para se poderem assim separar os termalistas dos enfermos (Neto, 2014). No entanto, este nunca viu os edifícios a funcionar com o propósito que lhes tinha dado, devido ao seu falecimento. Foi da sua autoria a remodelação do casino, o edifício agora conhecido como “Céu de Vidro”, por ter um teto totalmente em vidro. Com esta remodelação, Berquó pretendeu dinamizar a vida do concelho e a zona adjacente ao hospital termal.

3.2.2.1. Características das Águas Termais

A região onde está localizada a cidade das Caldas da Rainha encontra-se na Orla Mesocenozóica Ocidental, facto que em muito contribui para as características dos seus solos e, conseqüentemente, das suas águas. As águas termais da cidade provêm de águas meteóricas que primitivamente se infiltraram na Serra de Aire e Candeeiros. Estas percorreram depois um circuito subterrâneo para o ocidente, em direção ao vale tifónico onde se encontra a cidade. Aires-Barros (2005) salienta que, quando falamos em termalismo, falamos em águas de natureza tipificada pelo seu teor de minerais, oligoelementos e outros constituintes, pela sua pureza e também pela sua composição, temperatura e débito estáveis.

Devido às suas características sulfúreas, as águas termais da cidade são indicadas para doenças como (Termas de Portugal, 2018):

- Artrose,
- Reumatismos Inflamatórios (Artrite Reumatoide, Espondilite Anquilosante, etc.),
- Gota,
- Sequelas Pós-Traumáticas,
- Sinusites,
- Rinites Crónicas,
- Hipertróficas e Atróficas,
- Laringite Crónica,
- Bronquite Crónica,
- Asma Brônquica.

3.2.2.2. Património natural

A criação do Parque D. Carlos I, tal como o conhecemos atualmente, foi uma ideia de Rodrigo Berquó, cuja intenção era a criação de um parque arbóreo com um lago. No entanto, no espaço ocupado pelo Parque, já existia um espaço arborizado, onde os doentes podiam passear.

No período anterior ao Marquês de Pombal, esta zona era ocupada maioritariamente por vinha e olival, tendo no reinado de D. João V sofrido uma reforma, juntamente com a remodelação do hospital e zona envolvente. Foi criada a Casa da Convalescença, assim como um local adjacente, para recreio e divertimento. O espaço criado por D. João V era destinado em exclusivo ao passeio dos doentes do hospital.

É também com Berquó que se dá início ao uso deste espaço não só como local de passeio, mas também como espaço de diversão para os locais e visitantes, onde era possível realizar vários jogos para os entreter. Com a morte do arquiteto, a administração do Parque caiu em esquecimento e deterioração.

Foi já nos anos 30 e 40 que voltou a existir alguma preocupação com o Parque, sob a alçada do então administrador Dr. Mário Rocha. No final da década de 40 e início da década de 50, foi delineado e posto em prática um plano de

urbanização, onde se salienta o alargamento do Museu José Malhoa, bem como a construção do restaurante, ainda hoje existente.

3.2.3. Evolução Urbana

A vila das Caldas acabou então por nascer em volta do grande Hospital, em 1511, por D. Manuel, que como forma de compensar a sua irmã, D. Leonor, dos gastos na construção do hospital, procedeu à desmarcação deste território do restante concelho de Óbidos (Serra, 1995). A obra da Rainha acabou por ser fundamental para a atratividade da região, em especial por ser considerado um lugar de passeio, não só para as pessoas que estavam doentes, como também para quem apreciava o sossego e a natureza que sempre puderam encontrar na mesma. Carneiro de Sousa (2005) menciona que devido à ritualização religiosa das águas termais, muito graças ao trabalho da Rainha nesse sentido, juntou-se a especialização da região enquanto espaço de repouso, passeio e visita, tendo para isso também sido criadas ainda feiras sazonais e os mercados diários, que ainda hoje dão vida à cidade.

O concelho das Caldas manteve-se durante alguns anos apenas com uma única freguesia, onde está localizado o Hospital. A vila foi crescendo e prosperando à volta deste edifício histórico. Contudo, esta era uma zona estrategicamente localizada entre vários portos do litoral, o que levava a que fosse local de passagem obrigatória, revelando-se um fator decisivo para a sua expansão.

Um contributo igualmente importante para o crescimento do concelho foi a construção da via férrea em 1888, o que permitiu trazer mais população para o mesmo.

Serra (1995) menciona que apenas no ano de 1836 a vila foi promovida a sede de concelho, juntando à freguesia de Nossa Senhora do Pópulo mais sete freguesias, Alvorninha, Vidais, Santa Catarina, Carvalhal Benfeito, Salir de Matos, Coto e Tornada. Em 1855 juntaram-se a Serra do Bouro e Salir do Porto e em 1895 o Landal, São Gregório e A-dos-Francos. Surgiram mais três

freguesias no concelho desde então, Foz do Arelho, em 1919, Nadadouro, em 1957 e Santo Onofre, em 1984 (Serra, 1995).

A vila das Caldas recebeu em 1927 o reconhecimento oficial do seu estatuto de cidade (Serra, 1995).

3.2.4. Atividades Económicas

No que concerne as atividades económicas, o concelho fazia parte de uma das regiões onde a produção de cereais era de grande importância, nomeadamente de milho e arroz, tendo-se erradicado a produção deste último em meados do século XIX, como menciona Macedo (1855) (*op. cit.* Serra, 1995). A produção de arroz foi então substituída pela vinha.

O mesmo autor, refere que já no ano de 1850, o mercado das Caldas era conhecido e a sua variedade frutícola afamada, destacando-se as laranjas, limões, figos, ameixas, melancias, pêsegos, melões, morangos, maçãs e pêras (*op. cit.* Serra, 1995). O concelho possui condições favoráveis à atividade agrícola, não só devido ao clima temperado de feição marítima, como também devido aos seus solos férteis, onde se destacam as culturas hortícolas e os pomares, cujos produtos podemos ainda hoje adquirir no mercado diário. Este continua a ser o único mercado diário ao ar livre da Europa.

Por outro lado, temos também a importância da indústria nas Caldas, mais concretamente as faianças, em muito potenciadas pelo Mestre Bordallo Pinheiro, e que ainda nos dias de hoje são o ex-líbris da cidade. Este criou, em 1884, a Fábrica de Faianças de Caldas da Rainha, onde existiam 3 secções: materiais de construção, louça artística e louça comum (Serra, 1995).

Devido às características dos seus solos, a região das Caldas é abundante em argilas, tendo por isso mesmo exponenciado a criação da indústria da cerâmica. Apesar de o seu surgimento ter acontecido algum tempo antes, foi apenas com a vinda de Raphael Bordallo Pinheiro para as Caldas, para dirigir a Fábrica de Faianças de Caldas da Rainha, que foi dado um novo impulso e atingido o reconhecimento da cerâmica caldense que ainda existe atualmente.

3.2.5. Evolução Demográfica

As fontes de informação relativamente à demografia do concelho desde a sua criação são escassas, no entanto, o Pe. Carvalho da Costa (1712) (*op.cit.* Serra, 1995) salienta que no princípio do século XVIII, a vila contava com 231 moradores. Serra (1995) menciona que em 1864, a vila ultrapassa já os 2000 habitantes. O facto de à freguesia de Nossa Senhora do Pópulo, se terem juntado mais algumas, levou inevitavelmente a um acréscimo populacional. O reconhecimento das potencialidades e capacidades das águas só levaram a que este número crescesse desde a construção do Hospital. Este crescimento foi feito não só em população residente, mas também a que visitava o concelho e dinamizava o mesmo. A curta distância a que se encontra da cidade de Lisboa, potenciada pelos progressos dos meios de transporte e de comunicação, permitiram aproximar ainda mais os dois concelhos, e funcionar como chamariz para a cidade termal.

A população do município teve um crescimento lento entre 1960 e 1981, cerca de 9% (INE, 2019). Nas duas décadas seguintes, entre 1981 e 2001, pode observar-se um crescimento mais significativo, de cerca de 19% (INE, 2019). Nos últimos censos, de 2011, verificou-se que a população do município tinha passado de cerca de 48.000 pessoas para praticamente 52.000, um crescimento na ordem dos 6% (INE, 2019). Nos mesmos dados, é possível observar o envelhecimento da população do município que a faixa etária até aos 14 anos baixou, desde 1960, sendo que a população com mais de 65 anos triplicou. Como menciona Fadigas (2005), a expansão urbana que se fez sentir nas últimas quatro décadas teve, inevitavelmente influência na densidade populacional, se em 1981 a população que residia no concelho era de cerca de 18.400 pessoas, este valor era em 2001 de cerca de 25.200 pessoas.

Quando falamos de turismo pela população residente, o número de pessoas que viajou em turismo no nosso país cresceu 20% entre 2011 e 2018 (INE, 2019). O grupo etário que teve um maior crescimento na região Centro foi a população com 65 ou mais anos (33%), seguida da população com menos de 15 anos (32%) e da população com idades entre os 25 e os 44 anos (21%) (INE, 2019).

3.2.6. Procura turística da região

Tal como tem vindo a acontecer de forma generalizada, também a região Oeste tem sentido o impacto que o turismo tem tido, tendo duplicado o número de dormidas nos seus estabelecimentos hoteleiros, entre 2001 e 2016. Também as Caldas viram os seus números aumentar, ainda que de modo mais contido, durante este período, tendo-se passado de cerca de 119.000 dormidas em 2001 para cerca de 155.000 em 2016 (PORDATA, 2018). O tipo de estabelecimento preferido continua a ser o hotel, considerando que nas Caldas o valor de dormidas entre 2001 e 2017 duplicou, de 87.000 para 164.000 dormidas em hotéis. As dormidas noutros estabelecimentos hoteleiros, no entanto sofreram uma redução, na ordem dos 30%, algo que foi compensado pelos valores conseguidos pelos hotéis (PORDATA, 2018).

A mesma fonte indica que, por outro lado, as estadas médias nas unidades hoteleiras acabaram por diminuir, não só na região Oeste, como principalmente nas Caldas da Rainha, onde a descida mais acentuada se verificou nos turistas estrangeiros, que em 2001 ficavam em média 3,3 dias hospedados e em 2016 este número passou a 2,6 dias. Estes números poderão ser justificados pelo aumento da oferta em regiões vizinhas, o que leva a que os turistas optem por ficar menos dias num só local, o que lhes permite conhecer melhor o nosso país.

De modo geral, o número de hóspedes aumentou de modo significativo entre 2009 e 2017, tendo não só na região Oeste, como nas Caldas, tendo quase triplicado os valores que apresentava em 2009, tendo passado de 39.000 hóspedes para cerca de 93.000. A PORDATA indica-nos também que, o número de hóspedes que visita a região Oeste, em concreto as Caldas da Rainha, foram, na sua maioria, durante o período de 2001 e 2016, turistas portugueses, ainda que estes valores estejam a sofrer uma redução, passando de 67% para 63% do total de hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros.

As faixas etárias que mais visitam a zona centro são as entre os 25 e 44 anos e entre os 45 e 64 anos. Contudo, a faixa que, no período de 2011 e 2017 apresentou maior crescimento foi a de mais de 65 anos, tendo crescido 49%. De modo geral, o número de turistas na região centro cresceu 22% entre 2011

e 2017, algo que foi sem dúvida impactado pelo reconhecimento que foi dado ao país e também pela aposta que o Turismo da Região Centro tem vindo a fazer ao longo dos últimos anos. Quanto às habilitações literárias das populações que visitam a região Centro, podemos ver através dos dados da PORDATA (2018), que entre 2011 e 2017 os níveis de instrução de ensino básico e de população sem estudos sofreu uma redução, por seu lado, subiu a percentagem de visitantes com o ensino secundário e superior. Quanto ao género dos visitantes, a sua maioria são do sexo feminino, cerca de 52% do total.

Dados da PORDATA (2018), permitem-nos concluir que em apenas 3 anos, entre 2013 e 2016, na região Oeste o número de hóspedes nos alojamentos turísticos praticamente duplicou (crescimento de 87%) e o número de dormidas duplicou o seu valor, de 70 mil dormidas para 160 mil em 2016. No que se refere à estada média em alojamento turístico na região, esta passou de 1,7 para 2,0 noites neste mesmo período. Estes números são refletidos também no acréscimo dos valores dos proveitos totais nos alojamentos, que passaram de 2,2 milhões de euros (M€) em 2013 para 5,5M€ em 2016. O mercado espanhol é um dos principais responsáveis pelo total de dormidas, cerca de 11%, dados de 2017, o equivalente a mais de 360 mil dormidas na região Centro (PORDATA, 2018).

3.2.7. Estudo da oferta turística da região

A oferta disponível tem, ao longo dos últimos anos, sofrido algumas alterações, com a capacidade de alojamento, isto é, do número de camas disponíveis, da região Oeste a aumentar em cerca de 30%, com a hotelaria tradicional a deter mais de 50% da capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, com mais de 5.100 das 9.700 camas disponíveis.

É possível perceber a influência que os novos tipos de alojamento têm tido em Portugal, a região Oeste é também retrato disso, considerando a duplicação do número de estabelecimentos hoteleiros, entre 2009 e 2017, as unidades hoteleiras, que não os hotéis, foram responsáveis por 70% e 60% dos crescimentos no número de unidades, para a região Oeste e para a cidade de Caldas da Rainha, respetivamente, como nos indicam os dados da PORDATA (2018). Estes dados são igualmente consistentes com os que nos indicam o número de quartos e de camas disponíveis, assim como da sua evolução entre 2009 e 2017. Os cinco hotéis que surgiram na cidade das Caldas da Rainha entre este período são responsáveis pela duplicação do número de quartos disponíveis e da duplicação de camas disponíveis. Apesar do número de unidades de alojamento que não são consideradas hotéis ter crescido em maior número que os hotéis propriamente ditos, a sua capacidade de alojamento é inevitavelmente mais reduzida, daí que os hotéis continuem a ser considerados os maiores contribuidores para o aumento da capacidade de alojamento das regiões como um todo.

A análise do contributo dos hotéis para a oferta de alojamento disponível é também bastante visível quando olhamos para os proveitos que as unidades hoteleiras têm e analisamos que os hotéis detêm mais de 90% da receita total, em especial nas Caldas da Rainha, no período entre 2001 e 2017. Na região Oeste como um todo, este rácio já é reduzido para os 66% (PORDATA, 2018). A média dos proveitos por hóspede nos estabelecimentos hoteleiros também subiu, quando falamos na cidade, crescimentos de mais de 10€ por hóspede, dos 44€ para os 55€, nos hotéis e de 10€ para o total dos estabelecimentos de alojamento, dos 44€ para os 54€.

3.2.7.1. Estudo da Concorrência

Para a elaboração da análise da concorrência, foram analisadas cinco unidades hoteleiras da região Oeste, cujas características se assemelham ao produto que se pretende criar. Assim, fazem parte deste estudo o Sana Silver Coast, nas Caldas da Rainha, o Rio do Prado (Arelho) e o The Literary Man, que pertencem aos mesmos proprietários e as duas Pousadas de Óbidos, a Pousada Vila de Óbidos e a Casa Lidador e a Pousada Castelo de Óbidos (dentro das muralhas da vila de Óbidos), que pertencem às Pousadas de Portugal, geridas pelo grupo Pestana. Na Tabela 36 (Apêndices) é possível ver o quadro resumo das características das unidades de alojamento mencionadas anteriormente e que agora exploramos.

Sana Silver Coast

Localizado mesmo no centro da cidade das Caldas da Rainha, a unidade hoteleira resultou da reabilitação de uma antiga unidade hoteleira histórica na cidade, o Hotel Lisbonense, do qual se preservou a fachada original, datada do século XIX. A renovação da unidade resultou na criação de 88 unidades de alojamento, cujos preços estão entre os 82€ e os 128€. O hotel dispõe ainda de 3 salas de reunião, para a realização de eventos e de zonas comuns, como o restaurante, com capacidade para cerca de 60 pessoas e de um bar.

Como pontos positivos destaca-se a localização central da unidade e a sua vista privilegiada para o parque da cidade, assim como a reabilitação de um edifício histórico da cidade, o que confere à unidade um charme distinto.

Por outro lado, a unidade apresenta também alguns pontos negativos, dos quais se destacam a dimensão da mesma, os mais de 80 quartos levam a acabe por se perder a proximidade com o cliente.

Rio do Prado

Nascida no meio da natureza, esta unidade hoteleira funde-se quase por completo com o local onde foi erguida. Com um conceito de hotelaria de luxo,

as unidades de alojamento foram criadas em edifícios isolados do edifício principal, permitindo criar uma sensação de privacidade superior. Os preços praticados para os 15 quartos estão entre os 177€ e os 261€, os clientes têm uma experiência de completa ligação à natureza, onde a decoração foi pensada ao detalhe, com a utilização de materiais orgânicos nas unidades de alojamento.

Como pontos positivos destaca-se a dimensão das unidades de alojamento e o contacto com a natureza.

Como pontos negativos salienta-se o preço elevado para a qualidade de serviço que seria expectável, assim como o facto de as unidades de alojamento localizadas em edifícios separados do edifício principal o que, em épocas de mau tempo, acaba por ser desconfortável para os clientes e por último um ponto que poderá ser positivo e negativo, que é a localização da unidade hoteleira e o facto de esta ser isolada .

The Literary Man

Unidade irmã mais velha do Rio do Prado, esta unidade beneficia do facto de estar dentro da muralha da vila de Óbidos, erguido no edifício de um antigo convento, o seu conceito baseia-se numa enorme biblioteca onde é possível dormir. Os seus quartos têm preços entre os 78€ e os 157€, sendo possível dormir em antigas celas de freiras.

Os pontos positivos da unidade são a sua localização privilegiada, dentro da vila de Óbidos e o conceito diferenciador que apresenta, sendo o único e maior hotel literário do mundo (como o mesmo anuncia).

Por outro lado, existem também alguns pontos negativos, concretamente o facto de se ter erguido num edifício antigo, leva a que algumas diretrizes tenham de ser cumpridas e o edifício não possa ser totalmente adaptado à atividade hoteleira e que alguns dos acessos, bem como outros aspetos do mesmo (isolamento) possam não ser os mais apropriados.

Pousada Vila de Óbidos e Casa Lidador

Situada numa antiga casa tradicional do século XVIII, a Pousada Vila de Óbidos tira partido da sua localização e história para dar aos seus clientes a experiência de passar uma temporada numa casa tipicamente tradicional da vida, dentro da muralha de Óbidos. Em conjunto com um edifício mais moderno, datado de 1940, a Casa Lidador, o alojamento funciona como um ponto de partida para explorar a vila medieval. Com 17 quartos no edifício da Pousada e com 11 quartos na Casa Lidador, os preços encontram-se entre os 71€ e os 166€.

Como pontos positivos destaca-se a sua localização e a cozinha comunitária que disponibilizam aos seus clientes.

Como pontos negativos salientam-se facto de não ser possível estacionar à porta, por constrangimentos municipais, a acessibilidade e a mobilidade do edifício, por ter de respeitar restrições patrimoniais. Esta unidade só tem regime de pequeno-almoço disponível, servindo o restaurante da Pousada Castelo de Óbidos como alternativa para as restantes refeições. A Casa Lidador dispõe de piscina, mas esta só poderá ser utilizada pelos clientes que lá ficarem alojados, sendo que os que ficarem alojados na Pousada não o poderão fazer.

Pousada Castelo de Óbidos

Gerida também pelo grupo Pestana, tal como a Pousada Vila de Óbidos, a Pousada Castelo de Óbidos tem sem dúvida na sua localização o seu ponto forte, tomando partido do facto de ter parte das suas unidades de alojamento localizadas dentro do Castelo de Óbidos. Com valores que estão entre os 172€ e os 461€, a maioria dos quartos encontra-se no edifício adjacente ao Castelo.

Os principais pontos positivos a salientar são a localização privilegiada e a experiência que oferecem aos seus clientes, por permitirem que os mesmos possam dormir no mesmo local onde a nobreza dormiu.

Os principais pontos negativos desta unidade são a dimensão das unidades de alojamento, e tal como a outra Pousada, da acessibilidade ao edifício e da mobilidade do mesmo, devido às restrições patrimoniais e municipais.

3.3. RESULTADOS

3.3.1. Análise dos Dados Empíricos e Resultados

3.3.1.1. Análise dos Inquéritos

Foram aplicados inquéritos a 264 pessoas, dos quais apenas 227 foram considerados válidos, sendo por isso esta a amostra. A população inquirida divide-se entre 150 pessoas do sexo feminino e 77 do sexo masculino, de nacionalidade portuguesa (97,2%), sendo que praticamente metade destes reside na Região Centro (49,5%), seguidos pelos residentes na Área Metropolitana de Lisboa (39,7%). A maioria da população inquirida situa-se entre os 26 e os 44 anos (54,6%), seguida da faixa entre os 45 e os 64 anos (37,9%), da faixa etária com menos de 25 anos (4,8%) e por último a faixa etária com mais de 65 anos (2,6%). No que respeita a ocupação profissional, a maioria (78,9%) trabalha por conta de outrem, seguidos dos trabalhadores por conta própria (11,9%), sendo que grande parte dos inquiridos (76,7%) tem formação ao nível do ensino superior. Quanto ao rendimento médio líquido mensal, cerca de 40% dos inquiridos está no intervalo entre os 1.500€ e os 3.000€ e quanto ao estado civil, mais de metade dos inquiridos é casado (54,6%) e tem filhos (62,6%).

Quando inquiridos sobre se tinham por hábito passar férias ou fins-de-semana fora, a maioria (90%) respondeu que sim, em média entre 3 a 5 vezes por ano (48%). Os que responderam que não o faziam (10%), justificaram-no com questões financeiras (80%). No que se refere às principais motivações para viajar, as opiniões dividiram-se principalmente entre a necessidade de “Fugir à rotina” (26,9%), a “Necessidade de descansar” (22,9%) e a “Partilha da experiência com família e amigos” (18,8%). À questão sobre como decidiam o destino de férias, a população mencionou que o mesmo era decidido através da “Sugestão de terceiros (família, amigos, conhecidos)” (39,2%) e através de “Websites/páginas de agências/companhias aéreas” (26%).

Quanto às preferências no tipo de alojamento, a população divide-se entre os “Estabelecimentos hoteleiros” (37,1%), os “Apartamentos turísticos” (14,7%) e o “Turismo em Espaço Rural (Casas de Campo, Hotéis Rurais, Agroturismo,

etc)” (13,8%). O modo de reserva é tradicionalmente através das “Plataformas online (ex: Booking.com, Trivago, Expedia)” (70%), devido essencialmente à “Comodidade”, à “Confiança na plataforma” e à “Disponibilidade de ferramenta de comparação entre alojamentos” que este tipo de ferramenta tem associado. Na questão sobre as características que mais valorizam num alojamento, os inquiridos mencionaram a “Localização” (24,3%), “Relação qualidade/preço” (23,9%) e a “Limpeza” (17,9%). Relativamente às motivações sobre as férias, a maioria da população mencionou que prefere “Conhecer outros países” (54,2%), enquanto cerca de 40% prefere conhecer o seu próprio país, neste caso, Portugal, sendo que as regiões preferidas são o Norte (27,8%), o Alentejo (28,6%) e o Algarve (22%). Quando questionados sobre o tipo de férias que preferiam fazer, os inquiridos escolheram a “Praia” (39,9%) e “Cultura (conhecer outros locais)” (34,1%), sendo que a maioria passa férias com a família (70%).

Em relação ao projeto em concreto, foram feitas algumas questões mais direcionadas ao tipo de alojamento mencionado, nomeadamente se alguma vez os inquiridos tinham estado num Boutique Hotel, com a maioria (52%) a dizer que sim, “Entre 3 a 5 vezes” (44%), em média “Até 2 noites” (74%). Quando questionados sobre a sua disponibilidade a experimentar um Boutique Hotel nas Caldas da Rainha, 81% disse que estaria disponível para o fazer e que as principais características que os levariam a fazê-lo seriam a “Qualidade” (28,6%) e os “Serviços oferecidos” (25,7%). Pelo projeto mencionado, a maioria dos inquiridos (44,1%) estaria disposta a pagar “Entre 61€ e 80€” por uma estadia de uma noite, com pequeno-almoço incluído.

A aplicação deste questionário permitiu igualmente verificar a veracidade das hipóteses colocadas no início do projeto.

A Hipótese 1: *O rendimento do agregado familiar é determinante para o tipo de alojamento preferencial*, verifica-se (por favor ver Gráfico 31, no Apêndice II), uma vez que quanto maior é o rendimento, maior é a propensão para escolher um Estabelecimento hoteleiro para ficar alojado, nos inquiridos com rendimentos inferiores a 1.500€, a preferência pelos Estabelecimentos hoteleiros era cerca de 33%, enquanto que nos inquiridos com rendimentos

superiores a 4.500€ esta preferência é de cerca de 68%. De modo geral, todos os intervalos de rendimentos apresentam o mesmo padrão comportamental, relativamente à preferência por Estabelecimentos hoteleiros à medida que os rendimentos crescem, tendo todos os outros tipos de alojamento um decréscimo, com a exceção do intervalo “Entre 1.500€ e 3.000€”, cujas preferências aumentam em 5 dos 7 tipos de alojamento disponíveis e do intervalo “Mais de 4.500€”, que cresce em 3 dos 7.

A Hipótese 2: O conhecimento do conceito de Boutique Hotel é superior na população inquirida com formação superior, também se verificou, (por favor ver Gráfico 32, no Apêndice II), dado que mais de 85% dos inquiridos que já tinham estado num Boutique Hotel têm formação completa ao nível do ensino superior, algo que já acontece com menor expressão quando falamos da população que nunca esteve num Boutique Hotel, onde a percentagem da população com ensino superior baixa para cerca de 68%. Podendo por isso haver uma relação direta entre o conhecimento e a experiência de tipos de alojamento de nível superior e o nível educativo da população.

No que se refere à *Hipótese 3: O turismo de saúde e bem-estar é um dos clusters preferidos da população inquirida, a mesma não se verificou, (por favor ver Gráfico 33, no Apêndice II) sendo que a população inquirida demonstrou as suas preferências por férias de “Praia” (40%) e de “Cultura (conhecer outros locais)” (34%). O turismo de saúde e bem-estar foi uma das opções que obteve menos preferência, reunindo apenas 6% das preferências dos inquiridos.*

Quanto à Hipótese 4: A população inquirida que está disposta a experimentar um Boutique Hotel, está disponível para gastar mais pela sua estadia, a população inquirida que não se mostrou disposta a experimentar o Boutique Hotel nas Caldas da Rainha, (por favor ver Gráfico 34, no Apêndice II) na sua maioria (34,8%), referiu que apenas estaria disposto a pagar até 60€ pela estadia, algo que se alterou na população disposta a experimentar este alojamento, onde o intervalo de preços que reuniu maior consenso foi entre os 61€ e os 80€ por uma noite com pequeno-almoço incluído, confirmando-se por isso a hipótese formulada.

Já a *Hipótese 5: A faixa etária que tem preferência pelos estabelecimentos hoteleiros situa-se entre os 26 e os 44 anos*, foi confirmada, (por favor ver Gráfico 35, no Apêndice II) uma vez que a maioria dos inquiridos (53%) que mostrou a sua preferência por ficar alojado em Estabelecimentos hoteleiros se encontra neste intervalo etário. Este é também o tipo de alojamento preferencial pela faixa etária até aos 25 anos.

A *Hipótese 6: A população inquirida que está disponível para gastar uma quantia superior nas suas estadias é do sexo feminino*, não se comprovou, (por favor ver Gráfico 36, no Apêndice II), uma vez que, apesar de a percentagem da população inquirida que selecionou o intervalo de preços intermédio, entre 61€ e 80€ ser idêntico (45% para o sexo feminino e 42% para o sexo masculino), a escolha pelo intervalo de preços mais baixo, de até 60€ pela estadia no Boutique Hotel, com pequeno-almoço incluído, foi superior no sexo feminino (30% e 26%), demonstrando que este género não está disposto a despende tanto dinheiro quanto o sexo masculino no que se refere ao alojamento nas férias,

Por último, a *Hipótese 7: A intenção de visitar um Boutique Hotel é superior na população inquirida que já visitou este tipo de alojamento*, também foi confirmada, (por favor ver Gráfico 37, no Apêndice II), dado que mais de 80% da população inquirida que já tinha experimentado um Boutique Hotel demonstrou interesse em ficar alojado no Boutique Hotel nas Caldas da Rainha, em comparação com os cerca de 20% que nunca tendo estado num Boutique Hotel, também mostraram interesse em conhecer o tipo de alojamento apresentado.

3.3.1.2. Análise das Entrevistas

Foram aplicadas duas entrevistas, todas contendo questões focadas na função e responsabilidade de cada um dos entrevistados, as mesmas encontram-se no Apêndice III - Entrevistas. As entrevistas foram enviadas por email, devido aos constrangimentos horários e geográficos existentes, à exceção da entrevista ao Diretor Geral do Sana Silver Coast, cuja entrevista foi presencial.

Dora Mendes, responsável pelo Museu do Hospital e de Caldas da Rainha salientou o crescimento do setor na cidade, no entanto mencionou que o potencial para crescer existe, dadas as lacunas ainda por preencher, nomeadamente ao nível das infraestruturas existentes de apoio ao turista. Reforçou que as infraestruturas existem, mas que poderão ser melhor exploradas para o fim com que foram criadas inicialmente. Mencionou que as unidades hoteleiras existentes não são muito acolhedoras, que os espaços de restauração não estão abertos em horários noturnos e todos os dias da semana, o que dificulta a circulação de pessoas na cidade nestes horários e a sua motivação para sair e passear pela cidade. Salienta que a falta de espaços de restauração e de atração da população levam a que a passagem dos turistas seja única, pois não há muitos motivos que os levem a voltar. O facto de a cidade ainda estar muito virada para o turista nacional, acaba por também ser um entrave à vinda de mais turistas de fora.

Quando questionada sobre a reabilitação de edifícios históricos mencionou que era uma boa opção e, quando apresentadas algumas das características do projeto, mencionou que o mesmo poderia ser viável, privilegiando as sinergias entre entidades públicas, privadas, agentes locais, salientando o facto de ser importante salvaguardar o património e os valores. Relativamente às principais barreiras ao empreendedor, mencionou que o acesso a apoios financeiros era a principal barreira ao empreendedor.

A entrevista a Bruno Carvalho, Diretor do SANA Silver Coast Hotel, nas Caldas da Rainha, foi presencial, muito devido à confidencialidade de algumas das temáticas abordadas nas questões que foram feitas, tendo em conta a sua posição e o facto de representar uma cadeia hoteleira. O investimento do grupo SANA na cidade surgiu numa altura em que o mesmo procurava expandir o seu portefólio e este se revelou como uma boa oportunidade de negócio. Acredita que o crescimento turístico é notório também na cidade apesar das taxas de ocupação médias da região se manterem entre os 50% e os 60%, mas menciona que os hotéis não devem ter ocupações acima dos 80%, por forma a não comprometer a qualidade do produto e do serviço que oferecem.

Qualquer novo investimento que surja na região será benéfico, uma vez que é sinónimo de promoção do destino, o que irá ter impacto em todos os negócios locais. Salaria que as infraestruturas necessárias ao setor turístico estão criadas e que um dos pontos principais para que os clientes fiquem satisfeitos e que os negócios sejam bem-sucedidos é sem dúvida, a atenção que é dada ao cliente e em superar as suas expectativas. Para tal, salienta que as plataformas digitais têm uma importância cada vez maior na comunicação com o cliente e na divulgação do produto e do serviço oferecido.

3.4. PLANO DE MARKETING

3.4.1. Análise SWOT

Através da análise SWOT podemos compreender o posicionamento de um negócio, tanto na envolvente interna, os seus Pontos Fortes (*Strengths*) e os seus Pontos Fracos (*Weaknesses*), como na envolvente externa, com as Oportunidades (*Opportunities*) e as Ameaças (*Threats*). A Figura 5 sintetiza todos os pontos explanados de seguida.

Pontos Fortes

- Novo conceito na cidade – tipo de alojamento diferenciado e único, de momento, na cidade;
- Serviço altamente personalizado – pretende-se dar uma especial atenção ao detalhe em todos os serviços prestados, tendo sempre em consideração o cliente que atendemos;
- Equipamentos e produtos de elevada qualidade – todos os produtos e equipamentos a utilizar no hotel são de primeira qualidade, por forma a garantir que as necessidades dos clientes são supridas e que as suas expectativas são superadas;
- Instalações que aliam a modernidade da decoração ao património histórico do edifício e da cidade – trata-se de um edifício histórico e património da cidade, que não só se pretende manter como dar a conhecer, pelo que será preservado ao máximo, toda a decoração utilizada irá de encontro ao estilo do mesmo;
- Equipa de recursos humanos bastante qualificada e profissional – de modo a garantir um serviço excecional, é fundamental que os recursos humanos que irão trabalhar no hotel tenham a formação e experiência profissional adequadas;

Pontos Fracos

- Falta de experiência na direção de uma unidade hoteleira – a falta de experiência profissional na direção da operação de uma unidade hoteleira poderá por em causa parte da atividade normal, pelo que terá de ser colmatada com formação e experiência, numa fase anterior à abertura da mesma;
- Incapacidade de aumentar o número de unidades de alojamento existente – o número de unidades de alojamento será sempre o mesmo, pelo que em termos de receita de alojamento, as vertentes a aumentar serão a taxa de ocupação e o preço, dado que a quantidade de produto disponível não pode aumentar;
- Inexistência de espaço de bem-estar interior ou exterior (piscina ou ginásio) – a falta de um espaço de bem-estar poderá ser um fator dissuasor de visita à unidade hoteleira, especialmente nas épocas mais baixas;

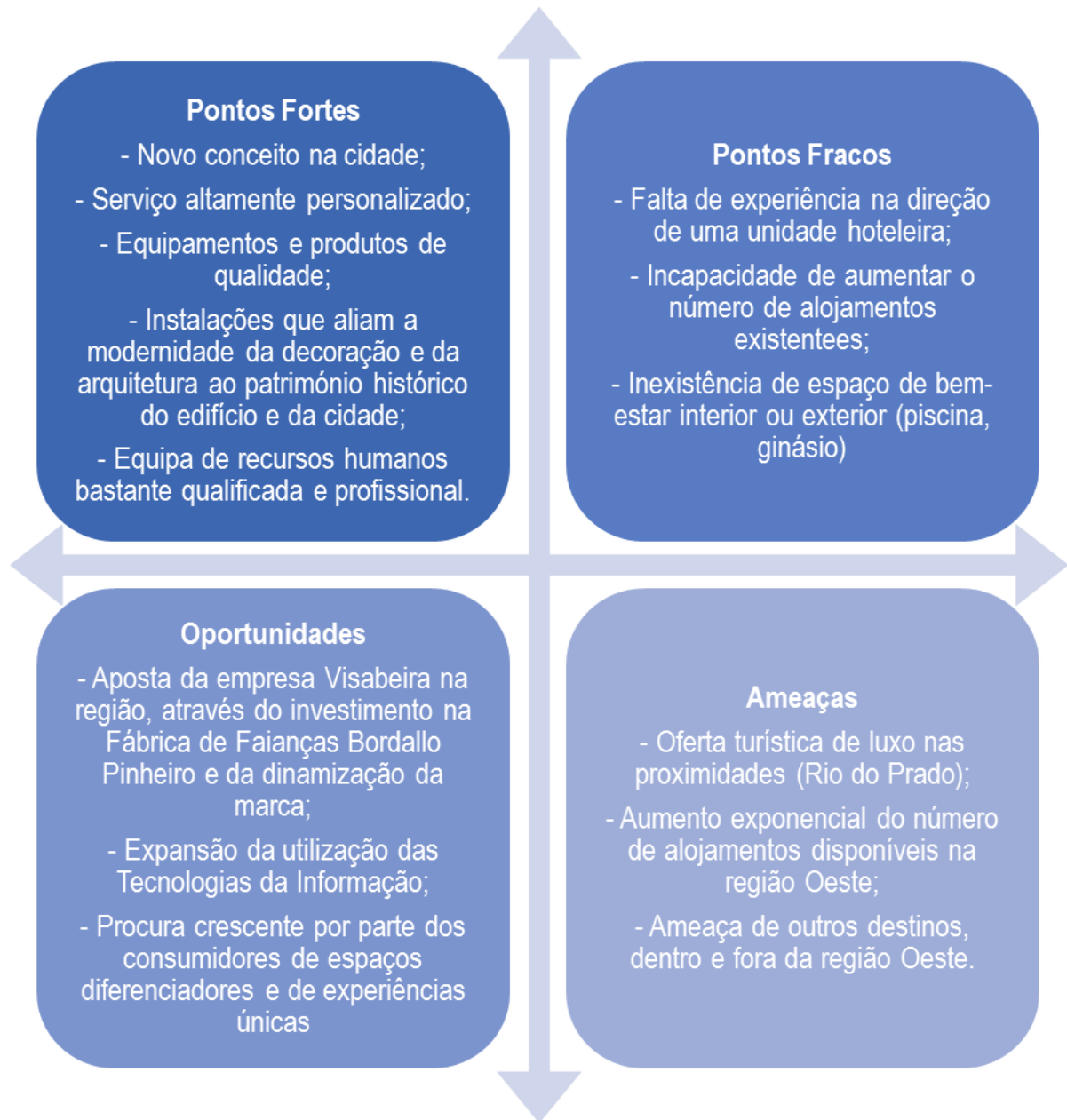
Oportunidades

- Aposta da empresa Visabeira na região, através do investimento na Fábrica de Faianças Bordallo Pinheiro e da dinamização da marca – a visita à Fábrica é considerada um dos principais motivos de visita à cidade, podendo ajudar a divulgar o destino;
- Expansão da utilização das Tecnologias de Informação –permite uma partilha de informação maior e permite chegar a um maior número de pessoas num menor espaço temporal;
- Procura crescente por parte dos consumidores de espaços diferenciadores e de experiências únicas – poderá ser um fator decisivo, apresentar um produto distinto de tudo aquilo que existe de momento na cidade e despertar interesse por ser algo diferenciado.

Ameaças

- Oferta turística de luxo nas proximidades – existem unidades hoteleiras em locais próximos da cidade e que serão considerados concorrentes deste projeto (Rio do Prado, The Literary Man, Pousadas de Óbidos), apresentando igualmente conceitos diferenciados e que são bastante procurados;
- Aumento exponencial do número de alojamentos disponíveis na região Oeste – crescimento de unidades de alojamento que poderão rivalizar com este projeto;
- Ameaça de outros destinos, dentro e fora da região – preferência por destinos que tenham mais para oferecer que as Caldas da Rainha.

Figura 5 - Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria (2019)

3.4.2. Marketing-Mix

3.4.2.1. Preço

Este hotel pretende diferenciar-se da concorrência, em termos de oferta de serviço e da qualidade que presta dos mesmos. Tendo como base principal uma forte componente de formação e qualidade dos seus recursos humanos, bem como a excelência de todos os equipamentos e produtos que coloca à disposição do cliente. Assim, pretende-se aplicar uma política de preço *premium*, pretendendo-se associar ao fator de preço elevado o fator de qualidade de serviço que se pretende oferecer.

Inevitavelmente, a fixação do preço tem por base a concorrência e a relação qualidade-preço que a mesma apresenta ao cliente. Deste modo, o preço médio anual do alojamento de cerca de 80€, de acordo com a época em que estivermos. Quanto às refeições servidas a passantes, os preços a aplicar rondarão: ao pequeno-almoço os 10€, ao almoço os 15€, ao jantar os 25€ e para o *brunch* 20€.

No que se refere aos eventos, existirão *kits* de banquetes para os dois tipos de eventos: de lazer e de negócios, sendo que a sala terá preços diferentes, consoante a ocupação do mesmo (250€ a sala pequena ou 500€ todo o espaço), os *coffee-breaks* terão um custo médio de 4€ por pessoa e os almoços de negócios um custo médio de 25€ por pessoa (1 entrada, 1 prato principal e 1 sobremesa, café e bebidas – água e vinho da casa incluídas), quanto aos eventos de lazer, estes terão um preço médio de 100€ por pessoa (casamentos – 125€ por pessoa, batizados – 100€ por pessoa, festas – 75€ por pessoa). Caso os clientes pretendam ter a exclusividade da unidade hoteleira, para lá ficarem alojados durante o evento, poderão fazê-lo por uma taxa adicional de 500€.

Quanto às atividades oferecidas aos clientes, estas terão preços distintos, uma vez que muitas dependerão de parceiros para serem realizadas (*workshop* Bordado das Caldas, *workshop* de Cerâmica, *workshop* de agricultura biológica e visita a uma produção local) sobre as quais se pretende ter uma comissão de 15% e os *workshops* de cozinha que serão dados na unidade hoteleira e sobre

os quais apenas terão de ser deduzidos os custos com as matérias que forem utilizadas. O preço médio destas experiências rondará os 30€.

Todos os preços terão uma taxa de crescimento, que se pretende realista perante o produto oferecido. Acredita-se que os preços praticados para o alojamento são abaixo da concorrência e que existe margem para que os mesmos cresçam. A Tabela 5 apresenta as taxas de crescimento dos preços.

Tabela 5 - Taxas de crescimento dos preços dos serviços oferecidos

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Variação dos preços</i>	0,5%	0,5%	1,0%	1,0%	1,5%	1,5%	2,0%	2,0%	2,5%	2,5%

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.4.2.2. Produto

Um hotel serve, primeiramente, como um segundo refúgio depois da casa de qualquer hóspede. Para tal, deverá oferecer o conforto que permita que o cliente se sinta ao máximo como se estivesse em sua casa. Um Boutique Hotel deverá, deste mesmo modo, oferecer ao hóspede uma experiência única de conforto e luxo, com um serviço de excelência que prime pela relação de proximidade que se cria com o cliente, antecipando e respondendo prontamente às suas necessidades.

O hotel estará aberto todo o ano, sendo que a receção funcionará 16h por dia, das 08h às 24h. O mesmo disporá de 10 quartos, de restaurante, onde serão servidos os pequenos-almoços, almoços e jantares, de uma zona de lazer e também de uma zona de eventos, num edifício contíguo. No que se refere ao espaço de alojamento, o hotel terá quatro quartos *standard*, com vista para as traseiras do edifício, quatro quartos superiores, com vista para a mata da cidade e duas suites, com vista também para a mata. O restaurante estará aberto das 7h30 às 11h para o pequeno-almoço, das 12h00 às 15h para o almoço, das 11h às 15h aos sábados e domingos para o *brunch* e das 19h30h às 23h para o jantar. No espaço dedicado à realização de eventos, poderão ser

realizados eventos de lazer ou de negócios, num edifício adjacente ao edifício principal, cuja configuração interior se adapta facilmente às necessidades do cliente.

Os clientes terão também a oportunidade de experienciar e vivenciar algumas das atividades mais afamadas da região, nomeadamente o Bordado das Caldas, a cerâmica da cidade, a reconhecida tradição hortofrutícola e também conceituada cozinha da região. Estas experiências serão dirigidas por parceiros, com a exceção dos *workshops* de cozinha, dentro ou fora da unidade hoteleira, tendo o cliente a oportunidade de partilhar estas experiências com a comunidade local.

3.4.2.3. Distribuição

Dado que a hotelaria é considerada uma prestação de serviços, a distribuição do produto será feita diretamente no local onde é produzida, isto é, no hotel, podendo existir, ou não, intermediários na mesma, nomeadamente em agregadores de websites de reservas, entre outros.

3.4.2.4. Comunicação

Para que um negócio possa ser bem-sucedido é crucial que este seja conhecido e reconhecido pelos seus consumidores, sendo por isso importante que seja feita a sua promoção junto dos mesmos, fazendo com que o seu reconhecimento cresça. A comunicação que é feita atualmente acaba por incidir bastante nos canais online, dado que é, neste momento, o modo mais eficaz de chegar a mais consumidores, de modo mais imediato. Este é também o modo mais impactante para que uma marca possa ser reconhecida, quer em termos positivos, quer em termos negativos, uma vez que se uma opinião positiva é partilhada de modo mais célere, uma opinião negativa sobre um negócio é ainda mais rapidamente disseminada e com impactos muito superiores.

Assim, é de grande importância que a comunicação que é feita seja não só bem pensada e estruturada, como seja altamente reativa a qualquer possível

comunicação que o cliente possa ter sobre o produto que apresentamos. A comunicação a fazer deve ser altamente emocional, de forma a criar uma relação imediata com o cliente, antes mesmo de este experienciar e vivenciar o produto. Esta deverá ser direcionada a um alvo mais específico, dentro da segmentação previamente definida como a alvo para a unidade, mais concretamente deve direcionar-se a comunicação para a população do sexo feminino, que gostem do segmento de luxo e que deem preferência a produtos e serviços de luxo.

As principais ações a tomar serão:

- Criação de website inovador e apelativo, no qual os clientes poderão, não só reservar o alojamento, como também ficar a conhecer o produto;
- Criação de página de Facebook e de Instagram, onde serão colocados conteúdos do hotel, dando a conhecer o produto e onde se pretende dar início à criação da relação com o potencial cliente;
- Promoção de vendas através da criação de promoções e passatempos, para incentivar os potenciais clientes a conhecer o hotel, criando *awareness* para o produto.

3.4.3. Estratégia

3.4.3.1. Objetivos Estratégicos

3.4.3.1.1. Objetivos Organizacionais

- Prestar um serviço de excelência, com uma equipa de profissionais qualificados;
- Obter retorno financeiro que permita um constante investimento na qualidade e no produto oferecidos ao cliente;

3.4.3.1.2. Objetivos Financeiros

- Conseguir uma taxa de ocupação mínima anual de 30% a partir do primeiro ano de exploração;

3.4.3.2. Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso resultam da junção de duas dimensões: os Fatores Críticos da Concorrência e os Fatores Críticos de Compra. Os primeiros dizem respeito à notoriedade da marca, ao prestígio, aos acordos estratégicos, à localização e à comunicação. Sendo que os segundos se focam no preço, na qualidade, na responsabilidade, na eficiência e na disponibilidade.

Deste modo, os fatores a considerar para este projeto serão a localização estratégica, a boa relação qualidade-preço do serviço que se pretende prestar e também uma comunicação forte.

3.4.4. Desenvolvimento estratégico

3.4.4.1. Segmentação

A segmentação para o mercado-alvo desta unidade hoteleira tem por base o universo da população, nacional e estrangeira, que escolheu a região Oeste para visitar durante as suas férias (ver Tabela 22 e Tabela 23, no Anexo I).

3.4.4.2. Targeting

O conceito deste tipo de alojamento destina-se ao mercado nacional e internacional, em especial a turistas que queiram conhecer a zona oeste e que tenham interesse por turismo de saúde e de natureza. Os mercados preferenciais são o inglês, francês, alemão, escandinavo, norte-americano e o canadiano.

O público-alvo deste projeto serão indivíduos entre os 25 e os 64 anos, que gostem de viajar e de conhecer locais com um passado ligado à história e à cultura de Portugal. Estes serão indivíduos com alguma capacidade económica e que, para além de gostarem de ter experiências únicas quando viajam em lazer, privilegiem alojamentos de qualidade, que são inevitavelmente mais dispendiosos, nomeadamente da classe média-alta e alta.

3.4.4.3. Posicionamento

Este tipo de alojamento direciona-se para o cliente viajado, que está ligado constantemente às plataformas digitais e que é exigente. Procura um alojamento que alie qualidade, modernidade, familiaridade e autenticidade.

Trata-se de um produto de elevada qualidade, não só nos materiais e equipamentos de que dispõe, como também na qualidade de serviço que disponibiliza. Sempre com elevada atenção ao detalhe e ao tratamento dirigido ao cliente, tirando partido do local onde está inserido, onde se pretende transmitir um sentimento de tranquilidade aliado ao luxo de um edifício histórico.

A diferenciação para com a concorrência foca-se sobretudo no elo de ligação se que se pretende criar com a comunidade local, ao ter disponíveis diversos workshops que mostram o que de melhor se faz na região e na cidade, por requalificar um edifício com tanta história para a cidade e também por se encontrar num local com uma envolvente tão especial.

3.4.5. Marca

Para este projeto, foi criada uma marca, tendo como base o nome da empresa já criada e com a qual se pretende trabalhar. O nome da empresa *West of Mine, Lda.* será marca *umbrella* para vários produtos, nomeadamente para o hotel que se pretende criar. Assim, o nome do hotel será *West of Mine Boutique Hotel*. O nome da empresa e consequentemente do hotel, foi criado tendo por base a localização e a ligação existente da empresa à região Oeste, bem como a importância dada a se dar a conhecer a região a quem não a conhece. Pretende-se assim dar a conhecer o “nosso” Oeste a quem nos pretender visitar. A escolha do nome em inglês foi de certo modo propositada, por forma a ser facilmente entendida por todo o tipo de mercados.

O logótipo para além de incluir o nome do hotel, inclui também o detalhe de um telhado e também o detalhe da onda, representativo do mar, devido à localização do hotel. As cores escolhidas fazem mais uma vez referência à

localização do projeto, fazendo lembrar as cores do mar. Foi criado um logótipo simples, de fácil perceção e que não criasse muito ruído visual.

Figura 6 - Logótipo da Marca do Boutique Hotel



Fonte: Dois Meios Comunicação (2019)

3.5. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

3.5.1. Estrutura Organizacional

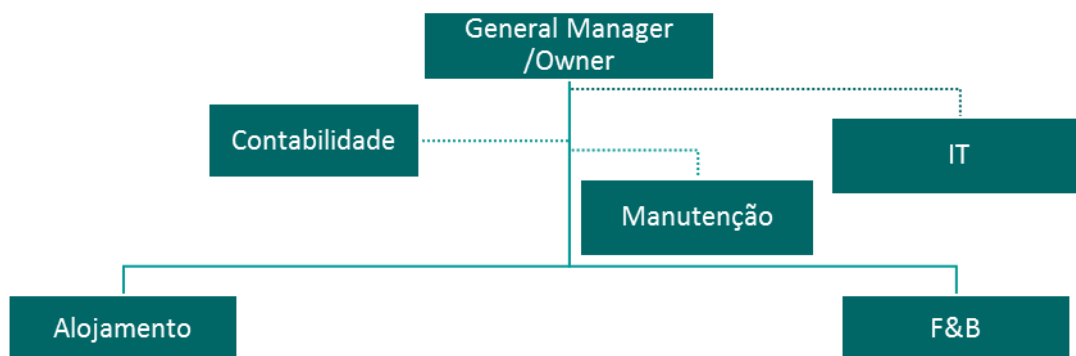
A estrutura de uma organização tem em consideração o modo como esta se organiza para o desempenho e desenvolvimento das suas atividades. Assim, cada organização deverá optar pela estrutura que melhor se adapte à sua estratégia, para que o desempenho organizacional se mantenha alinhado com a mesma. Deste modo, para esta organização, a estrutura que melhor se

adapta à sua realidade é a funcional, onde é possível separar os departamentos de acordo com cada função, facilitando a alocação de trabalho. O tipo de estrutura em questão permite centralizar as diversas competências funcionais, diferenciar e delegar.

3.5.2. Organograma

Como se trata de uma organização de pequena dimensão, também a sua estrutura reflete isso. Não existirão hierarquias com uma definição rígida, uma vez que, dada a dimensão do negócio e o seu objetivo, a mesma não faz sentido. Pretende-se criar uma organização com uma estrutura e relação de proximidade, para melhor servir o cliente e para que todos os recursos humanos se sintam parte integrante da organização.

Figura 7 - Organograma da organização



Fonte: Elaboração própria (2019)

3.5.3. Descrição de Funções

3.5.3.1. General Manager

- Definição da estratégia do hotel;
- Gestão diária da operação;
- Gestão de ocorrências e definição de planos de ação;
- Acompanhamento da operação;

- Coordenação dos recursos humanos da organização;
- Gestão comercial (promoção do hotel, campanhas online, etc);
- Gestão financeira (elaboração e análise de orçamentos, fornecedores, etc).

3.5.3.2. Alojamento

- Realização de check-ins e check-outs;
- Gestão das reservas;
- Gestão do atendimento aos hóspedes (satisfação dos seus pedidos e necessidades mais imediatas);
- Limpeza das unidades de alojamento, zonas comuns, zonas de serviço e zonas técnicas;
- Gestão do stock de amenities, produtos de limpeza e demais produtos/objetos que sejam fundamentais ao funcionamento da unidade.

3.5.3.3. F&B

- Preparação das refeições;
- Elaboração das ementas;
- Serviço de sala;

3.5.3.4. Manutenção

- Gestão da manutenção das unidades de alojamento, espaços comuns, zonas de serviço e áreas técnicas – Contratação em *Outsourcing*.

3.5.3.5. Contabilidade

- Gestão das contas da organização – Contratação em *Outsourcing*.

3.5.3.6. Serviços de IT

- Gestão e manutenção dos serviços informáticos – Contratação em *Outsourcing*

Todos os descritivos das funções acima mencionadas, com a exceção dos serviços contratados em *outsourcing* respondem ao Contrato Coletivo de Trabalho celebrado entre a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) e a Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (FESAHT), que se encontra no Anexo II.

3.5.4. Recrutamento e Seleção da Equipa

Os recursos humanos de uma organização são fundamentais para o desempenho da sua atividade e alcance dos seus objetivos. Deste modo, torna-se fundamental que o processo de recrutamento seja não só rigoroso como exigente, dado que se pretende ter dentro da organização recursos que desempenhem as suas funções e demonstrem a qualidade e excelência de serviço que se pretendem ser os pontos-chave da organização. Acima de tudo e, estando conscientes de que o recrutamento nesta área de negócio é cada vez mais difícil, pretende-se recrutar profissionais que tenham paixão pela área da hotelaria e que primem pelo cuidado e atenção ao cliente.

Devido à baixa atratividade salarial que o setor apresenta, pretende-se não só cativar os recursos para o projeto que se pretende criar, mas principalmente oferecer um pacote salarial mais atrativo que os demais concorrentes da região. Serão valorizados recursos que já tenham experiência ou formação na área da hotelaria e da restauração e que compreendam o espírito de sacrifício que é necessário para trabalhar neste setor.

A equipa será formada por:

- General Manager
- 6 pessoas para o Alojamento – para o *Frontoffice* – *Chefe de Receção*, *Rececionista de 1ª*, *dois Rececionistas de 2ª* para o *Housekeeping* – *Supervisora de Andares*, *três empregadas de andares/limpeza*
- 9 pessoas para F&B – para a *Cozinha* – *1 Chefe de Cozinha*, *Cozinheiro de 1ª*, *dois Cozinheiros de 2ª*, *1 Pasteleiro de 1ª*, *Ajudante de Cozinha*,

dois Copeiros, e para a Sala – Chefe de Sala, Empregado de 1ª, dois Empregado de 2ª

Os horários dos colaboradores encontram-se dos Apêndices, ver Tabela 39, 40 e 41.

3.5.5. Remunerações

As remunerações dos colaboradores têm em consideração a legislação em vigor para o setor hoteleiro, bem como as remunerações médias praticadas no mesmo, como segue. De notar que, no que respeita a subsídio de alimentação, este será dado em géneros, com as refeições a serem dadas no hotel, para todos os colaboradores.

Tabela 6 - Remunerações mensais por função

<i>Remunerações</i>		
Departamento	Função	Remuneração ilíquida mensal
COZINHA PASTELARIA	Chefe de Cozinha	2 250 €
	Cozinheiro 1ª	900 €
	Cozinheiro 2ª	750 €
	Pasteleiro 1ª	900 €
	Ajudante de cozinha	650 €
COPA	Copeiro	650 €
RESTAURANTE	Responsável F&B	1 100 €
	Empregado de 1ª	750 €
	Empregado de 2ª	650 €
HOUSEKEEPING	Supervisora de Andares	850 €
	Empregada de andares/limpeza	650 €
	Empregada de limpeza	650 €
FRONTOFFICE	Chefe de receção	900 €
	Rececionista de 1ª	700 €
	Rececionista de 2ª	650 €
DIREÇÃO	<i>General Manager</i>	2000 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.5.6. Formação e desenvolvimento

É incentivado o recurso a formação dos colaboradores, mesmo quando esta não seja dada pela organização. A organização acredita que esta é potenciadora da qualidade e da motivação dos colaboradores, devendo os mesmos, sempre que possível atualizar e aprofundar as suas competências, não só para o seu desenvolvimento pessoal como também profissional.

Um bom ambiente de trabalho será fundamental para que o serviço prestado ao cliente seja de qualidade. Tendo como base o respeito, o espírito de equipa, honestidade, simpatia e entreaajuda, será possível desempenhar um serviço de excelência, com especial foco no cliente e na experiência que este tem do alojamento e do serviço.

3.5.7. Avaliação

A avaliação de desempenho será feita em dois níveis:

- Interno – Esta avaliação será feita entre todos os colaboradores, promovendo a avaliação individual e de grupo, para que se possa ter um conhecimento mais abrangente do que cada colaborador pensa sobre o desempenho dos seus pares, mas também do seu próprio desempenho.
- Externo – Serão realizados inquéritos de satisfação aos hóspedes e clientes do hotel relativamente à qualidade do serviço prestado pelos colaboradores do mesmo. Haverá também um local onde hóspedes e demais clientes do hotel serão convidados a dar algumas sugestões sobre aspetos a melhorar no espaço do hotel ou no serviço prestado.

3.6. PLANO DE OPERAÇÕES

3.6.1. Licenciamento

Para um projeto desta natureza, são necessários alguns licenciamentos, nomeadamente para a obra que se pretende realizar: licença de obra em espaço público, alvará para a realização de obras de urbanização, a licença de obras de construção, a licença para a utilização do espaço enquanto unidade hoteleira e a vistoria para a licença, estando estes valores todos disponíveis no Regulamento nº10/2010, Tabela de taxas e licença da Câmara Municipal de Caldas da Rainha e discriminados das Figuras 17 à 24 do Anexo V – Legislação.

Será solicitado igualmente à Câmara Municipal a utilização de quatro espaços de estacionamento públicos para uso exclusivo dos hóspedes do hotel.

Por forma a poder ter música nos espaços do hotel, bem como a ter permissão para a execução pública de elementos de vídeo, devido à existência de uma zona de eventos, com equipamentos de projeção, estão também contempladas as licenças para execução pública de música e vídeo nas áreas comuns e nas unidades de alojamento, bem como a licença para o fornecimento de música ambiente e para o *webcasting* comercial na unidade hoteleira.

3.6.2. Infraestruturas

Para a implementação do referido projeto, será utilizado um edifício existente na cidade de Caldas da Rainha, este será alvo de algumas intervenções, sendo que a distribuição dos seus espaços será a seguinte:

- No piso térreo encontramos a receção, um *backoffice*, um espaço lounge para os hóspedes, um bar, o restaurante e a cozinha. Sendo que há igualmente um espaço de serviço, num edifício contíguo ao hotel, onde podemos encontrar instalações sanitárias para os funcionários e um espaço de descanso. Há igualmente uma zona de arrumação adjacente

à cozinha e uma zona técnica, onde serão colocados as bombas de calor e o gerador e outros equipamentos de manutenção.

- No primeiro piso encontramos 5 quartos, dois quartos *standard*, com aproximadamente 19 m², que têm vista para as traseiras do edifício. Estes quartos estão ambos equipados com camas single, podendo ser convertidos em quartos duplos. Podemos também encontrar dois quartos superiores, com a mesma dimensão dos quartos *standard*, 19 m², tendo vista para a mata da cidade e são ambos quartos duplos. Por último encontramos uma suite, com aproximadamente 50 m², igualmente com vista para a mata, é um quarto duplo e tem igualmente uma zona de estar. Temos igualmente uma pequena zona de serviço, onde serão armazenadas as roupas, os amenities e os produtos para repor os minibares. Ao nível do primeiro piso podemos igualmente encontrar, num edifício distinto, uma zona dedicada à realização de eventos, com cerca de 160 m².
- O segundo piso é praticamente igual ao primeiro, com a exceção da zona dos eventos.

Todos os quartos têm uma zona de trabalho e praticamente todos estão equipados com base de duche e banheira, com a exceção de dois quartos *standard*, um por piso. Todos os quartos poderão ser facilmente utilizados por pessoas de mobilidade de reduzida, estando reunidas todas as condições necessárias para o seu usufruto.

O projeto de arquitetura poderá ser consultado no Anexo IV, sendo possível observar o estado atual do edifício no Apêndice VII.

3.6.2.1. Edifício

O edifício já existe, pelo que, para o adaptar para a utilização enquanto unidade hoteleira, será necessário realizar obras profundas ao mesmo para ir de encontro às exigências do projeto desenvolvido, bem como às obrigadoriedades legais do setor hoteleiro. Para o desenvolvimento deste projeto, será alocada uma verba de 750.000€ destinada apenas à obra de renovação e de requalificação do edifício.

3.6.2.2. Decoração

A aposta na decoração terá em conta a história do edifício, pelo que serão utilizados materiais nobres, equipamentos de qualidade e objetos que vão de encontro à época do mesmo, e que terão um visual mais clássico. As zonas de serviço, concretamente a zona de backoffice e a zona de estar dos colaboradores terão uma decoração mais contemporânea, dado serem locais que não serão de fácil acesso aos clientes do hotel. De igual modo, também o espaço destinado à realização de eventos tem uma decoração moderna, de modo a fazer contraste com a decoração utilizada no edifício principal.

3.6.2.3. Memória descritiva

3.6.2.3.1. Quartos

As unidades de alojamento são compostas por:

Tabela 7 - Equipamentos Unidades de Alojamento

<i>Unidades de Alojamento</i>				
Equipamentos	Cama (2 camas <i>twin</i> ou uma cama <i>double</i>)	Candeeiro de pé (apenas nas suites)	Lareira (suites)	Lavatório
	Berços	Secretária	Sofá (suites)	Torneira
	Colchões	Cadeira	Cadeirão – apenas nas suites	Sanita
	Sobre-colchões	Telefone fixo	Piaçaba	Bidé
	Mesas de cabeceira (2)	Espelho	Caixote de lixo (Instalações Sanitária0073)	Móvel de casa de banho
	Candeeiro Mesa de cabeceira (2)	Cesto de lixo	Banheira	Dispensador lavatório
	Candeeiro de tecto	Tapete	Base de duche	Dispensadores de parede (banheira – 2 e base de duche – 2)
	Cortinados	Roupeiro embutido	Chuveiro de mão (banheiras)	Copo escova de dentes
	Porta-malas	Cofre	Chuveiro superior – (bases de duche)	Suporte rolo de papel higiénico
	Ar Condicionado (AC)	Fechadura	Gancho para toalhas (IS)	Espelho/parede de espelho (IS)
	Fechadura	Planta de Emergência	Secador de cabelo	Toalheiro
	Minibar	Chaleira eléctrica	Televisores	

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.2. *Recepção***Tabela 8 - Equipamentos Recepção****Recepção**

Equipamentos	Bancada da recepção	Armários	Impressora
	Computador	Telefone fixo	Suporte chapéus de chuva

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.3. *Lounge***Tabela 9 - Equipamentos Lounge****Lounge**

Equipamentos	Sofá	Cadeira	Mesa de apoio
	Tapete	Candeeiro	

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.4. *Bar***Tabela 10 - Equipamentos Bar****Bar**

Equipamentos	Bancada bar	Bancada refrigerada	Fabricador de gelo
	Banco de bar (3)	Máquina de café	Monitor <i>touch screen</i>
	Impressora térmica	Mini gaveta Point of Sale (POS)	Caneta para monitor <i>touch screen</i>
	Copos		

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.5. *Restaurante***Tabela 11 - Equipamentos Restaurante****Restaurante**

Equipamentos	Mesas (15)	Cadeiras (30)	Serviço de loiça	Talheres
	Copos	Guardanapos	Decantador	Armário Vinho
	Planta de emergência	AC	Monitor <i>touch screen</i>	Caneta para monitor <i>touch screen</i>
	Mini gaveta POS	Impressora térmica		

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.6. Cozinha

Tabela 12 - Equipamentos Cozinha

Cozinha

Equipamentos	Fogão a gás e forno	Grelhador	Fritadeira elétrica	Máquina de lavar pratos
	Forno elétrico	Forno de pizza	Torradeira	Máquina de lavar copos
	Microondas	Ilha de preparação	Exaustor	Armário de refrigeração
	Frigideiras	Grelhadores	Estantes	Armário de congelados
	Caçarolas	Cataplanas	Lavatórios	Lâmpadas de aquecimento
	Impressora térmica	Estojo facas (4)	Mala facas Chef	Armário ventilado aquecido
	Bancadas frigoríficas	Panela de pressão	Caixote do lixo	Processador de alimentos

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.7. Backoffice

Tabela 13 - Equipamentos de Backoffice

Backoffice

Equipamentos	Secretárias (2)	Cadeiras (2)	Armários (2)	Compartimento de secretária (2)
	Aparador	Estante	Impressora	Computador portátil (GM)
	Switch	Router	Computadores	

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.8. Zona de serviço piso 0

Tabela 14 - Equipamentos Zonas de Serviço

Zonas de Serviço

Equipamentos	Lavatórios	Mesa	Cadeiras (6)	Dispensadores (IS)
	Sofá	Cadeirão	Móvel TV	Estante arrumação
	Piaçaba	Suporte toalhas	Cacifos	Caixote lixo (IS)
	Carro de serviço quartos			

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.9. Zona técnica

Tabela 15 - Equipamentos Zona Técnica

Zona técnica

Equipamentos	Painéis solares	Bomba de calor	Gerador a gasóleo
---------------------	-----------------	----------------	-------------------

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.10. *Despensa*

Tabela 16 - Equipamentos Despensa

Despensa

Equipamentos	Estantes
---------------------	----------

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.11. *Edifício eventos*

Tabela 17 - Equipamentos Edifício Eventos

Edifício Eventos

Equipamentos	Fogão a gás e forno	Bancadas frigoríficas	Lavatórios	Máquina de lavar pratos
	Estantes	Coffee station	Exaustor	Máquina de lavar copos
	Mesa	Cadeiras (14)	Telefone fixo	Armário de refrigeração
	Caixote do lixo	Projeter	Tela projeção	Armário ventilado aquecido
	Suporte de projetor	Comando de projeção	Sistema de som	

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.2.3.12. *Espaços públicos*

Tabela 18 - Equipamentos Espaços públicos

Espaços públicos

Equipame ntos	Dispensadores (IS)	Sanitas (IS)	Lavatórios (IS)	Toalheiros (IS)
	Sistemas de <i>Wi Fi</i>	Carretel	Botoneira incêndio	Central convencional de incêndio
	Sinalização emergência	Caixotes lixo		Câmara vigilância (interior e exterior)

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6.3. Aspetos Técnicos e Tecnológicos

3.6.3.1. Tecnologia

Para a gestão da operação diária do hotel, serão necessários vários softwares, nomeadamente HOST, Guest Centric, Primavera, Availpro que têm contratos de manutenção mensais ou anuais, conforme o sistema em questão.

O contrato com a HOST tem uma base mensal, com um licenciamento para este software (300€), ao qual se soma um valor por cada POS que o tiver (30€ cada), um valor para o interface com o Primavera (25€) e um valor para o interface com a Availpro (95€), o contrato é feito com a própria entidade.

O contrato com a Availpro tem uma base mensal e varia consoante o número de quartos existentes, para este caso, o valor da licença é de 157€ por mês e a licença é fornecida pela própria entidade.

O contrato com a GuestCentric tem igualmente uma base mensal, de 50,49€ por mês e é feito com a própria entidade.

O contrato com a Primavera é feito através de terceiros, concretamente com a Algardata, parceiro tecnológico e responsável pela gestão e manutenção dos serviços de informática do hotel. O valor da licença anual do Primavera é de 685€ (valor mínimo, correspondente a 2 licenças), ao qual se soma o valor do contrato de manutenção do sistema, que corresponde a 21% do valor das licenças. Os restantes serviços de gestão e manutenção informática têm um valor de 599€ por ano.

3.6.3.2. Equipamentos

Tal como mencionado anteriormente, todos os equipamentos utilizados na unidade hoteleira são de primeira qualidade, o que apesar de representar um custo elevado para o projeto, é visto como uma garantia da qualidade da mesma. As características dos equipamentos escolhidos tentam ao máximo ir igualmente de encontro às necessidades da operação desta unidade hoteleira. Aquando da sua seleção, foram tidos em consideração alguns aspetos importantes, nomeadamente o fornecedor dos mesmos, bem como a sua

eficiência energética, de modo a garantir um bom desempenho para a operação e em termos de consumos energéticos.

Para este projeto está previsto um valor de cerca de 300 mil euros, que contemplam todos os equipamentos necessários ao normal funcionamento da operação, quer das zonas públicas, como das zonas privadas, zonas de serviço e áreas técnicas.

Na Tabela 49, do Apêndice VI, encontra-se a descrição dos equipamentos adquiridos para a operação.

3.6.3.3. Eletricidade, Água, Gás e Climatização

Todos os equipamentos escolhidos para a operação da unidade tiveram em conta a relação entre o seu desempenho operativo e o seu desempenho energético. No que respeita ao tipo de iluminação escolhido, também esta tem em consideração um elevado desempenho energético, deste modo, serão usadas lâmpadas LED, em todos os candeeiros e em toda a iluminação encastrada, nos espaços públicos, zonas de serviço e áreas públicas. Uma vez que este tipo de iluminação é de longa duração, ainda que se estime que as mesmas sejam utilizadas durante várias horas por dia, é previsível que a sua duração seja de um ano.

Será privilegiada a utilização de energias renováveis na unidade de alojamento, pelo que serão instalados painéis solares no telhado da parte do edifício onde se encontram as áreas técnica e zona de serviço (a sala de pessoal). Com estes pretende-se proceder ao aquecimento das águas para as casas de banho e para a cozinha.

Quanto à água utilizada, a mesma será da rede pública e haverá uma gestão eficiente da mesma. Todos os equipamentos a utilizar na unidade, nomeadamente as loiças sanitárias têm mecanismos de redução de caudal, para reduzir o desperdício deste escasso recurso.

Para uma gestão mais eficiente da climatização do edifício, serão utilizadas máquinas distintas por cada espaço, público e privado, para que cada espaço possa ter uma regulação independente e para que, no caso das unidades de

alojamento, o total conforto dos clientes, possa ser garantido em todos os momentos.

3.6.3.4. Segurança

A segurança de todos os clientes e funcionários da unidade será um dos pontos fundamentais a ter em consideração na sua operação diária. Deste modo, serão colocadas várias câmaras de videovigilância, nos espaços públicos do hotel, bem como no seu exterior. Serão instaladas mantas anti-fogo, para as duas cozinhas, a principal e a pequena cozinha do edifício dos eventos e respetivas placas de sinalização, existirão várias botoneiras de incêndio distribuídas pelos espaços públicos do edifício, assim como vários carretéis. Haverá também várias placas de sinalização das saídas de emergência. Cada espaço público terá um detetor de incêndio, bem como todas as unidades de alojamento, zonas de serviço e zonas técnicas.

3.6.4. Fornecedores

Os fornecedores escolhidos são bastante distintos, conforme o tipo de equipamentos e de materiais a que nos referimos:

- Amenities – Molton Brown
- Mercadorias Cozinha – Makro, Sumol Compal, Super Bock Group, Coca Cola Group e Soares Garrafeira
- Produtos de limpeza – Makro
- Produtos de escritório – Lyreco e Staples
- Equipamentos de Cozinha – Bartscher, Forcar, Casa da Hotelaria, ICEL, Silamos e Bimby
- Equipamentos Quartos – Sanitana, Loja do Querido, Homes in Heaven, Padrão & Padrão, Têxteis Lar, Lda., VIPP, Worten, J&J Teixeira, Tapetão, Molaflex, Homeit, DHE, Extintores Portugal e Nicolau & Rosa
- Equipamentos Restaurante, Bar e Zona de Eventos – Homes in Heaven, Vista Alegre e Cutipol

- Equipamentos Frontoffice, Backoffice e Zona de serviço – J&J Teixeira, Homes in Heaven, IKEA, Sanitana, Kinda Home
- Zonas técnicas – Leroy Merlin e Sun Energy
- Equipamento informático e administrativo – One Direct, PC Componentes e Staples.
- Construção – Herdiplana

3.7. PLANO FINANCEIRO

3.7.1. Análise Económica e Financeira

3.7.1.1. Pressupostos

O ano de início de projeto é 2020 e a análise prolonga-se durante 10 anos até ao ano de 2030.

Os prazos médios de recebimento de clientes e de pagamento a fornecedores e ao Estado é de 30 dias. Quanto ao prazo médio de armazenamento, devido à natureza das mercadorias adquiridas, na sua maioria mercadorias perecíveis, este fixa-se nos 15 dias.

3.7.1.1.1. Taxas

- **6% de IVA** para o Alojamento e pequeno-almoço, uma vez que está incluído no valor da estadia
- **13% de IVA** para todas as refeições, incluindo o pequeno-almoço para passantes
- **23% de IVA** para todos os eventos (de lazer ou de negócios) e workshops
- **1% dos gastos com pessoal** para seguro
- **1% dos gastos com pessoal** para Fundo de Garantia
- **5% de taxa de depreciação** do valor para as obras no edifício
- **Taxas de inflação a partir de 2022 calculadas em *Forecast***
- **Valores de reinvestimento em equipamentos feitos com base nas possíveis (em caso de terem sido calculadas) taxas de inflação dos respetivos anos**

Por favor ver Tabela 44, do Apêndice VI.

3.7.1.2. Análise de Vendas

Para o projeto, foi tida em conta a taxa de ocupação mensal de 2018 da região Oeste, na qual o município se encontra. Considerando uma taxa de ocupação média anual de cerca de 46% e o número de unidades de alojamento disponíveis, no primeiro ano de exploração, foi calculado um total de 1695 noites.

Os pequenos-almoços tiveram um cálculo distinto das restantes refeições, ainda que o alojamento tenha o pequeno-almoço incluído, nesta rubrica foram considerados os pequenos-almoços de passantes, o seu cálculo foi, no entanto, feito tendo por base a taxa de ocupação do hotel.

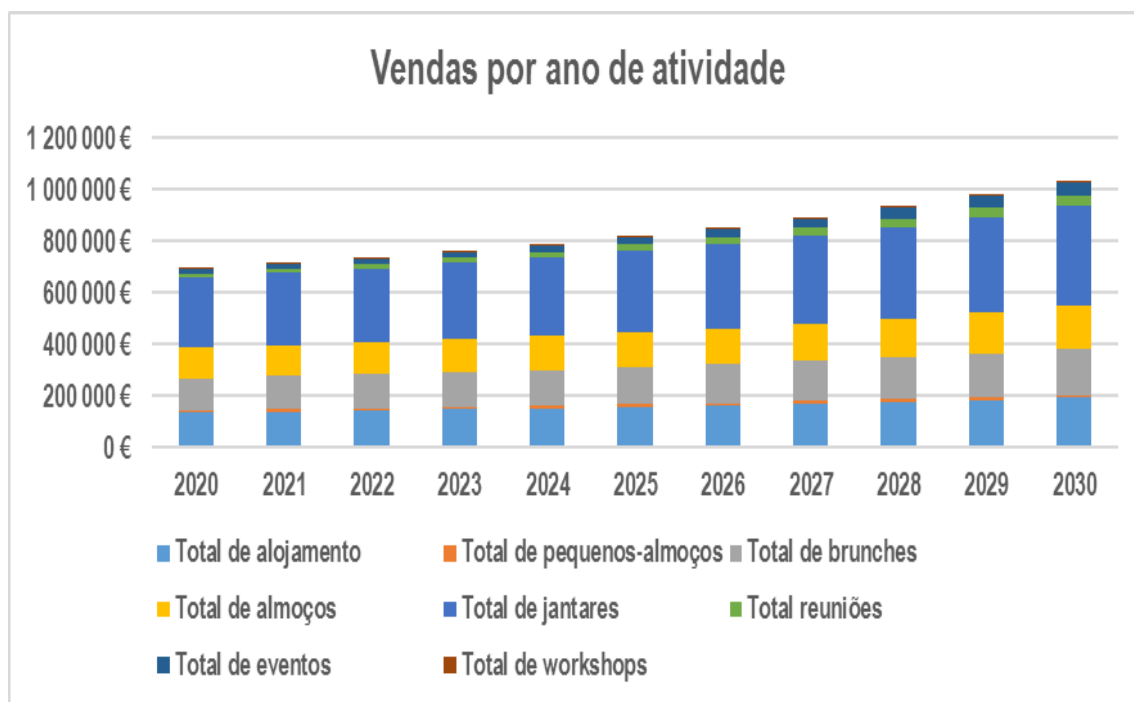
Para os almoços, servidos apenas durante os dias da semana, foi considerado o serviço de 30 refeições por dia. Aos fins-de-semana, a refeição passa a ser brunch, um produto distinto do oferecido durante os dias úteis, é por isso expectável que sejam servidas mais refeições e por isso, foram consideradas o serviço de 60 refeições por dia. Quanto aos jantares, servidos diariamente, foi considerado o serviço de 30 refeições por dia.

No que respeita as reuniões, no primeiro ano de exploração, foi considerada a realização de 24, uma média de duas reuniões por mês. Os eventos, nos quais se incluem casamentos, batizados e festas de aniversário, devido à sua natureza, foram considerados apenas 2 no primeiro ano. Relativamente aos workshops, dado que se pretende que sejam atividades complementares ao alojamento, é expectável que esteja diretamente relacionado com a taxa de ocupação, ainda assim, foi projetada a realização de 48 workshops no primeiro ano de exploração, uma média de 4 workshops por mês.

Quanto à taxa de crescimento após o primeiro ano de exploração, esta foi definida para ser realista, deste modo, é expectável que tanto o alojamento como as refeições servidas tenham um crescimento anual de 2%, sendo que para as reuniões, eventos e workshops é esperado um crescimento anual de 10%.

Na Tabela 46 (por favor ver Apêndice VI) é possível ver todos estes dados.

Gráfico 1 - Evolução das Vendas por ano de atividade e por serviço



Fonte: Elaboração própria (2019)

3.7.1.3. Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas e Fornecimentos e Serviços Externos

O Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) foi calculado com base no número de refeições que se pretende servir na unidade hoteleira e tem em consideração também os diferentes menus que se pretende apresentar ao cliente ao longo do ano. Neste valor incluem-se ainda as bebidas e também outros materiais fundamentais ao bom desempenho da operação, nomeadamente consumíveis para o departamento de alojamento e de restauração (*amenities*, papel higiénico, detergentes, luvas, sacos de lixo, lâmpadas, papel).

Nas Tabelas 51, 52, 53, 54 e 55, dos Apêndices é possível observar a descrição de todas as mercadorias adquiridas no primeiro ano de atividade, sendo que a Tabela 56 dos Apêndices, temos o valor de CMVMC durante os anos de exploração em análise.

Quando aos Fornecimentos e Serviços externos, consideraram-se os gastos com energias, telecomunicações, bem como com os serviços contratados a

entidades externas, nomeadamente contabilidade, manutenção e serviços de informática. Foram também considerados como FSE os custos com as rendas, tanto a renda do edifício da unidade hoteleira, tal como contratado com a Câmara Municipal, como a renda dos materiais audiovisuais, para fazer face a alguns pedidos mais específicos dos clientes para as reuniões e eventos. O seu descritivo encontra-se na Tabela 56, do Apêndices VI.

Neste mapa, foram igualmente consideradas as comissões a pagar a *tour* operadores e a agências de viagens, uma média de 15% do valor do Alojamento e também 75% das vendas de workshops.

Assim como foi considerado um crescimento anual de 2% no que se refere às refeições, também para o valor de CMVMC foi considerado um crescimento na mesma ordem. Aos valores anuais para as energias foi igualmente aplicado um acréscimo anual de 2%, que vai de encontro ao acréscimo do total anual de noites no hotel. Quanto aos valores de telecomunicações e dos serviços contratados, contabilidade, manutenção e informática, não foi aplicada nenhuma taxa de crescimento da despesa, uma vez que estas despesas são fixas, independentemente das ocupações ou do número de refeições servidas.

Na Tabela 19 é possível observar o rácio do custo da comida face às receitas esperadas. Espera-se que com o passar dos anos este rácio venha a ser mais trabalhado e que por isso mesmo diminua.

Tabela 19 - Rácio de Food Cost

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Food Cost</i>	24,35%	24,23%	24,11%	23,87%	23,64%	23,29%	22,94%	22,49%	22,05%	21,51%	20,99%

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.7.1.4. Investimentos

As taxas de amortização consideradas na análise financeira, vão de encontro à legislação atual. No entanto, os valores de reinvestimento poderão não ir de encontro com as amortizações de alguns equipamentos. Isto acontece uma vez que alguns dos equipamentos que são necessários para um bom desempenho operacional deverão ser substituídos com uma regularidade superior à sua taxa de amortização, concretamente os equipamentos da cozinha. Por outro lado,

outros materiais com amortizações mais curtas, têm na prática uma vida útil superior e por isso, o reinvestimento nestes também não coincidirá com as suas taxas de amortização, nomeadamente os têxteis e algum material da cozinha, loiças e talheres. O reinvestimento nos equipamentos da cozinha será feito a cada 6 anos, sendo que os utensílios serão substituídos a cada 3 anos. Os têxteis são substituídos a cada dois anos. Todos os restantes equipamentos, das unidades de alojamento, da sala, bem como todos os restantes equipamentos básicos, serão substituídos no final do período de depreciação, no oitavo ano de exploração. Haverá reinvestimento no equipamento administrativo igualmente no oitavo ano de exploração. Todos os valores considerados para os reinvestimentos foram calculados considerando a inflação do respetivo ano.

Todo o investimento considerado na rubrica Outros activos intangíveis, no qual se incluem as licenças de execução pública de música e vídeo, bem como todos os custos com o website da unidade e todo o serviço de gestão do mesmo, serão custos anuais. Exceção será feita para as licenças para as obras de remodelação do edifício, constituição da sociedade e registo da marca, que são custos únicos do início da exploração.

O valor relativo ao investimento no edifício, neste caso, o valor das obras de remodelação e requalificação do mesmo, foi considerado como Propriedade de Investimento e não como Ativo Fixo Tangível, uma vez que o edifício em causa é propriedade da Câmara Municipal. Pretende-se que o edifício se mantenha nestas condições durante o período de contrato de exploração estabelecido entre as partes de 30 anos. Assim, a rubrica Edifícios e Outras construções apresenta um valor de 750.000€, o valor orçamentado para a realização da obra.

A tabela com a descrição de todos os investimentos encontra-se dos Apêndices, Tabela 59, sendo que nas Tabelas 60 e 61 é possível ver as taxas de depreciação e amortização e respetivos valores anuais.

3.7.1.4. Financiamento

Recorrer-se-á a um empréstimo bancário para fazer face ao valor que se prevê gastar nas obras de remodelação e de requalificação do edifício. Uma vez que o edifício se encontra em Área de Reabilitação Urbana, é possível concorrer ao Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbana (IFRRU), que apresenta condições especiais ao investimento em edifícios situados nestas zonas. Neste caso, o empréstimo será cedido pelo Santander Totta (Figura 10 e Figura 11, no Anexo III), com uma taxa de juro de 1,18% e um período de carência de 3 anos (por favor ver Tabelas 62, 63 e 64, dos Apêndices).

3.7.1.5. Análise da Demonstração de Resultados

Através da análise da Demonstração de Resultados (por favor ver Tabela 66, do Apêndice VI), é possível observar que o Resultado Líquido do Período é sempre positivo, mesmo no primeiro ano de exploração. Estes resultados são possíveis devido a uma gestão operacional criteriosa que se pretende fazer na unidade, com a disponibilização de produtos e serviços de alta qualidade, apenas possível devido à qualidade das matérias e equipamentos, bem como à qualidade dos colaboradores, algo facilmente reconhecível na tabela abaixo. Todos os gastos da unidade acompanham a taxa de crescimento expectável e sustentado de todos os serviços prestados, ainda que a um ritmo mais lento, uma vez que alguns dos serviços não apresentam custos para as rubricas CMVMC e FSE.

3.7.1.6. Avaliação do Projeto

O projeto apresenta Resultados positivos a partir do segundo ano de atividade, apresentando resultados acima dos 100.000€ a partir do 6º ano de atividade. O Valor Atual Líquido (VAL) obtido no último ano, numa análise a 10 anos, foi de 933.103€, a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) fixou-se nos 31,47% e o *Payback Period* (PP) nos 5 anos (por favor ver Tabela 73, dos Apêndices)

Considerando todos os dados necessários à realização de uma análise de viabilidade financeira do projeto em causa, pode-se então concluir que este projeto é viável.

3.7.2. Análise de Cenários

3.7.2.1. Decréscimo de Vendas e Custos

Tabela 20 - Avaliação do projeto com decréscimo de Vendas e Custos

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Free Cash Flow do Equity</i>	-269 318	97 176	-18 524	-5 282	2 542	15 777	89 595	165 311	-69 009	232 711	868 644
<i>Taxa de juro de activos sem risco</i>	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,27%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%
<i>Prémio de risco de mercado</i>	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<i>Taxa de Actualização $R = R_f + Bu^*(R_m - R_f)$</i>	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%
<i>Factor actualização</i>	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	1,361	1,432	1,508	1,587	-
<i>Fluxos Actualizados</i>	-269 318	92 327	-16 720	-4 530	2 071	12 208	65 853	115 417	-45 767	146 600	547 215
<i>Fuxos atualizados acumulados</i>	-269 318	-176 991	-193 711	-198 241	-196 170	-183 962	-118 109	-2 692	-48 458	98 142	645 356

Fonte: Elaboração própria (2019)

Foi feita uma avaliação do projeto, tendo em conta um decréscimo de Vendas e de CMVMC e FSE na ordem dos 5%, mantendo todas as restantes variáveis e custos fixos, concretamente serviços contratados, isto é, contabilidade, manutenção, serviço de informática e as telecomunicações, equipamentos e pessoal.

Neste novo cenário, o VAL foi de 645.356€, uma TIR de 22,90% e um PP de 5 anos. Apesar de os valores terem diminuído e de o PP ter aumentado, o projeto mostrou-se ser na mesma viável. O decréscimo das vendas foi acompanhado pelo decréscimo dos custos, o que justifica os valores apresentados.

3.7.2.2. Incremento de Vendas e Custos**Tabela 21 - Avaliação do projeto com incremento de Vendas e Custos**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Free Cash Flow do Equity	-234 832	138 359	23 958	38 790	48 310	63 584	139 578	217 871	-13 687	291 270	1 193 124
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,27%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + Bu^*(R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	1,361	1,432	1,508	1,587	-
Fluxos Actualizados	-234 832	131 455	21 626	33 264	39 354	49 200	102 592	152 114	-9 077	183 489	751 626
Fuxos atualizados acumulados	-234 832	-103 377	-81 752	-48 488	-9 134	40 066	142 658	294 772	285 695	469 184	1 220 810

Fonte: Elaboração própria (2019)

De seguida foi feita uma avaliação tendo em conta um incremento de Vendas e também de CMVMC e FSE, de 5%, mantendo as restantes variáveis inalteradas.

Com um aumento das vendas, ainda que os custos tenham aumentado na mesma proporção, os resultados foram de VAL de 1.220.810€ com uma TIR de 41,14% e um PP de 3 anos.

3.7.3. Análise das Hipóteses Financeiras

No seguimento das hipóteses consideradas no início do projeto, relativamente à viabilidade do mesmo (Hipótese 8), a mesma foi verificada, tal como é possível verificar na Tabela 73 (nos Apêndices).

No que respeita a Hipótese 9, onde era mencionado que o Resultado Líquido do Período do projeto era positivos a partir do 3º ano de atividade, a mesma também se verifica, tendo em conta que a Demonstração de Resultados nos mostra valores positivos a partir do 2º ano de atividade.

Quanto à Hipótese 10, que questiona a viabilidade do projeto mesmo havendo uma redução das vendas e também de custos, esta foi também verificada, sendo o projeto viável mesmo com um decréscimo de 5% das Vendas e dos Custos.

3.8. ANÁLISE DE VIABILIDADE GLOBAL

Perante a análise feita à viabilidade global do projeto, conclui-se que o mesmo é viável, tendo em conta todas as variáveis e as características descritas neste projeto. É também possível concluir que, mesmo num cenário com uma diferença nas vendas e nos custos de 5%, quer seja um decréscimo ou um incremento, o projeto se mantém viável.

Capítulo IV. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

O setor turístico é indubitavelmente um dos mais importantes do nosso país e um dos que permite um crescimento e desenvolvimento sustentado da economia, com consequências diretas para a população, independentemente da região e do seu nível de desenvolvimento.

A região Oeste tem vindo a crescer ainda que a um ritmo menos acelerado do que as duas metrópoles nacionais e as ilhas. Entre 2001 e 2016, as dormidas na região quase triplicaram, sendo que a preferência dos turistas, cerca de 70% (INE, 2019), continua a ser por ficarem alojados em estabelecimentos hoteleiros. Ainda que o número de estabelecimentos hoteleiros tenha crescido na cidade, este não só é insuficiente para receber mais turistas, como por vezes não apresenta a qualidade esperada por turistas da classe média, média-alta.

Mais de metade dos turistas que visitam o Centro têm entre 25 e 64 anos. No entanto, nas Caldas da Rainha, é notório que o turista é de uma faixa etária mais alta, que vem em excursão, normalmente de autocarro e que por isso está de passagem pela cidade.

Este projeto pretende não só requalificar um edifício histórico e com uma localização privilegiada da cidade, como também chamar à cidade outro tipo de turista, com um poder de compra superior, que fique alojado na cidade e que a conheça mais a fundo. Pretende ser um elo de ligação entre a população local e o que de melhor se faz no setor hoteleiro, dando a conhecer a região e as suas tradições centenárias, através de um espaço inovador na região e com um nível de serviço de luxo.

Através de uma rigorosa análise económica e financeira, sendo estudados todos os pontos fundamentais a uma operação deste nível, concluiu-se a viabilidade da criação de um Boutique Hotel nas Caldas da Rainha, tendo em conta todas as características atrás mencionadas.

LIMITAÇÕES

Tratando-se de uma região do Litoral, os fundos existentes para a criação de um projeto deste nível são poucos, existindo apenas um apoio estatal ao qual se pode recorrer, uma vez que o edifício em causa se encontra numa zona considerada como Área de Reabilitação Urbana. No entanto, e como o edifício é neste momento património do estado, a viabilização do projeto dependerá de negociações com a Câmara Municipal das Caldas da Rainha e não tanto de fatores económicos.

Foi notória alguma falta de disponibilidade no que respeita às entidades com as quais se pretendia falar a propósito do estado do turismo na região e na cidade, bem como discutir a viabilidade deste projeto.

BIBLIOGRAFIA

Airbnb (2019). Airbnb helps fight mass tourism, promotes sustainable travel in <https://press.airbnb.com/airbnb-helps-fight-mass-tourism-promotes-sustainable-travel/> [consultado a 8 de junho de 2019].

Aires-Barros, L. (2005). (coord). *Caldas da Rainha – Património das Águas*. Lisboa, Portugal: Assírio & Alvim.

Aires-Branco, L. (2005). Termalismo e preservação do património cultural e natural In *Caldas da Rainha, Património das Águas* (pp. 66-79). Lisboa, Portugal: Assírio & Alvim.

Albayrak, T. & Caber, M. (2018). Examining the relationship between tourist motivation and satisfaction by two competing methods. *Tourism Management*, 69, pp. 201-213.

Almeida, N. (2016). Destinos turísticos: Mudanças e desafios atuais para o marketing. In Abranja, N., Marques, A., Alcântara, A., Coelho, F., Ferreira, R. & Ribeiro, T., *Produtos, Mercados e Destinos Turísticos* (pp. 55-57). Mangualde, Portugal: Edições Pedagogo, Lda.

Almeida, P., Miranda, F. & Almeida, A. (2012). Aplicação da análise importância-valor aos componentes da imagem. *Tourism & Management Studies*, 8, pp. 65-77.

Amelung, B., & Viner, D. (2006). Mediterranean tourism: Exploring the future with the tourism climatic index. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(4), pp. 349–366.

Andrade Suárez, M. (2011). La construcción social de la imagen de los espacios-destinos rurales: aproximación teórico-metodológica. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 10(3), 57-77.

Andraz, J., Norte, N. & Gonçalves, H. (2015). Effects of tourism on regional asymmetries : Empirical evidence for Portugal. *Tourism Management*, 50, pp. 257-267.

- Andraz, J. & Rodrigues, P. (2016). Monitoring tourism flows and destination management : Empirical evidence for Portugal. *Tourism Management*, 56, pp. 1-7.
- Araujo, A., Sarraguça, M., Ribeiro, M., & Coutinho, P. (2017). Physicochemical fingerprinting of thermal waters of Beira Interior region of Portugal. *Environmental Geochemistry and Health*, 39(3), pp. 483-496.
- Ashworth, J., & Thomas, B. (1999). Patterns of seasonality in employment in tourism in the UK. *Applied Economics Letters*, 6(11), pp. 735–739.
- Ayeh, J., Au, N., & Law, R. (2013). “Do we believe in TripAdvisor? ”Examining credibility perceptions and online travelers' attitude toward using user-generated content. *Journal of Travel Research*, 52(4), pp. 437–452.
- Ball, R. M. (1988). Seasonality: A problem for workers in the tourism labour market? *Service Industries Journal*, 8(4), pp. 501–513.
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in service. *Research Policy*, 15(4), pp. 161-173.
- Bastos, C. (2011). From Sulphur to Perfume: Spa and SPA at Monchique, Algarve. *Anthropology & Medicine*, 18(1), pp. 37-53.
- Berne, C., Garcia-Gonzalez, M. & Mugica, J. (2012). How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels. *Tourism Management*, 33(1), pp. 205-214.
- Benur, A. & Brawell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, pp. 213-224.
- Bowen, D. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: Na interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26, pp. 4-14.
- Božić, S., Jovanović, T., Tomić, N. & Vasiljević, D. (2017). Na analytical scale for domestic tourism motivation and constraints at multi-attraction destinations: The case study of Serbia's Lower and Middle Danube region. *Tourism Management Perspectives*, 23, pp. 97-111.

Brey, E., So, S., Kim, D. & Morrison, A. (2007). Web-based permission marketing: Segmentation for the lodging industry. *Tourism Management*, 28 (6), pp. 1408-1416.

Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. England: Prentice Hall.

Buhalis, D. & O'Connor, P. (2005). Information communication technology revolutionizing tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), pp. 7-16.

Buhalis, D. & Leung, R. (2018). Smart hospitality – Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, pp. 41-50.

Butler, R. (2016). Products, markets and destinations of tourism. In Abranja, N., Marques, A., Alcântara, A., Coelho, F., Ferreira, R. & Ribeiro, T., *Produtos, Mercados e Destinos Turísticos* (pp. 67-69). Mangualde, Portugal: Edições Pedagogo, Lda.

Cantinho, G. M. R., Correia, M. B. & Ramos, C. M. Q. (2016). As redes sociais online nos hotéis de 4 e 5 estrelas do Algarve. *Tourism and Hospitality International Journal*, 7(1), 27-48.

Carneiro de Sousa, I. (2005). Um Hospital do *Populus* – da misericórdia e da Rainha para uma vila do Renascimento. In *Caldas da Rainha, Património das Águas* (pp. 80-97). Lisboa, Portugal: Assírio & Alvim.

Carniello, M. F; Santaella, L. A. (2012). A imagem turística de São Sebastião (SP). *Caderno Virtual de Turismo*, 12(3), pp. 287-308.

Carvalho, C. (2017). Health Tourism & Estoril Resort's Rebirth: From Thermal Springs to the Contemporary Wellness Centre. *Tourism and Hospitality International Journal*, 9(2), 42-58.

Castro Gabriel, L. P. M. & Rodrigues Soares, J. R. (2017). El uso de la imagen turística en la promoción de los destinos patrimoniales. *Tourism and Hospitality International Journal*, 8(2), 51-67.

Chell, E. (2009). Introduction and Overview to the Entrepreneur and entrepreneurial process. In Ateljevic, J. & Page, S (Eds) *Tourism and*

entrepreneurship: international perspectives (pp. 33-51). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Chen, K., Liu, H. & Chang, F. (2013). Essential customer service factors and the segmentation of older visitors within wellness tourism based on hot springs hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, pp. 122-132.

Chrisman, J. & Patel, P. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55, 976-997.

Condrea, G., Constandache, M., & Stanciu, A. C. (2014). *Aspects regarding the development of the dental tourism in Romania*. SEA – Practical Application of Science, Fundația Română pentru Inteligența Afacerii, Editorial Department, 3(April), pp. 588-597.

Confidencial Imobiliário, 2019. Disponível em: <https://confidencialimobiliario.com/#indicadores> [Consultado a 19 de abril de 2019].

Costa, C. (2013). *O Turismo e a Água*. CCDR-Centro.

Costa, C. & Sancho Silva, J. (2005). O património das águas e a vertente turística. In *Caldas da Rainha, Património das Águas* (pp. 306-313). Lisboa, Portugal: Assírio e Alvim.

Cuervo, A., Ribeiro, D., Roig, S. (2007). *Entrepreneurship. Concepts, Theory and Perspective*. Berlin: Springer.

Cuccia, T., & Rizzo, I. (2011). Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily. *Tourism Management*, 32(3), pp. 589–595.

Cunha, L. (2013). *Economia e política no turismo*. Lisboa: Lidel, 3ª ed.

Dedeoğlu, B. (2019). Shaping tourists' destination quality perception and loyalty through destination country image: The importance of involvement and perceived value. *Tourism Management Perspectives*, 29, pp. 105-117.

Deery, M., Jago, L., & Fredline, L. (2012). Rethinking social impacts of tourism research: A new research agenda. *Tourism Management*, 33(1), pp. 64–73

De la Peña, M., Núñez-Serrano, J., Turrión, J. & Velázquez, F. J. (2016). Are innovations relevant for consumers in the hospitality industry? A hedonic approach for Cuban hotels. *Tourism Management*, 55, pp. 184-196.

Devesa, M., Laguna, M. & Palacios, A. (2010). The role of motivation in visitor satisfaction: Empirical evidence in rural tourism. *Tourism Management*, 31 (4), pp. 547-552.

Dinheiro Vivo (2018). <https://www.dinheirovivo.pt/economia/em-direto-apresentacao-do-orcamento-do-estado-para-2019/> [Consultado a 29 de dezembro de 2018].

Eurostat (2019) – Nights spent at tourist accommodation establishments by NACE in <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&code=tin00177> [Consultado a 4 de junho de 2019].

Eusébio, C., Carneiro, M., Kastenholz, E., Figueiredo, E. & Soares da Silva, D. (2017). Who is consuming the countryside? An activity-based segmentation analysis of the domestic rural tourism market in Portugal. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, pp. 197-210.

EY España (2015). Impactos derivados del exponencial crecimiento de los alojamientos turísticos en viviendas de alquiler en España, impulsado por los modelos y plataformas de comercialización P2P in https://www.thinktur.org/media/2015-06-26-Exceltur_P2P-Shadow-economy.pdf

Fadigas, H. (2005). O desenvolvimento urbano das Caldas da Rainha. In *Caldas da Rainha, Património das Águas* (pp. 252-257). Lisboa, Portugal: Assírio & Alvim.

Falk, M. (2014). Impact of weather conditions on tourism demand in the peak summer season over the last 50 years. *Tourism Management Perspectives*, 9, pp. 24-35.

Ferrante, M., Lo Magno, G. & De Cantis, S. (2018). Measuring tourism seasonality across European countries. *Tourism Management*, 68, pp. 220-235.

Ferreira, J., Pinheiro, M. & Brito, J. (2015). Economic and environmental savings of structural buildings refurbishment with demolition and reconstruction – A Portuguese benchmarking. *Journal of Building Engineering*, 3, pp. 114-126.

Getz, D., & Nilsson, P. A. (2004). Responses of family businesses to extreme seasonality indemand: The case of Bornholm. *Tourism Management*, 25(1), pp. 17–30.

Getz, D. & Petersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), pp. 219-242.

Gianfaldoni, S., Tchernev, G., Wollina, U., Rocca, MG., Fioranelli, M., Gianfaldoni, R., Lotti, T., (2017). *History of the Baths and Thermal Medicine*. Open Access Maced J Med Sci. 2017 Jul 25; 5(4):566-568.

Gunn, C.(1972). *Vacationscape: Designing Tourist Regions*. Austin: University of Texas.

Gursoy, D., Chi, C.G., & Dyer, P. (2010). Locals' attitudes toward mass and alternative tourism: The case of Sunshine Coast, Australia. *Journal of Travel Research*, 49(3), 381-394.

Guttentag, D. & Smith, S. (2017). Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations. *International Journey of Hospitality Management*, 64, pp. 1-10.

Hall, C. & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. London : Routledge.

Hamilton, J., Maddison, D. & Tol, R. (2005). Effects of climate change on international tourism. *Climate Research*, 29,pp. 245–254.

Hewett, K., Rand, W., Rust, R. & van Heerde, H. (2016). Brand Buzz in Echoverse. *Journal of Marketing*, 80 (3), pp. 1-24.

Hjalager, A. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(2), pp. 437-457.

Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, pp. 1-12.

Hultman, M., Kazeminia, A. & Ghasemi, V. (2015). Intention to visit and willingness to pay premium for ecotourism : The impact of attitude, materialism, and motivation. *Journal of Business Research*, 68, pp. 1854-1861.

ICOMOS. (1999). *INTERNATIONAL CULTURAL TOURISM CHARTER*, Managing Tourism at Places of Heritage Significance. Disponível em : https://www.icomos.org/charters/tourism_e.pdf [consultado a 10 de abril de 2019].

Inoue, Y. & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), pp. 790-804

Ioannides, D., & Petersen, T. (2003). Tourism non-entrepreneurship in peripheral destinations: A case study of small and medium tourism enterprises on Bornholm, Denmark. *Tourism Geographies*, 5(4), pp. 408–435.

Jacob, M. & Groizard, J. (2007). Technology transfer and multinationals: the case of Balearic hotel chain investment in two developing economies. *Tourism Management*, 28(4), pp. 976-992.

Jafari, J. (1982). The tourism market basket of goods and services. The components and nature of tourism. In Singh, T., Kaur, J., Singh, D. & Misra, S. (Eds.), *Studies in tourism, wildlife, parks, conservation*. New Delhi : Metropolitan, pp. 1-12.

Jordan, E., Spencer, D. & Prayag, G. (2019). Tourism impacts, emotions and stress. *Annals of Tourism Research*, 75, pp. 213-226.

Kallmuenzer, A. & Peters, M. (2018). Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms : A comparative study. *International Journal of Hospitality Management*, 70, pp. 66-74.

Kane, B., Fichman, R. Gallagher, J. & Glaser, J. (2009). Customers relations 2.0. *Harvard Business Review*, pp. 45-51.

Kandampully, J, Bilgihan, A. & Zhang, T. (2016). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new

hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, pp. 154-164.

Kannan, P. & Li, H. (2017). Digital marketing : A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34, pp. 22-45.

Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I. & Silvestre, B. (2011). *Social media? Get serious ! Understanding the functional building blocks of social media. Business Horizons*, 54(3), pp. 241-251.

Lado-Sestayo, R., Vivel-Buá, M. & Otero-González, L. (2016). Survival in the lodging sector : An analysis at the firm and location levels *International Journal of Hospitality Management*, 59, pp. 19-30.

Leitão, M. & Malheiro, M. (2017). Water and sustainable development. *Tourism and Hospitality International Journal*, 9(2), 72-86.

Leung, D., Law, R., van Hoof H. & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), pp. 3-22.

Li, K., Jin, M. & Shi, W. (2018) Tourism as an important impetus to promoting economic growth: A critical review. *Tourism Management Perspectives*, 26, pp. 135-142.

Litvin, S., Goldsmith, R., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.

Liu, Z. (2000). *Internet tourism marketing: Potential and constraints*. Reino Unido: University of Strathclyde.

López, M., Serrano, A. & Gómez, R. (2011). Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), pp. 144-152.

Lundmark, L. (2006). Mobility, migration and seasonal tourism employment: Evidence from Swedish mountain municipalities. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6(3), pp. 197–213.

Lusseau, D., & Higham, J. E. S. (2004). Managing the impacts of dolphin-based tourism through the definition of critical habitats: The case of bottlenose

dolphins (*Tursiops*) in doubtful sound, New Zealand. *Tourism Management*, 25(6), pp. 657–667.

Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172.

Lumpkin, G. & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 429-451.

Lutz, C. & Newlands, G. (2018). Consumer segmentation within the sharing economy: The case of Airbnb. *Journal of Business Research*, 88, pp. 187-196.

Mangold, W. & Faulds, D. (2009). *Social media*: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), pp. 357-365.

Mangorrinha, J. (2005). O conhecimento e o termalismo – uma matriz estratégica para as Caldas da Rainha. In *Caldas da Rainha, Património das Águas* (pp.280-289). Lisboa, Portugal: Assírio & Alvim.

Marques, C., Mohsin, A. & Lengler, J. (2018). A multinational comparative study highlighting students' travel motivations and touristic trends. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, pp. 87-100.

Martín-Martín, J. M., Jiménez-Aguilera, J. D. D., & Molina-Moreno, V. (2014). Impacts of seasonality on environmental sustainability in the tourism sector based on destination type: An application to Spain's Andalusia region. *Tourism Economics*, 20(1), pp.123–142.

Martínez-Román, J., Tamayo, J., Gamero, J. & Romero, J. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, pp. 118-135.

Matzler, K., Veider, V. & Kathan, W. (2014). Adapting to the Sharing Economy. *MIT Sloan Management Review*, Winter 2015. Disponível em : <https://sloanreview.mit.edu/article/adapting-to-the-sharing-economy/>

[consultado a 10 de abril de 2019].

Middleton, V., Fyall, A. & Morgan, M. (2009). *Marketing in travel and tourism*, (4th ed). United Kingdom: Butterworth Heinemann.

Minnaert, L. (2014). Social tourism participation: The role of tourism inexperience and uncertainty. *Tourism Management*, 40, pp. 282-289.

Mody, M., Suess, C. & Lehto, X. (2019). Using segmentation to compete in the age of the sharing economy: Testing a core-periphery framework. *International Journal of Hospitality Management*, 78, pp. 199-213.

Mody, M., Day, J., Sydnor, S., Jaffe, W. & Letho, X. (2014). The different shades of responsibility: Examining domestic and international travelers' motivations for responsible tourism in India.

Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12(4), pp. 192-209.

Morrison, A., Rimmington, M. & Williams, C. (1998). *Entrepreneurship in the hospitality, tourism and leisure industries*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Moutinho, L. (2016). A new vision of living... tourism – From key social drivers, the multioptional, consumer, profound and deep, travel to local and “ground up” TDs. In Abranja, N., Marques, A., Alcântara, A., Coelho, F., Ferreira, R. & Ribeiro, T., *Produtos, Mercados e Destinos Turísticos* (pp. 39-43). Mangualde, Portugal: Edições Pedagogo, Lda.

Mucharreira, P. R., Antunes, M. G. & Abranja, N. (2018). A importância do turismo no desempenho financeiro das empresas hoteleiras – proposta de um modelo de investigação. *Tourism and Hospitality International Journal*, 10(1), pp. 140-151.

Munar, A. & Jacobsen, J. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, pp. 46-54.

Nascimento, M., Marques, F & Alcântara, A. A. (2017). Turismo cultural, itinerários turísticos e impactos nos destinos. *Tourism and Hospitality International Journal*, 9(1), 49-71.

Navío-Marco, J., Ruiz-Gómez, L. & Sevilla-Sevilla, C. (2018). Progress in information technology and tourism management: 30 years on and 20 years

after the internet – Revisiting Buhalis & Law’s landmark study about eTourism. *Tourism Management*, 69, pp. 460-470.

Neto, A. (2014). *Termalismo – As lógicas do consumo na entropia da ordem cultural, o exemplo das Caldas da Rainha*. Tese de Doutoramento em Estudos Portugueses – Especialização em Estudos de Cultura. (Tese de Doutoramento não publicada). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Lisboa.

Nickerson, N., Jorgenson, J. & Boley, B. (2016). Are sustainable tourists a higher spending market? *Tourism Management*, 54, pp. 170-177.

Nieto, J., Hernández-Maestro, R. & Muñoz-Gallego, P. (2014). Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments. *Tourism Management*, 45, pp.115-123.

Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), pp. 1141-1152.

Nowak, B., Allen, T., Rollo, J., Lewis, V., He, L., Chen, A., Wilson, W., Costantini, M., Hyde, O., Liu, K., Savino, M., Chaudhry, B., Grube, A., Young, E. (2015). Global Insight: Who Will Airbnb Hurt More – Hotels or OTAs? *Internet, Lodging, Leisure and Hotels*, Morgan Stanley Research, pp. 1-54

Orfila, F., Crespi, R. & Martínez, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), pp. 851-865.

Oskam, J. & Boswik, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of Tourism Futures*, Vol. 2 Issue: 1, pp. 22-42.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Page, S., Forer, P. & Lawton, G. (1999). Small business development and tourism: Terra incognita? *Tourism Management*, 20, pp. 435 – 459.

Pereira, A., Fonseca, C., Coutinho, P., Cruz, A., & Araujo, A.R.T.S. (2017). Thermal spa treatments and benefits perceived by users of Cró and Carvalhal

spa for dermatological purpose. *Tourism and Hospitality International Journal*, 9(2), 151-162.

Pestana, M., Parreira, A. & Moutinho, L. (2019). Motivations, emotions and satisfaction: The keys to a tourism destination choice. *Journal of Destination Marketing & Management*. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.12.006> [Consultado a 10 de abril de 2019].

Philips, E. (2015). Retailers scale up online sales distribution networks. *The Wall Street Journal*, in (<http://www.wsj.com/articles/retailers-scale-up-online-sales-distribution-networks-1447792869>) [Consultado a 09 de outubro de 2019].

Pikkemaat, B. (2008). Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria. *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), pp. 187-197.

Pikkemaat, B. & Peters, M. (2005). Towards the measurement of innovation. A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), pp. 89-112.

Pinto, H. G. & Mangorrinha, J. (2005). O programa e a arquitectura termal. In *Caldas da Rainha, Património das Águas* (pp.66-79). Lisboa, Portugal: Assírio & Alvim.

Pires dos Santos, B. C., Torres, M. F., Durán-Sánchez, A., & Maldonado-Erazo, C. P. (2017). Regiões de turismo de Portugal Continental e seu posicionamento na rede social Facebook. *Tourism and Hospitality International Journal*, 8(2), 114-139.

PORDATA (2018) – Estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento – 2009-2017 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-746>) [Consultado a 02 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Quartos nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento – 2009-2017 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Quartos+nos+estabelecimentos+hoteleiros+>

[total+e+por+tipo+de+estabelecimento-770](#)). [Consultado a 02 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento – 2009-2017 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Capacidade+de+alojamento+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-747>). [Consultado a 02 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro – 2001-2016 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Dormidas+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-751>). [Consultado a 02 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento – 2001-2017 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Dormidas+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-751>). [Consultado a 02 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Estada média nos estabelecimentos hoteleiros: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro – 2001-2016 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Estada+m%C3%A9dia+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-758>). [Consultado a 02 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento – 2009-2017 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/H%C3%B3spedes+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-750>). [Consultado a 02 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros: total, residents em Portugal e residents no estrangeiro – 2001-2016 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/H%C3%B3spedes+nos+estabelecimentos+>

[hoteleiros+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-749](#)).

[Consultado a 03 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Proveitos de aposento nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento – 2001-2017 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Proveitos+de+aposento+nos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-752>). [Consultado a 03 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Proveitos de aposento por hóspede dos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento – 2009-2017 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Proveitos+de+aposento+por+h%C3%B3spe+de+dos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-755>). [Consultado a 03 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento – 2009-2017 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Proveitos+totais+dos+estabelecimentos+hoteleiros+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-769>). [Consultado a 03 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Turistas residentes: total e por grupo etário – 2011-2017 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Turistas+residentes+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-890>). [Consultado a 03 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Turistas residentes: total e por nível de instrução (%) – 2011-2017 in ([https://www.pordata.pt/Municipios/Turistas+residentes+total+e+por+n%C3%ADvel+de+instru%C3%A7%C3%A3o+\(percentagem\)-892](https://www.pordata.pt/Municipios/Turistas+residentes+total+e+por+n%C3%ADvel+de+instru%C3%A7%C3%A3o+(percentagem)-892)). [Consultado a 03 de novembro de 2018].

PORDATA (2018) – Turistas residentes: total e por sexo – 2011-2017 in (<https://www.pordata.pt/Municipios/Turistas+residentes+total+e+por+sexo-889>). [Consultado a 03 de novembro de 2018].

PORDATA (2019) – População em risco de pobreza: total e por grupo etário (%) in (<https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+em+risco+de+pobr>

[eza+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+\(percentagem\)-2331](#)). [Consultado a 20 de janeiro de 2019].

PORDATA (2019) – População residente com 15 e mais anos por nível de escolaridade completo mais elevado (%) in [https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-884](https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-884)). [Consultado a 20 de janeiro de 2019].

Prayag, G., Hosany, S., Nunkoo, R., & Alders, T. (2013). London residents' support for the 2012 Olympic Games: The mediating effect of overall attitude. *Tourism Management*, 36, 629-640.

Público (2018). <https://www.publico.pt/2018/09/11/sociedade/noticia/politicas-portuguesas-no-turismo-devem-ser-replicadas-world-travel--tourism-council-1843683> [Consultado a 29 de dezembro de 2018].

Público (2019). <https://www.publico.pt/2019/03/08/economia/noticia/estado-perde-3853-milhoes-iva-restauracao-ano-meio-apos-descida-taxa-1864743> [Consultado a 18 de agosto de 2019].

Punch, K. (2014). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications Ltd., 3rd Edition.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Portugal: Gradiva, 4^a edição

Ratchford, B., Lee, M. & Talukdar, D. (2003). The impact of the internet on information search for automobiles. *Journal of Marketing Research*, 40 (2), pp. 193-209.

Richard, B. & Cleveland, S. (2016). The future of hotel chains: Branded marketplaces driven by the sharing economy. *Journal of Vacation Marketing* 2016, Vol. 22 (3), pp. 239-248.

Ridderstaat, J., Singh, D. & DeMicco, F. (2019). The impact of major tourism markets on health tourism spending in the United States. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, pp. 270-280.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*. UK, Oxon: CABI Publishing.

Rodrigues, H., Brochado, A., Troilo, M. & Mohsin, A. (2017). Mirror, mirror on the Wall, who's the fairest of them all? A critical content analysis on medical tourism. *Tourism Management Perspectives*, 24, pp. 16-25.

Rodríguez-Díaz, M. & Espino-Rodríguez, T. (2018). A methodology for a comparative analysis of the lodging offer of tourism destinations based on online customer reviews. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, pp. 147-160.

Russell, R. & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 31(3), pp. 556-579.

Salgado, M. (2016). Conhecer o destino, criar o produto e compreender o mercado turístico: Alvaland. In Abranja, N., Marques, A., Alcântara, A., Coelho, F., Ferreira, R. & Ribeiro, T., *Produtos, Mercados e Destinos Turísticos* (pp. 45-47). Mangualde, Portugal: Edições Pedagogo, Lda.

Santander Trade Portal, 2018. <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/portugal/economic-political-outline> [Consultado a 27 de dezembro de 2018].

Serra, J. (1995). *Introdução à História das Caldas da Rainha*. Património Histórico - Grupo de Estudos. Cadernos de História Local. Portugal: Gráfica da Ponte, 2ª Edição.

Serra, J., Correia, A. & Rodrigues, P. (2014). A comparative analysis of tourism destination demand in Portugal. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2, pp. 221-227.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2007). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. In Cuervo, A., Ribeiro D., Roig S. (eds) *Entrepreneurship*. Berlin, Heidelberg: Springer, pp.171-184.

Sharma, P. & Nayak, J. (2019). The role of destination image as a mediator between tourists' emotional experiences and behavioral intentions: A study of wellness tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*. Disponível

em: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.02.002> [Consultado a 13 de abril de 2019].

Šimková, E. & Holzner, J. (2014). Motivation of Tourism Participants. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 159, pp. 660-664.

Smith, S. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), pp. 582-595.

Smith, M. & Puczko, L. (2014). *Health, tourism and hospitality: spas, wellness and medical travel*. Routledge, Second Edition.

Soeiro de Carvalho, A.B., & Bonito, A. (2017). Water as an answer to wellness and welfare – more than a life style - *Tourism and Hospitality International Journal*, 9(2), pp. 29-41.

Soldatenko, D. & Backer, E. (2019). A content analysis of cross-cultural motivational studies in tourism relating to nationalities. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, pp. 122-139.

Stonehouse, G. & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16 (3), pp. 256-273.

Stumpf, T., Park, J. & Kim, H. (2014). Appreciative and consumptive lodging attributes: Conceptualization and measurement. *International Journal of Hospitality Management*, 40, pp. 71-80.

Sugathan, P. & Ranjan, K. (2019). Co-creating the tourism experience. *Journal of Business Research*, 100, pp. 207-217.

Sundbo, J. (1997). Management of innovation in service. *Service Industries Journal*, 17(3), pp. 432-455.

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), pp. 88-106.

Stylidis, D., Biran, A., Sit, J. & Szivas, E. (2014). Residents' support for tourism development: The role of residents' place image and perceived tourism impacts. *Tourism Management*, 45, pp. 260-274.

Swedberg, R. (2000). The social science of view of entrepreneurship: Introduction and practical applications. In Swedberg, R. (Ed) *Entrepreneurship: The social science view*. Oxford: Oxford University Press, pp. 7- 44.

Tan, G. & Ooi, K. (2018). Gender and age: Do they really moderate mobile tourism shopping behavior? *Telematics and Informatics*, 35 (6), pp. 1617-1642.

Termas de Portugal, 2018. <http://www.termasdeportugal.pt/estanciastermais/Caldas-da-Rainha> [Consultado a 18 de julho de 2018].

The Economist, 2018. <https://www.economist.com/europe/2018/04/14/social-democracy-is-floundering-everywhere-in-europe-except-portugal> [Consultado a 27 de dezembro de 2018].

Thomas, R., Church, I., Eaglen, A., Jameson, S., Lincoln, G. & Parsons, D. (1998). *The national survey of small tourism and hospitality firms: annual report 1998-99*. Leeds: Leeds Metropolitan University.

Thomas, R., Friel, M., Jameson, S., Parsons, D. (1997) *The national survey of small tourism and hospitality firms: Annual report 1996-1997*. Leeds: Leeds Metropolitan University.

Thomas, R., Shaw, G. & Page, S. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32, pp. 963-976.

TravelBI by Turismo de Portugal (2018). <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/Sustentabilidade/receitas-no-pib.aspx> [Consultado a 29 de dezembro de 2018].

TravelBI by Turismo de Portugal (2019). <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Emprego%20no%20Turismo/populacao-empregada-3trim-2018.pdf> [Consultado a 20 de janeiro de 2019].

TravelBI by Turismo de Portugal (2019). <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-portugal-2018.pdf>

[Consultado a 6 de abril de 2019].

Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027* in <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>

[Consultado a 4 de janeiro de 2019].

Turismo de Portugal (2006). *Plano Estratégico Nacional de Turismo. Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Lisboa, Portugal.

Turismo de Portugal (2018). Programa Valorizar. http://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/Programas_incentivos/Paginas/Valorizar-programa-de-apoio-a-valorizacao-e-qualificacao-do-destino.aspx

[Consultado a 4 de janeiro de 2019].

Turismo de Portugal (2019). Turismo de Portugal e sustentabilidade. <http://business.turismodeportugal.pt/pt/crecer/sustentabilidade/Paginas/turismo-de-portugal-e-turismo-sustentavel.aspx>

[Consultado a 22 de abril de 2019].

Tussyadiah, I. & Pesonen, J. (2016). Impacts of Peer-to-Peer Accommodation Use on Travel Patterns. *Journal of Travel Research* 2016, Vol. 55 (8) 1022-1040.

Tussyadiah, I. & Zach, F. (2015) Hotels vs Peer-to-Peer Accommodation Rentals: Text Analytics of Consumer Reviews in Portland, Oregon. *Tourism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally*. 2.

UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex (January 2019). 17 (1) <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2019.17.1.1>

[Consultado a 6 de abril de 2019].

Valls, J. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw-Hill.

Vanhove, N. (2005). *The economics of tourism destinations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. & Dev, C. S. (2005). *Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry*. Cornell University, School of Hotel Administration.

Yang, E., Khoo-Lattimore, C. & Arcodia, C. (2017) A systematic literature review of risk and gender research in tourism. *Tourism Management*, 58, pp. 89-100.

Zervas, G., Properpio, D. & Byers, J. (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research: October 2017*, Vol. 54, No. 5, pp. 687-705.

WebRezPro, 2018. <https://www.webrezpro.com/intro/> [Consultado a 20 de dezembro de 2018].

Weidenfeld, A. (2013). Tourism and cross border regional innovation systems. *Annals of Tourism Research*, 42, pp. 191-213.

Williams, A. & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), pp. 27-51.

World Health Organization, 2018. <http://www.who.int/about/mission/en/> [Consultado a 22 de julho de 2018].

World Travel Awards, 2019. <https://www.worldtravelawards.com/winners/2018/world> [Consultado a 19 de abril de 2019].

Xu, J. (2010). Perceptions of tourism products. *Tourism Management*, 31(5), pp. 607-610.

ANEXOS

ANEXO I. ESTATÍSTICAS

Tabela 22 - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro (2001-2016)

	Residência					
	Portugal		Estrangeiro		Total	
	2001	2016	2001	2016	2001	2016
Oeste	257.397	496.299	172.640	466.834	430.037	963.133
Caldas da Rainha	65.104	82.591	54.007	73.002	119.111	155.593

Fonte: PORDATA [02/11/2018]

Tabela 23 - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimentos (2001-2017)

	Hotéis		Total	
	2001	2017	2001	2017
Oeste	(dado confidencial)	812.541	430.037	1.198.820
Caldas da Rainha	87.235	164.421	119.111	184.973

Fonte: PORDATA [02/11/2018]

Tabela 24 - Estada média nos estabelecimentos hoteleiros: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro (2001-2016)

	Residência					
	Portugal		Estrangeiro		Total	
	2001	2016	2001	2016	2001	2016
Oeste	2,0	1,7	2,4	2,4	2,1	2,0
Caldas da Rainha	2,0	1,7	3,3	2,6	2,4	2,0

Fonte: PORDATA [02/11/2018]

Tabela 25 - Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento (2009-2017)

	Hotéis		Total	
	2009	2017	2009	2017
	Oeste	200.868	420.042	288.911
Caldas da Rainha	30.738	83.873	39.443	92.778

Fonte: PORDATA [02/11/2018]

Tabela 26 - Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro (2001-2016)

	Residência					
	Portugal		Estrangeiro		Total	
	2001	2016	2001	2016	2001	2016
Oeste	129.627	285.805	72.633	193.059	202.260	478.864
Caldas da Rainha	32.835	48.033	16.327	28.160	49.162	76.193

Fonte: PORDATA [03/11/2018]

Tabela 27 - Turistas residentes: total e por grupo etário (2011-2017) - Milhares de indivíduos

	Grupos etários										Total	
	<15		15-24		25-44		45-64		65+		2011	2017
	2011	2017	2011	2017	2011	2017	2011	2017	2011	2017	2011	2017
Centro	129	168	96	107	228	259	234	274	115	171	801	979

Fonte: PORDATA [03/11/2018]

Tabela 28 - Turistas residentes: total e por nível de instrução (%) - 2011-2017

	Níveis de Instrução									
	Sem estudos		Ensino básico		Ensino secundário		Ensino superior		Total	
	2011	2017	2011	2017	2011	2017	2011	2017	2011	2017
Centro	15,8	13,6	50,2	45,4	18,3	19,4	15,7	21,6	100	100

Fonte: PORDATA [03/11/2018]

Tabela 29 - Turistas residentes: total e por género (2011-2017) - Milhares de pessoas

	Género					
	Masculino		Feminino		Total	
	2011	2017	2011	2017	2011	2017
Centro	390	469	411	510	801	979

Fonte: PORDATA [03/11/2018]

Tabela 30 - Estabelecimentos hoteleiros: hotéis e total (2009-2017)

	Hotéis		Total	
	2009	2017	2009	2017
Oeste	22	48	65	181
Caldas da Rainha	3	8	10	20

Fonte: PORDATA [02/11/2018]

Tabela 31 - Quartos nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento (2009-2017)

	Hotéis		Total	
	2009	2017	2009	2017
Oeste	1.758	2.445	3.225	4.314
Caldas da Rainha	226	511	397	653

Fonte: PORDATA [02/11/2018]

Tabela 32 - Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento (2009-2017)

	Hotéis		Total	
	2009	2017	2009	2017
Oeste	3.526	5.157	6.828	9.674
Caldas da Rainha	461	1.077	837	1.403

Fonte: PORDATA [02/11/2018]

Tabela 33 - Proveitos de aposento nos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento (2001-2017) – Milhares de euros

	Hotéis		Total	
	2001	2017	2001	2017
Oeste	(dados confidenciais)	31.550	10.745	47.327
Caldas da Rainha	1.454	4.592	2.008	5.033

Fonte: PORDATA [03/11/2018]

Tabela 34 - Proveitos de aposento por hóspede dos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento (2009-2017) - Euros

	Hotéis		Total	
	2009	2017	2009	2017
Oeste	76,2	75,1	73,1	77,9
Caldas da Rainha	43,9	54,7	43,7	54,2

Fonte: PORDATA [03/11/2018]

Tabela 35 - Proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros: total e por tipo de estabelecimento (2009-2017) - Milhares de euros

	Hotéis		Total	
	2009	2017	2009	2017
Oeste	27.001	49.644	36.853	69.176
Caldas da Rainha	1.568	6.328	2.120	6.820

Fonte: PORDATA [03/11/2018]

Tabela 36 - População por grande grupo etário

	Total				0-14 anos				15-64 anos				Mais de 65 anos			
	1960	1981	2001	2011	1960	1981	2001	2011	1960	1981	2001	2011	1960	1981	2001	2011
Portugal	8.889.392	9.833.014	10.356.117	10.562.178	2.591.955	2.508.673	1.656.602	1.572.329	5.588.868	6.198.883	7.006.022	6.979.785	708.569	1.125.458	1.693.493	2.010.064
Continente	8.292.500	9.336.760	9.869.343	10.047.621	2.390.102	2.358.539	1.557.934	1.484.120	5.233.237	5.906.696	6.682.813	6.625.713	669.161	1.071.525	1.628.596	1.937.788
Centro	2.434.934	2.301.514	2.348.397	2.327.755	701.713	548.968	352.388	319.258	1.508.675	1.432.902	1.539.331	1.486.747	224.546	319.644	456.678	521.750
Oeste	299.507	310.795	338.711	362.540	80.122	73.011	52.634	54.957	194.296	199.856	225.536	234.715	25.089	37.928	60.541	72.868
Caldas da Rainha	37.430	41.018	48.846	51.729	9.700	9.393	7.666	7.539	24.338	26.522	32.376	33.370	3.392	5.103	8.804	10.820

Fonte: PORDATA [27/08/2019]

Tabela 37 - População residente que viajou em turismo: total e por grupo etário (milhares)

	Total		0-14 anos		15-24 anos		25-44 anos		45-64 anos		Mais de 65 anos	
	2011	2018	2011	2018	2011	2018	2011	2018	2011	2018	2011	2018
Portugal	3 934	4 929	670	897	452	569	1 141	1 420	1 093	1 241	577	802
Continente	3 812	4 757	644	866	439	550	1 096	1 369	1 065	1 192	568	781
Centro	801	964	129	171	96	108	228	277	234	254	115	153

Fonte: PORDATA [27/08/2019]

ANEXO II. CONTRATO COLETIVO DE TRABALHO

Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 27, 22/7/2017

Contrato coletivo entre a AHRESP e a FESAHT.

CAPÍTULO I

Âmbito, classificação, vigência e revisão

Cláusula 3.^a

Classificação dos estabelecimentos

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

Grupo A:

Hotéis e hotéis rurais de 5 estrelas;

Hotéis-apartamentos de 5 estrelas;

Aldeamentos turísticos de 5 estrelas;

Apartamentos turísticos de 5 estrelas.

Grupo B:

Hotéis e hotéis rurais de 4 estrelas;

Hotéis-apartamentos de 4 estrelas;

Pousadas;

Aldeamentos turísticos de 4 estrelas;

Apartamentos turísticos de 4 estrelas;

Embarcações turísticas.

(...)

ANEXO I

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

Figura 8 - Tabela de Remunerações pecuniárias mínimas de base

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

em euros

	Grupo A	Grupo B	Grupo C
XI	2 040,00	1 765,00	1 250,00
X	1 100,00	1 000,00	950,00
IX	950,00	920,00	850,00
VIII	860,00	823,00	780,00
VII	800,00	780,00	700,00
VI	760,00	710,00	650,00
V	700,00	665,00	630,00
IV	650,00	630,00	605,00
III	610,00	590,00	570,00
II	560,00	560,00	537,00
I	450,00	450,00	450,00

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

ANEXO II

Categorias profissionais e níveis de remuneração

Figura 9 - Categorias profissionais e níveis de remuneração

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

ANEXO III

1- Direcção

1- Diretor de hotel - É o trabalhador que dirige, orienta e fiscaliza o funcionamento das diversas secções e serviços de um hotel, hotel-apartamento ou motel; 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 do tribunal de trabalho; é ainda responsável pela gestão do pessoal, dentro dos limites fixados no seu contrato individual de trabalho.

(...)

2- Recepção - Portaria

2- Chefe de recepção - É o trabalhador que superintende, coordena, dirige, organiza e sempre que necessário executa os serviços de recepção e portaria de um estabelecimento de hotelaria ou de alojamento turístico. Elabora e fornece à direcção todas as informações e relatórios sobre o funcionamento da recepção/portaria. Poderá substituir o director, o sub director ou o assistente de direcção.

(...)

4- Recepcionista - É o trabalhador que se ocupa dos serviços de recepção e portaria designadamente, coadjuva o chefe de e o sub-chefe de recepção/portaria no exercício das respectivas funções; acolhe os hóspedes e demais clientes prestando-lhes todas as informações necessárias sobre o estabelecimento hoteleiro e acompanha a estadia dos clientes em tudo o que for preciso; mantêm-se informado sobre os eventos a decorrer no hotel e sobre a cidade e os eventos principais que nela decorrem, para prestar todas as informações necessárias; efectua reservas e a contratação do alojamento e demais serviços, procedendo à planificação da ocupação dos quartos; assegura a inscrição dos hóspedes nos registos do estabelecimento; atende os desejos, pedidos e reclamações dos hóspedes e clientes procede ao

lançamento dos consumos ou despesas; emite, apresenta e recebe as respectivas contas e executa as tarefas necessárias à regularização de contas com os clientes; prepara e executa a correspondência da secção e respectivo arquivo, elabora estatísticas e outros relatórios; certifica-se que não existe impedimento para a saída dos clientes; zela pela limpeza da secção; no período nocturno zela pela segurança dos hóspedes; efectua serviços de escrituração inerentes à exploração do estabelecimento e opera com os equipamentos informáticos e de comunicações e telecomunicações quando instalados na secção; encarrega-se da venda de tabaco, postais, jornais e outros artigos, salvo quando houver local próprio para a venda destes serviços; guarda objectos de valor e dinheiro em lugar adequado; controla a entrega de restituição das chaves dos quartos; dirige a recepção da bagagem e correio e assegura a sua distribuição; comunica às secções o movimento de chegadas e saídas, bem como os serviços a prestar aos hóspedes.

(...)

4- Alojamento - andares – quartos

(...)

2- Governanta de andares/rouparia/lavandaria/limpeza -É o trabalhador que coadjuva a governante geral de andares no exercício das suas funções e a substitui nas suas ausências e impedimentos. Pode, nas ausências esporádicas das empregadas de andares, executar as respectivas funções.

3- Empregada de andares - É o trabalhador que se ocupa da limpeza, asseio, arrumação, arranjo e decoração dos aposentos dos hóspedes, bem como da lavagem, limpeza, arrumação e conservação das instalações, equipamentos e utensílios de trabalho que utilize; repõe os produtos e materiais de informação ao hóspede quer sobre os serviços prestados pelo hotel quer informações turísticas e outras; examina o bom funcionamento da aparelhagem eléctrica, sonora, telefónica, TV, instalações sanitárias e o estado dos móveis, alcatifas e cortinados, velando pela sua conservação ou sua substituição quando necessárias; retira as roupas usadas e providencia pela sua lavagem ou limpeza, tratando do recebimento, tratamento, arrumação e distribuição das roupas, requisita os produtos de lavagem, detergentes e demais artigos

necessários e vela pela sua conveniente aplicação podendo ter de manter um registo actualizado. Nas ausências esporádicas da roupeira e lavadeira pode ocupar-se dos trabalhos de engomadoria, dobragem, lavagem e limpeza das roupas de hóspedes, desde que tenha recebido formação adequada para tal. Na ausência da governante de andares, verifica a ocupação dos quartos, guarda os objectos esquecidos pelos clientes, atende as reclamações e pedidos de hóspedes, verifica o tratamento da roupa dos clientes. Pode ainda colaborar nos serviços de pequenos-almoços nos estabelecimentos onde não exista serviço de restaurante ou cafetaria quando não exista serviço de room-service ou fora deste caso, acidentalmente, nas faltas imprevisíveis dos empregados adstritos ao serviço de room-service.

(...)

5- Restauração e bebidas

(...)

2- Chefe de mesa/bar - Superintende, coordena, organiza, dirige e, sempre que necessário executa, todos os trabalhos relacionados com o serviço de restaurante. Pode ser encarregado de superintender nos serviços de cafetaria e copa e ainda na organização e funcionamento da cave do dia. Colabora com os chefes de cozinha e pastelaria na elaboração das ementas, bem como nas sugestões para banquetes e outros serviços. É responsável pelos trabalhos de controlo e execução dos inventários periódicos. Elabora e fornece à direcção todas as informações e relatórios. Pode ocupar-se do serviço de vinhos e ultimação de especialidades culinárias.

(...)

4- Empregado de mesa - É o trabalhador que serve refeições

e bebidas a hóspedes e clientes, à mesa. É responsável por um turno de mesas. Executa a preparação das salas e arranjo das mesas para as diversas refeições; Acolhe e atende os clientes, apresenta-lhes a ementa ou lista do dia e a lista de bebidas, dá-lhes explicações sobre os diversos pratos e bebidas e anota pedidos que transmite às respectivas secções; Segundo a organização e classe dos estabelecimentos serve os produtos escolhidos, servindo

directamente aos clientes ou servindo por forma indirecta, utilizando carros ou mesas móveis; Espinha peixes, trincha carnes e ultima a preparação de certos pratos; Recebe as opiniões e sugestões dos clientes e suas eventuais reclamações, procurando dar a estas, quando justificadas, e prontamente, a solução possível. Elabora ou manda emitir a conta dos consumos, podendo efectuar a cobrança. Pode ser encarregado da guarda e conservação de bebidas destinadas ao consumo diário da secção e proceder à reposição da respectiva existência. Guarda as bebidas sobrantes dos clientes que estes pretendem consumir posteriormente; Cuida do arranjo dos aparadores e do seu abastecimento com os utensílios. No final das refeições procede à arrumação da sala, dos utensílios de trabalho, transporte e guarda de alimentos e bebidas expostas para venda ou serviço. Colabora nos trabalhos de controlo e na execução dos inventários periódicos. Poderá substituir o escanção ou o subchefe de mesa. Prepara as bandejas, carros de serviço e mesas destinadas às refeições e bebidas servidas nos aposentos ou outros locais dos estabelecimentos e auxilia ou executa o serviço de pequenos-almoços nos aposentos e outros locais do estabelecimento.

(...)

11- Cafeteiro - É o trabalhador que prepara café, chá, leite, outras bebidas quentes e frias não exclusivamente alcoólicas, sumos, torradas, sanduíches, e confecção de cozinha ligeira. Emprata e fornece, mediante requisição às secções de consumo. Colabora no fornecimento e serviços de pequenos almoços e lanches. Assegura os trabalhos de limpeza e tratamento das louças, vidros e outros utensílios e equipamento usados no serviço da secção, por cuja conservação é responsável; coopera na execução de limpezas e arrumações da secção.

(...)

6- Cozinha

1- Chefe de cozinha - É o trabalhador que superintende, coordena, organiza, dirige e, sempre que necessário executa, todos os trabalhos relacionados com o serviço de cozinha e grill. Elabora ou contribui para a elaboração das ementas e das listas de restaurantes e serviço de banquetes, tendo em

atenção a natureza e o número de pessoas a servir, os víveres existentes ou susceptíveis de aquisição e outros factores; cria receitas e prepara especialidades. É responsável pela conservação dos alimentos entregues à secção; É responsável pela elaboração das ementas do pessoal e pela boa confecção das respectivas refeições, qualitativa e quantitativamente. É responsável pelos trabalhos de controlo e execução dos inventários periódicos. Elabora e fornece à direcção todas as informações e relatórios.

(...)

3- Cozinheiro - É o trabalhador que se ocupa da preparação e confecção das refeições e pratos ligeiros; elabora ou colabora na elaboração das ementas; recebe os víveres e os outros produtos necessários à confecção 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, assegura-se da perfeição dos pratos e da sua concordância com o estabelecido; confecciona os doces destinados às refeições. Colabora na limpeza da cozinha, dos utensílios e demais equipamentos. Aos cozinheiros menos qualificados em cada secção ou estabelecimentos competirá igualmente a execução das tarefas de cozinha mais simples.

7- Pastelaria

(...)

3- Pasteleiro - É o trabalhador que prepara massas, desde o início da sua preparação, vigia temperaturas e pontos de cozedura e age em todas as fases do fabrico dirigindo o funcionamento das máquinas, em tudo procedendo de acordo com as instruções do mestre/chefe, substituindo-o nas suas faltas e impedimentos. É responsável pelo bom fabrico da pastelaria, doçaria e dos produtos afins. Confecciona sobremesas e colabora, dentro da sua especialização, nos trabalhos de cozinha.

(...)

9- Higiene e limpeza

(...)

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

(...)

15- Empregado de limpeza - É o trabalhador que se ocupa da lavagem, limpeza, arrumação e conservação de instalações, equipamentos e utensílios de trabalho, incluindo os que utilize.

ANEXO III. EMPRÉSTIMO BANCÁRIO

Figura 10 - Preçário crédito bancário - Banco Santander Totta

BANCO SANTANDER TOTTA, SA		Entrada em vigor: 01-Jul-2019	
18. OPERAÇÕES DE CRÉDITO (PARTICULARES)			(ÍNDICE)
18.1. Crédito à habitação e outros contratos hipotecários			
	Taxa Anual Nominal (TAN)	Taxa Anual Efectiva Global (TAEG)	Outras condições
Empréstimos a taxa variável			
Crédito habitação com garantia hipotecária			
- Super Crédito Habitação Taxa Variável	Euribor a 12 meses + Spread [1,20% a 1,90%]	2,4% (3)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1a)</u>
- Super Crédito Habitação Taxa Variável - Select	Euribor a 12 meses + Spread [1,10% a 1,90%]	2,4% (3)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1a)</u>
- Super Crédito Habitação Valor Residual	2,5% (3)	2,4% (3)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1b)</u>
- Super Crédito Habitação Valor Residual Select	2,5% (3)	2,4% (3)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1b)</u>
- Super Crédito Habitação Valor Residual Plus	Euribor a 12 meses + Spread [1,20% a 1,90%]	3,4% (3)	<u>Prazo Máximo - 35 anos (7)</u> <u>Vide (1c)</u>
- Super Crédito Habitação Valor Residual Plus - Select	Euribor a 12 meses + Spread [1,10% a 1,90%]	3,4% (3)	<u>Prazo Máximo - 35 anos (7)</u> <u>Vide (1c)</u>
- Crédito Habitação para Pessoas com Deficiência	65% da taxa aplicável às operações principais de refinanciamento pelo Banco Central Europeu	0,5%	<u>Prazo Máximo - 50 anos (6)</u> <u>Vide (1d)</u>
- Crédito Habitação Obras s/ Tranches	Euribor a 12 meses + Spread [5% a 6,75%]	2,4% (4)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1e)</u>
Crédito hipotecário com outras Finalidades			
- Multifunções em Simultâneo com CH	Euribor a 12 meses + Spread [1,50% a 2,50%]	2,2% (5)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1f)</u>
- Multifunções em Simultâneo com CH - Select	Euribor a 12 meses + Spread [1,40% a 2,50%]	2,2% (5)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1f)</u>
- Multifunções em Simultâneo com CH com Valor Residual	Euribor a 12 meses + Spread [1,50% a 2,50%]	2,3% (5)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1g)</u>
- Multifunções em Simultâneo com CH com Valor Residual- Select	Euribor a 12 meses + Spread [1,40% a 2,50%]	2,3% (5)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1g)</u>
- Multifunções sem Crédito Habitação em simultâneo e sem Crédito Habitação no Banco	Euribor a 12 meses + Spread [3,50% a 4,00%]	5,241% (9)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1h)</u>
- Crédito Habitação IFRRU 2020 (Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbana)	Euribor a 6 meses + Spread 1,497%	1,9%	<u>Prazo Máximo - 20 anos (6)</u> <u>Vide (1h)</u>
- Crédito Hipotecário IFRRU 2020 (Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbana)	Euribor a 6 meses + Spread 1,497%	2,0%	<u>Prazo Máximo - 7 anos (6)</u> <u>Vide (1i)</u>
Empréstimos a taxa fixa			
Crédito habitação com garantia hipotecária			
- Crédito Habitação Super Tranquilo	Taxa Swap a 5 anos + Spread [1,20% a 1,90%]	2,4% (3)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1j)</u>
- Crédito Habitação Super Tranquilo - Select	Taxa Swap a 5 anos + Spread [1,10% a 1,90%]	2,4% (3)	<u>Prazo Máximo - 40 anos (6)</u> <u>Vide (1j)</u>

Banco Santander Totta

Taxas de Operações de Crédito/ Particulares - Pág. 6 /40

Fonte: Banco Santander Totta, S.A.

Figura 11 - Preçário crédito bancário

BANCO SANTANDER TOTTA, SA		Entrada em vigor: 01-Jul-2019
18. OPERAÇÕES DE CRÉDITO (PARTICULARES)		(ÍNDICE)
Nota (1I)	<p>TAEG calculada com base numa TAN de 1,184% Euribor 6 meses de Junho de 2019 no valor de -0,279% e spread de 1,463%, para um empréstimo padrão de 150.000 Euros a 7 anos, para 1 titular com 30 anos de idade e rácio financiamento/garantia de 80%. Esta TAN resulta da média ponderada das taxas de juro aplicáveis a cada uma das parcelas do financiamento, sendo a TAN aplicável à parcela de financiamento do Banco Santander Totta de 2,221% (Euribor 6 meses de Junho de 2019 no valor de -0,279% e spread de 2,500%) e a TAN aplicável à parcela de financiamento do IFRRU de 0,000% (Euribor 6 meses de Junho de 2019 no valor de -0,279% e spread de 0,271%). 48 prestações mensais de juros no valor de 148,50€ e 36 prestações mensais de capital e juros no valor de 4.243,81€. O montante total imputado ao consumidor é de 166.416,55€. Inclui as comissões de Formalização, Dossier, Gestão Mensal, o custo da Cópia Certificada do Contrato e respectivos Impostos, o custo do Depósito Documento Particular Autenticado, o Imposto do Selo sobre a Verba e os prémios de Seguro Vida e Multirriscos.</p>	
Nota (1J)	<p>TAEG calculada com base numa TAN de 1,703% nos primeiros 5 anos (Taxa Swap a 5 anos de -0,197%, valor de 27 de Junho de 2019 e spread de 1,90%) e TAN de 1,710% nos anos seguintes (Euribor a 12 meses de Junho de 2019 no valor de -0,190% e spread de 1,90%), para um empréstimo padrão de 150.000 Euros a 30 anos, para 1 titular com 30 anos de idade e rácio financiamento/garantia de 80%. O valor da Taxa Fixa para os primeiros 5 anos resulta da cotação da Taxa Swap a 5 anos observada no dia útil anterior à data da assinatura do contrato, arredondada à milésima, acrescida de spread. A Taxa Swap a 5 anos é a divulgada diariamente na página da Reuters ICESWAP2, por baixo da referência "Euribor Basis" e por cima da referência "11:00 AM FRANKFURT" às 11:00 a.m., hora de Frankfurt. 60 prestações mensais de capital e juros no valor de 532,42€ e 300 prestações mensais de capital e juros no valor de 532,85€. O montante total imputado ao consumidor é de 209.873,00€. Inclui as comissões de Formalização, Dossier, Gestão Mensal, Avaliação, o custo da Cópia Certificada do Contrato e respectivos Impostos, o custo do Depósito Documento Particular Autenticado, o Imposto do Selo sobre a Verba e os prémios de Seguro Vida e Multirriscos.</p>	
Nota (1K)	<p>TAEG calculada com base numa TAN de 1,703% nos primeiros 5 anos (Taxa Swap a 5 anos de -0,197%, valor de 30 de Junho de 2019 e spread de 1,90%) e TAN de 1,710% nos anos seguintes (Euribor a 12 meses de Junho de 2019 no valor de -0,190% e spread de 1,90%), para um empréstimo padrão de 150.000 Euros a 30 anos, com valor residual de 30%, para 1 titular com 30 anos de idade e rácio financiamento/garantia de 80%. O valor da Taxa Fixa para os primeiros 5 anos resulta da cotação da Taxa Swap a 5 anos observada no dia útil anterior à data da assinatura do contrato, arredondada à milésima, acrescida de spread. A Taxa Swap a 5 anos é a divulgada diariamente na página da Reuters ICESWAP2, por baixo da referência "Euribor Basis" e por cima da referência "11:00 AM FRANKFURT" às 11:00 a.m., hora de Frankfurt. 60 prestações mensais de capital e juros no valor de 436,55€ e 300 prestações mensais de capital e juros no valor de 437,12€. O montante total imputado ao consumidor é de 224.887,92€. Inclui as comissões de Formalização, Dossier, Gestão Mensal, Avaliação, o custo da Cópia Certificada do Contrato e respectivos Impostos, o custo do Depósito Documento Particular Autenticado, o Imposto do Selo sobre a Verba e os prémios de Seguro Vida e Multirriscos.</p>	
Nota (1L)	<p>TAEG calculada com base numa TAN de 1,703% nos primeiros 5 anos (Taxa Swap a 5 anos de -0,197%, valor de 30 de Junho de 2019 e spread de 1,90%) e TAN de 1,710% nos anos seguintes (Euribor a 12 meses de Junho de 2019 no valor de -0,190% e spread de 1,90%), para um empréstimo padrão de 250.000 Euros a 30 anos, com valor residual de 30%, para 1 titular com 45 anos de idade e rácio financiamento/garantia de 75%. O valor da Taxa Fixa para os primeiros 5 anos resulta da cotação da Taxa Swap a 5 anos observada no dia útil anterior à data da assinatura do contrato, arredondada à milésima, acrescida de spread. A Taxa Swap a 5 anos é a divulgada diariamente na página da Reuters ICESWAP2, por baixo da referência "Euribor Basis" e por cima da referência "11:00 AM FRANKFURT" às 11:00 a.m., hora de Frankfurt. 60 prestações mensais de capital e juros no valor de 727,59€ e 300 prestações mensais de capital e juros no valor de 728,54€. O montante total imputado ao consumidor é de 436.447,14€. Inclui as comissões de Formalização, Dossier, Gestão Mensal, Avaliação, o custo da Cópia Certificada do Contrato e respectivos Impostos, o custo do Depósito Documento Particular Autenticado, o Imposto do Selo sobre a Verba e os prémios de Seguro Vida e Multirriscos.</p>	
Nota (1M)	<p>TAEG calculada com base numa TAN de 1,100% nos primeiros 6 meses e TAN de 1,710% nos anos seguintes (Euribor a 12 meses de Junho de 2019 no valor de -0,190% e spread de 1,90%), para um empréstimo padrão de 150.000 Euros a 30 anos, para 1 titular com 30 anos de idade e rácio financiamento/garantia de 80%. 6 prestações mensais de capital e juros no valor de 489,38€ e 354 prestações mensais de capital e juros no valor de 532,23€. O montante total imputado ao consumidor é de 209.409,99€. Inclui as comissões de Formalização, Dossier, Gestão Mensal, Avaliação, o custo da Cópia Certificada do Contrato e respectivos Impostos, o custo do Depósito Documento Particular Autenticado, o Imposto do Selo sobre a Verba e os prémios de Seguro Vida e Multirriscos.</p>	

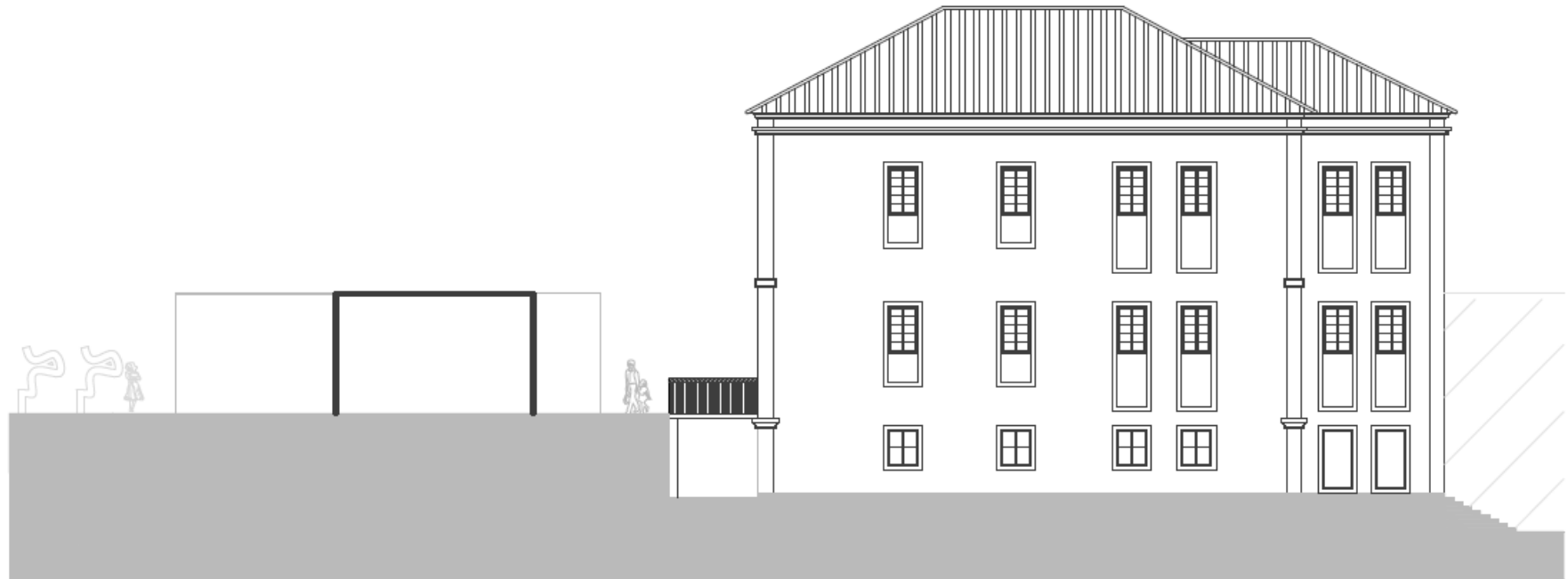
ANEXO IV. PROJETO DE ARQUITETURA

Figura 12- Alçado principal do edifício



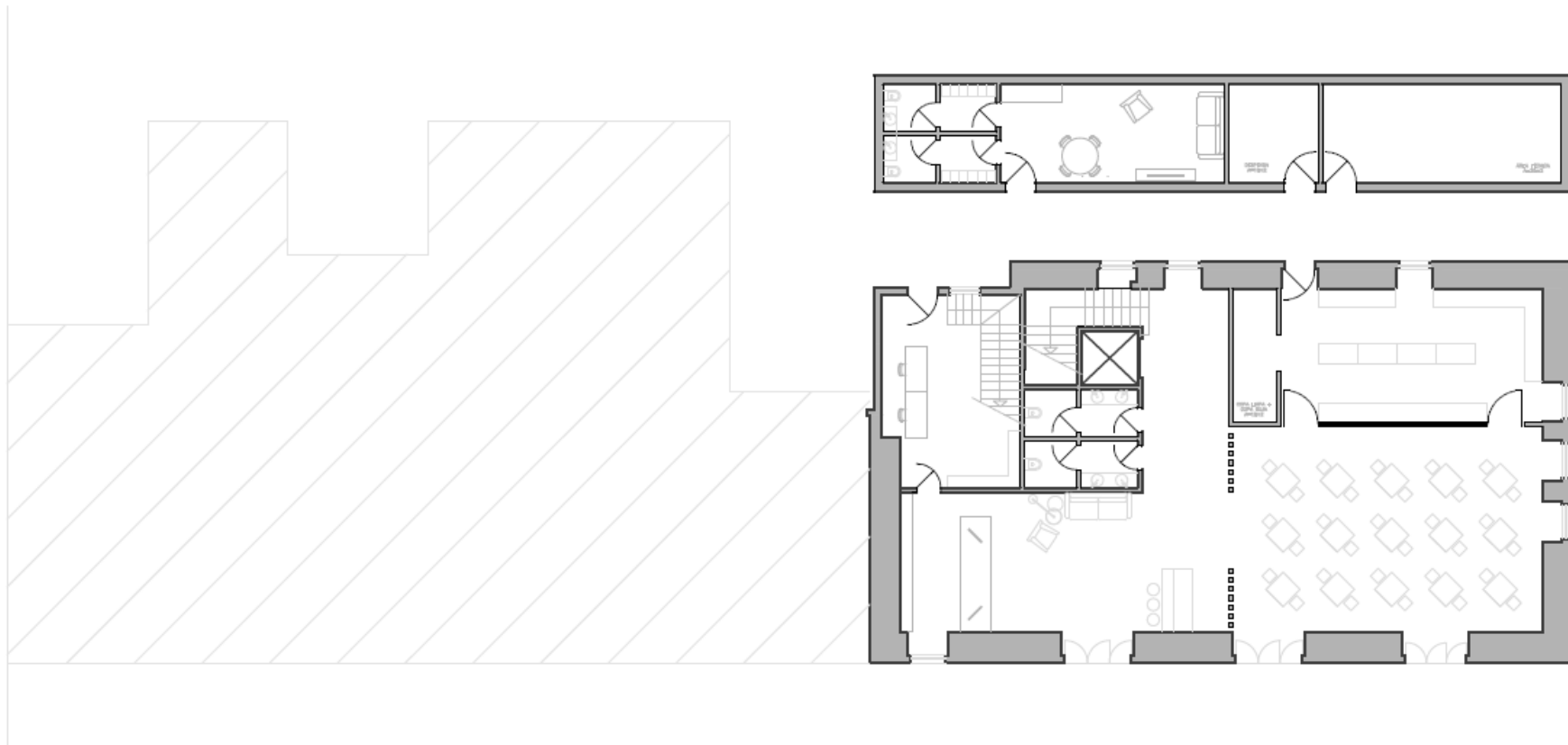
Fonte: Elaboração pela Arq.^a Sara Pessoa Amorim (2019)

Figura 13 - Alçado tardoz do edifício



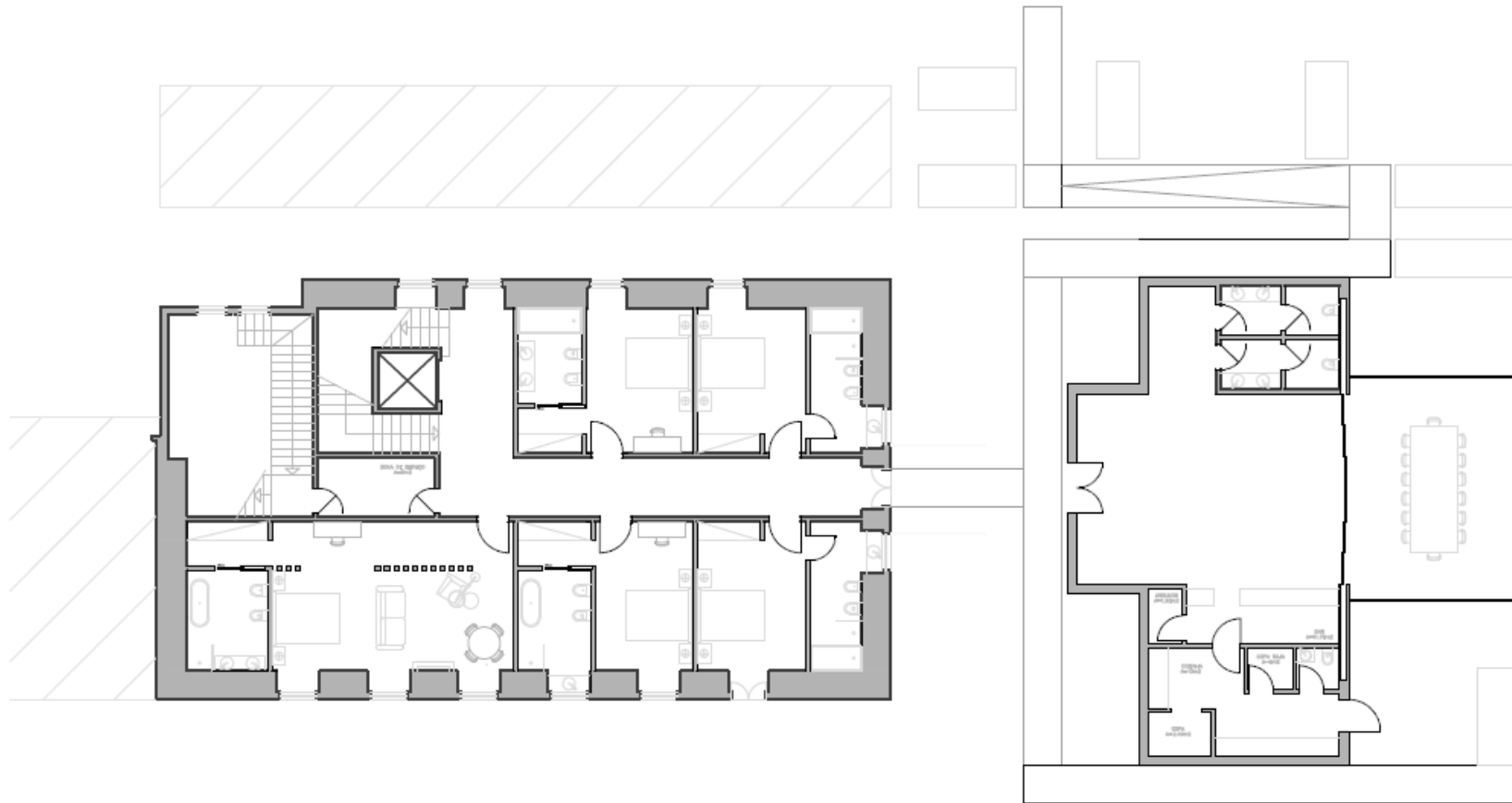
Fonte: Elaboração pela Arq.^a Sara Pessoa Amorim (2019)

Figura 14 - Planta do piso térreo



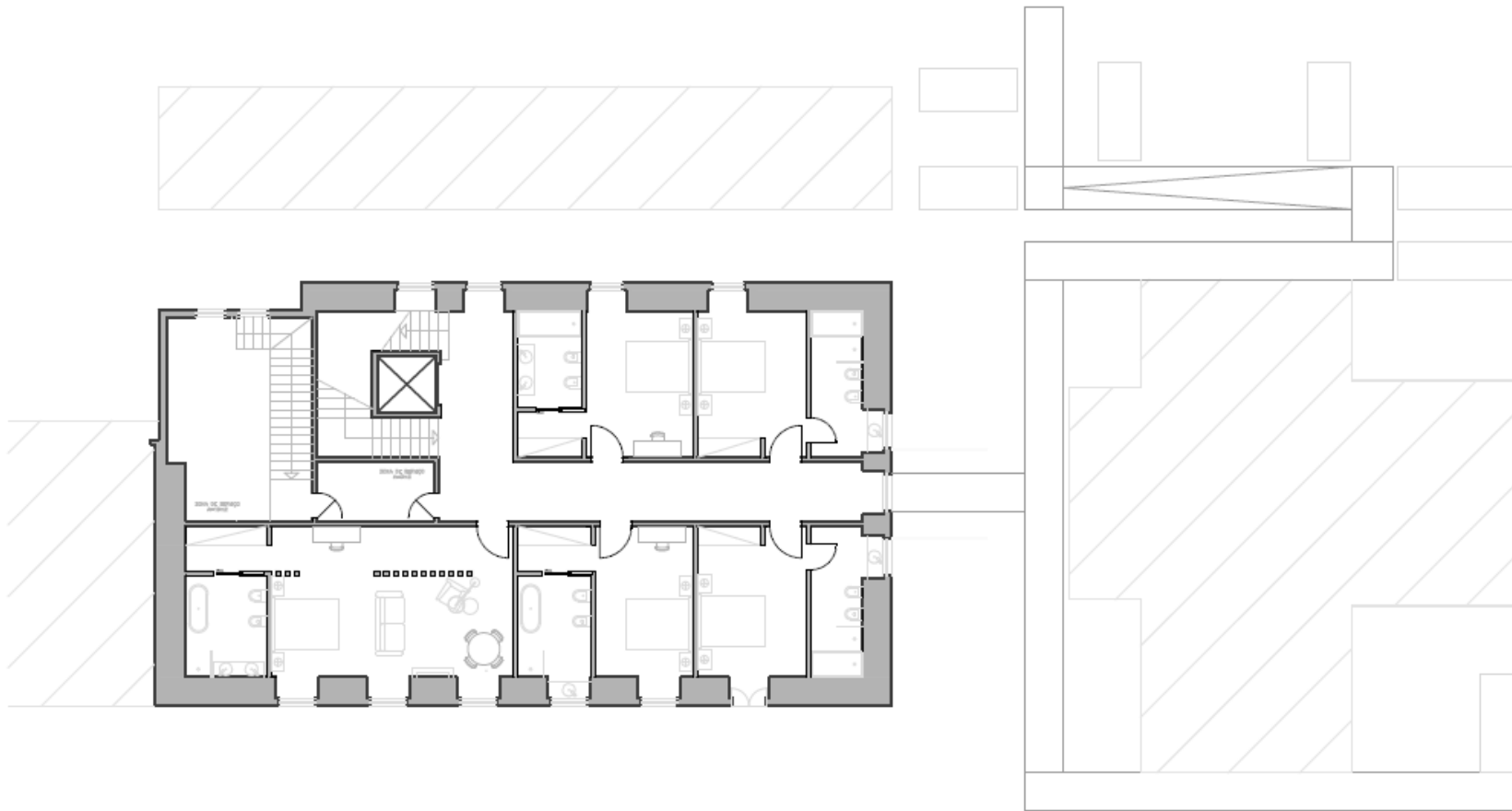
Fonte: Elaboração pela Arq.^a Sara Pessoa Amorim (2019)

Figura 15 - Planta do primeiro piso



Fonte: Elaboração pela Arq.^a Sara Pessoa Amorim (2019)

Figura 16 - Planta do segundo piso



Fonte: Elaboração pela Arq.^a Sara Pessoa Amorim (2019)

ANEXO V. LEGISLAÇÃO

Figura 17 - Legislação sobre taxas e licenças da Câmara Municipal de Caldas da Rainha

1016

Diário da República, 2.ª série — N.º 5 — 8 de Janeiro de 2010



PARTE H

MUNICÍPIO DE ALANDROAL

Aviso (extracto) n.º 584/2010

Contratos de trabalho por tempo indeterminado

Em cumprimento do disposto na alínea b) do n.º 1 do artigo 37.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, torna-se público que, por despachos de 15 de Abril de 2009 e 22 de Abril de 2009, respectivamente, foi celebrado contrato de trabalho por tempo indeterminado, com os seguintes trabalhadores: Florbela Maria Rebocho Galhetas como Assistente Técnica, com a posição remuneratória 01 e o nível remuneratório 5, a que corresponde a remuneração base mensal de 683,13€; Joaquim Manuel Melão Rocha, como Assistente Operacional, com a posição remuneratória 02 e o nível remuneratório 2, a que corresponde a remuneração base mensal de 518,36€; Rafael Revuelta Nohl como Assistente Operacional, com a posição remuneratória entre a 3.ª e a 4.ª e o nível remuneratório entre 3 e 4, a que corresponde a remuneração base mensal de 621,34.

Edifício Sede do Município de Alandroal, aos 8 de Outubro de 2009. — O Presidente da Câmara Municipal, *João José Martins Nabais*.

302 68 8361

MUNICÍPIO DA BATALHA

Aviso n.º 585/2010

Lista unitária de ordenação final — Procedimento concursal comum de recrutamento para preenchimento de um posto de trabalho em regime de CTFP por tempo indeterminado, na categoria de assistente operacional — Área de jardineiro.

Nos termos e para os efeitos do disposto no n.º 6 do artigo 36.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, torna-se pública a lista unitária de ordenação final do procedimento concursal comum na modalidade de relação jurídica de emprego público, por tempo indeterminado, para o ocupação de um posto de trabalho, para o exercício de funções inerentes a assistente operacional, na área de Jardineiro, aberto por aviso publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 100, de 25 de Maio de 2009, Ref. II, homologada por despacho do Presidente da Câmara, datado de 16 de Dezembro de 2009:

1.º José Albino Marques de Oliveira — 11,3 valores.

Para os efeitos consignados no n.º 5 do artigo 36.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, a lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados, encontra-se disponível na página eletrónica do Município.

Paços do Município da Batalha, 17 de Dezembro de 2009. — O Presidente da Câmara Municipal, *(António José Martins Sousa Lucas)*.

302 71 9498

MUNICÍPIO DAS CALDAS DA RAINHA

Regulamento n.º 10/2010

Dr. Fernando José da Costa, presidente da Câmara Municipal de Caldas da Rainha:

Torna público que, de harmonia com o disposto no artigo 3.º do Regime Jurídico da Urbanização e Edificação — RJUE (Decreto-Lei n.º 555/99 de 16 de Dezembro com a redacção introduzida pela Lei n.º 60/2007 de 4 de Setembro), foi mandado publicar na 2.ª série do *Diário da República*, a versão definitiva do Regulamento e Tabela de Taxas e Licenças do Município das Caldas da Rainha, depois de aprovado pela Câmara Municipal em sua reunião de 28 de Dezembro de 2009 e Assembleia Municipal na sua reunião de 29 de Dezembro de 2009, que a seguir se transcreve:

Regulamento e tabela de taxas e licenças do município das Caldas da Rainha

Preâmbulo

O desenvolvimento crescente das áreas de intervenção dos municípios, em geral, e do Município de Caldas da Rainha, em particular, exige uma

atenção especial à capacidade de gerar receitas próprias, entre as quais têm grande importância as provenientes de cobrança das taxas previstas na Lei das Finanças Locais. Nos termos da Lei n.º 53-E/2006 de 29 de Dezembro, deve existir uma relação de correspondência tendencial entre o custo dos serviços e utilidades facultados aos cidadãos e às empresas e as receitas cobradas pela sua prestação. O estudo económico-financeiro elaborado sobre esta matéria no abrigo daquela lei forneceu indicações relativas ao processo de actualização dos valores das taxas que serviram de orientação à revisão da Tabela de Taxas anexa a este Regulamento. Neste sentido, a Câmara Municipal das Caldas da Rainha, em reunião de 8 de Outubro de 2009, aprovou o presente Projecto de Regulamento.

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Lei habilitante

O presente Regulamento é elaborado ao abrigo e nos termos dos artigos 241.º da Constituição da República, alínea a) do n.º 2 do artigo 53.º e n.º 6 do artigo 64.º da Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro, do n.º 1 do artigo 8.º da Lei n.º 53E/2006, de 29 de Dezembro, dos artigos 15.º e 16.º da Lei n.º 2/2007, de 15 de Janeiro, e do disposto no n.º 1 do artigo 3.º e 116.º do Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 60/2007, de 4 de Setembro.

O presente Regulamento foi objecto de apreciação pública, nos termos do n.º 2 do artigo 118.º do Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro, com a nova redacção dada pelo Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de Janeiro.

Artigo 2.º

Objecto

O Regulamento de taxas, incluindo a Tabela que dele faz parte integrante, estabelece as normas que regulam a incidência, a liquidação e a cobrança de taxas resultantes da prestação de serviços, da utilização de bens do património e sob jurisdição municipal, e da emissão de licenças pelo Município de Caldas da Rainha.

Artigo 3.º

Incidência objectiva

O presente Regulamento regula a relação tributária relativa às taxas municipais devidas pela prestação concreta de serviços públicos municipais, pela utilização privada de bens do domínio público e privado do Município, e pela remoção de um obstáculo jurídico ao comportamento dos particulares.

Artigo 4.º

Incidência subjectiva

As taxas estabelecidas por este Regulamento são devidas ao Município de Caldas da Rainha pelas pessoas singulares ou colectivas e outras entidades legalmente equiparadas, que, nos termos da lei, estejam vinculadas ao pagamento da prestação tributária, por requererem as prestações, utilidades e licenças previstas no artigo anterior, sem prejuízo das isenções neles estabelecidas.

Artigo 5.º

Recetas municipais

As receitas provenientes da cobrança das taxas constituem receitas do Município, não recaindo sobre elas qualquer adicional para o Estado, salvo nos casos legalmente previstos.

Artigo 6.º

Renovação de licenças e registos

1 — As renovações e prorrogações das licenças e dos registos anuais são obrigatoriamente e solicitadas nos 30 dias anteriores ao termo da sua validade, salvo o disposto em lei especial ou regulamento municipal específico.

Fonte: Diário da República, 2ª série – N.º 5 – 8 de Janeiro de 2010

Figura 18 - Legislação sobre taxas e licenças da Câmara Municipal de Caldas da Rainha

Diário da República, 2.ª série — N.º 5 — 8 de Janeiro de 2010

1017

2 — As licenças caducam no último dia do prazo de validade, tendo termo em 31 de Dezembro as que tenham validade anual, salvo o disposto em lei especial ou regulamento municipal específico.

3 — Caso o requerente o declare no pedido inicial, e quando previsto em regulamento municipal específico, a renovação é feita automaticamente.

Artigo 7.º

Liquidação

1 — A liquidação das taxas previstas na Tabela consiste na determinação do montante a pagar e resulta da aplicação dos indicadores nela definidos e dos elementos fornecidos pelos interessados.

2 — Com o deferimento do pedido de licenciamento das operações urbanísticas, são liquidadas as taxas previstas no presente Regulamento.

3 — A notificação da liquidação das taxas deve conter a fundamentação da liquidação, o montante devido, o prazo para pagamento, bem como a advertência sobre as consequências do não pagamento.

Artigo 8.º

Prazo da liquidação

A liquidação processa-se nos seguintes prazos:

- a) No acto de entrega do pedido, quando assim estiver previsto em lei ou no presente regulamento;
- b) Em momento anterior à apreciação do pedido pela Câmara Municipal, nos casos de processos de urbanização e edificação;
- c) No prazo de cinco dias a contar da data do deferimento expresso ou tácito da pretensão.

Artigo 9.º

Erro na liquidação

1 — Quando se verifique que na liquidação das taxas se cometeram erros imputáveis aos serviços municipais e dos quais tenha resultado prejuízo para o município, promover-se-á de imediato a liquidação adicional se, sobre o facto tributário, não tiver decorrido mais de quatro anos.

2 — A notificação da liquidação adicional deverá conter as menções referidas no n.º 3.

3 — Quando tenha sido liquidada quantia superior à devida, devem os serviços, no prazo de 30 dias, mediante despacho do órgão competente para o acto, proceder à devolução da quantia indevidamente paga.

Artigo 10.º

Arredondamentos

1 — Em todas as liquidações previstas na Tabela anexa deve proceder-se, no total, ao arredondamento para a segunda casa decimal do valor em euros.

2 — As medidas de tempo, superfície, volume e lineares são sempre arredondadas por excesso para a unidade ou fracção superior.

Artigo 11.º

Taxas liquidadas e não pagas

1 — O não pagamento das taxas dentro dos prazos estabelecidos origina a comunicação de débito ao tesoureiro, seguindo o procedimento da cobrança virtual, com as necessárias adaptações.

2 — As taxas liquidadas a pedido do interessado e não pagas no próprio dia da liquidação são debitadas ao tesoureiro, para efeitos de cobrança coerciva.

Artigo 12.º

Cobrança

A cobrança das taxas e outras receitas municipais deve ser efectuada na Tesouraria municipal, no próprio dia da liquidação, antes da prática ou verificação dos actos ou factos a que respeitem, salvo disposição legal em contrário.

Artigo 13.º

Cobrança coerciva

1 — Quando não se verificar o pagamento das taxas constantes da Tabela anexa, nos prazos estipulados, devem as mesmas ser objecto de instauração de processo para efeitos de cobrança coerciva.

2 — A cobrança das taxas para além do prazo fixado determina a cobrança de juros de mora.

Artigo 14.º

Meios de impugnação

1 — As reclamações contra a liquidação e cobrança de taxas, mais-valias e demais rendimentos de natureza tributária são deduzidos perante

a Câmara Municipal nos termos previstos no Código de Procedimento e de Processo Tributário, com as necessárias adaptações.

2 — As impugnações judiciais contra a liquidação e cobrança de taxas, mais-valias e demais rendimentos de natureza tributária são deduzidas nos termos previstos no Código de Procedimento e de Processo Tributário.

Artigo 15.º

Pagamento em prestações

1 — Pode ser autorizado pela Câmara Municipal, mediante proposta da Divisão Administrativa e Financeira, o pagamento das taxas em prestações, pedido em requerimento devidamente fundamentado.

2 — A autorização do pagamento fraccionado das taxas devidas pela emissão de alvarás de licença de loteamento, de obras de urbanização e de edificação, bem como a taxa devida pela realização, reforço e manutenção das infra-estruturas urbanísticas está ainda condicionada à prestação de caução, nos termos previstos no n.º 2 do artigo 117.º do Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro.

Artigo 16.º

Deferimento tácito

A emissão dos alvarás de licença, nos casos de deferimento tácito do pedido de licença da operação urbanística, está sujeito ao pagamento da taxa que seria devida pela prática do respectivo acto expresso.

Artigo 17.º

Buscas

1 — Sempre que o interessado não indique o ano de emissão do documento requerido, é devida taxa por cada ano de pesquisa do mesmo, excluindo o ano da apresentação do pedido.

2 — O limite máximo de buscas é de 15 anos, salvo se os serviços dispõem de meios informáticos que lhes permitam uma busca para além desse limite.

Artigo 18.º

Devolução de documentos

Quando os documentos autênticos devam ficar juntos ao processo e o requerente manifeste interesse na sua devolução, os serviços devolvem o original, depois de extraírem fotocópia do mesmo e de cobrarem a taxa respectiva.

SECÇÃO I

Isenções de taxas

Artigo 19.º

Isenções

1 — Estão isentos do pagamento das taxas previstas neste Regulamento as seguintes pessoas colectivas:

- a) As associações humanitárias, culturais, religiosas, recreativas, de desenvolvimento local e desportivas, quando legalmente constituídas, pelas actividades que se destinem directa e imediatamente à realização dos seus fins estatutários;
- b) As instituições particulares de solidariedade social, legalmente constituídas, pelas actividades que se destinem directa e imediatamente à realização dos seus fins estatutários;
- c) As pessoas colectivas de utilidade pública administrativa e as pessoas colectivas de mera utilidade pública que prossigam, exclusiva ou predominantemente, fins científicos, culturais, de caridade, assistência, beneficência, solidariedade social, promoção da cidadania e defesa do património ou do ambiente, pelas actividades que se destinem, directa e imediatamente, à realização dos seus fins estatutários.

2 — Estão ainda isentos das taxas previstas neste Regulamento os seguintes actos e serviços:

- a) O licenciamento de loteamentos e de construções destinados a habitação de custos controlados;
- b) Os circos, do acréscimo por dia, da vistoria e da ocupação de terrado.

Artigo 20.º

Isenções por razões sociais e de interesse económico

Sob proposta da Câmara Municipal e por deliberação devidamente fundamentada, a Assembleia Municipal pode isentar, total ou parcialmente, pessoas singulares ou colectivas do pagamento de taxas, em casos

Fonte: Diário da República, 2ª série – N.º 5 – 8 de Janeiro de 2010

Figura 19 - Legislação sobre taxas e licenças da Câmara Municipal de Caldas da Rainha

1018

Diário da República, 2.ª série — N.º 5 — 8 de Janeiro de 2010

de natureza social devidamente justificados ou de relevante interesse para o Município.

Artigo 21.º

Indigentes

Não há lugar ao pagamento de taxas de sepultura e inumação de indigentes, podendo ser isentas, por deliberação da Assembleia Municipal sob proposta da Câmara Municipal, as inumações e exumações em talhões privados.

Artigo 22.º

Requerimento de licenças

1 — As isenções referidas no artigo 20.º não dispensam os beneficiários, salvo quanto à alínea b) do seu n.º 2, de requererem à Câmara Municipal as necessárias licenças, quando devidas, nos termos da lei e dos regulamentos municipais.

2 — As isenções previstas não autorizam os beneficiários a utilizar meios susceptíveis de lesar o interesse municipal e não abrangem as indemnizações por eventuais danos causados no património municipal.

Artigo 23.º

Guarda de bens por despejo

À guarda de bens resultantes de um despejo efectuado pela Câmara Municipal não é aplicável a respectiva taxa da Tabela durante os dois primeiros meses.

SECÇÃO II

Reduções de taxas

Artigo 24.º

Redução de taxa

1 — A licença para obras de conservação, reconstrução, alteração ou ampliação em imóveis classificados é reduzida em 50% do seu valor.

2 — A redução prevista no número anterior é aplicável à licença para obras de conservação, reconstrução, alteração ou ampliação em imóveis objecto de programas de reabilitação urbana.

3 — A licença de operações urbanísticas destinadas a actividades ligadas ao turismo, serviços e ambiente, consideradas prioritárias para o desenvolvimento económico do concelho, beneficia de uma redução de 20% das taxas devidas. Caso a sede social da empresa se localize no município e se preveja a criação de emprego, a redução é acrescida em 20%.

4 — As operações urbanísticas que contemplem iniciativas de diminuição de consumo energético ou de redução ou reutilização de água beneficiam de uma redução das taxas previstas no artigo 12.º, n.º 1 da Tabela até ao máximo de 30%.

5 — A edificação de equipamentos de uso colectivo de interesse estratégico beneficia de redução da taxa prevista no artigo 12.º, n.º 1 da Tabela, até ao máximo de 30%.

6 — A redução de taxa deve ser requerida, de forma devidamente fundamentada, pelo promotor da operação urbanística ou pelo titular de qualquer direito de uso sobre o imóvel.

CAPÍTULO II

Procedimentos de liquidação

SECÇÃO I

Urbanização e edificação

Artigo 25.º

Prorrogação do prazo da licença

1 — Os pedidos de prorrogação do prazo de validade das licenças devem ser formulados 30 dias antes do seu termo, devendo o pagamento da taxa respectiva ser efectuado igualmente no prazo máximo de 30 dias a contar da data da notificação do deferimento do respectivo pedido de prorrogação considerando-se como tal a data de registo do ofício acrescidas da dilação de três dias úteis.

2 — Na falta de pagamento da taxa respeitante ao averbamento do prazo de validade da licença no prazo indicado, procede-se à sua cobrança coerciva aquando da liquidação respeitante ao alvará de autorização de utilização do edifício ou fracção.

Artigo 26.º

Medições

1 — As medidas em superfície abrangem a totalidade da área a construir, reconstruir ou modificar, incluindo a espessura das paredes, varandas, sacadas, marquises e balcões e a parte que em cada piso corresponde a caixas, vestíbulos das escadas, ascensores e montacargas.

2 — Quando, para a liquidação das taxas respeitantes ao alvará de licença houver que efectuar medições, faz-se um arredondamento por excesso no total de cada espécie.

3 — Quando uma mesma licença diga respeito a obras de diferentes finalidades, são aplicadas a cada parte as respectivas taxas, rateando-se proporcionalmente as áreas de utilização comum.

4 — No caso de, na aprovação definitiva do projecto de arquitectura, haver aumento de área de construção em relação ao projecto apresentado inicialmente, por apresentação de novos elementos, cobra-se a diferença do valor da taxa no acto de emissão do respectivo alvará de licença.

5 — Quando se trate de projectos de alterações a obras em curso ou já executadas, a determinação do tempo de licenciamento, para efeitos de cobrança de taxas, corresponde à constante da calendarização anexa ao projecto de arquitectura. Caso a mesma não seja referida no processo, cobra-se a taxa correspondente ao prazo de execução por um período mínimo de 30 dias.

Artigo 27.º

Vistorias

1 — As taxas relativas a vistorias incluem as despesas com remuneração dos peritos.

2 — Quando as vistorias impliquem a deslocação de peritos ou de fiscais municipais em veículo municipal, são devidas as taxas previstas na Tabela pela utilização do mesmo.

Artigo 28.º

Licenciamento parcial de obras

1 — A licença prevista no artigo 13.º da Tabela só pode ser concedida a título excepcional, em casos devidamente justificados, designadamente por incapacidade financeira do requerente para a realização do conjunto da obra no prazo considerado normal.

2 — A licença não pode ter validade por período superior a três anos, findos os quais deverá ser requerida licença para conclusão definitiva da obra.

SECÇÃO II

Ocupação de espaços públicos

Artigo 29.º

Cobrança antecipada

As taxas devidas por ocupação de espaços públicos são cobradas antecipadamente.

SECÇÃO III

Publicidade

Artigo 30.º

Taxas anuais

As taxas anuais por publicidade são cobradas nos termos do respectivo regulamento.

SECÇÃO IV

Instalações de abastecimento de gás e de combustíveis líquidos

Artigo 31.º

Âmbito da licença

1 — A licença dos aparelhos de abastecimento inclui a utilização da via pública com os tubos condutores que forem necessários ao seu funcionamento.

2 — A substituição de aparelhos de abastecimento por outros da mesma espécie não dá lugar à cobrança de novas taxas.

3 — As respectivas taxas previstas na Tabela são cobradas antecipadamente.

Fonte: Diário da República, 2ª série – N° 5 – 8 de Janeiro de 2010

Figura 20 - Legislação sobre taxas e licenças da Câmara Municipal de Caldas da Rainha

Diário da República, 2.ª série — N.º 5 — 8 de Janeiro de 2010

1019

SECÇÃO V**Cemitério****Artigo 32.º****Numeração**

Os números dos jazigos, campas e ossários são estabelecidos pela Câmara Municipal, seguindo uma ordem predeterminada.

Artigo 33.º**Normas gerais**

1 — A transmissão de direitos a concessionários de campas ou jazigos particulares, por acto entre vivos, não pode realizar-se sem prévia autorização da Câmara Municipal e sem o pagamento das taxas de concessão de terrenos que estiverem em vigor relativamente à área em causa.

2 — A colocação de tampas com dobradiças e fechaduras, lápide com epitáfio ou pintum e gravação de epitáfio em compartimentos de ossário municipal depende de prévia autorização camarária.

3 — As construções funerárias são aplicáveis as normas em vigor para as edificações e respectivas taxas.

4 — Nos funerais ocorridos aos sábados, domingos e feriados dispensa-se, no momento da inumeração, a apresentação das guias de pagamento, devendo a liquidação das taxas respectivas ser efectuada, obrigatoriamente, até às 12 horas do 1.º dia útil seguinte.

SECÇÃO VI**Mercados e feiras****Artigo 34.º****Normas gerais**

1 — As frações de metro ou de metro quadrado arredondam-se sempre por excesso, para a unidade de metro. Quando a medição, estando prevista na Tabela por metro, só puder ser feita em metros quadrados, ou vice-versa, as respectivas taxas aplicar-se-ão segundo a equivalência de 1 m linear de frente por 2 m².

2 — As taxas podem ser cobradas antecipadamente, quando isso convier à natureza da ocupação e à organização do mercado ou feira.

3 — O direito à ocupação em mercados ou feiras é, por natureza, precário.

SECÇÃO VIII**Outras prestações de serviços****Artigo 35.º****Depósito e venda de bens**

1 — As despesas com o transporte para o depósito de bens e com a guarda desses bens e outras que vierem a ser ocasionadas pelos mesmos são da conta dos respectivos proprietários.

2 — Consideram-se abandonados os bens não levantados dentro de 90 dias a partir da notificação ao interessado, a qual é feita, em regra, dentro de 30 dias a contar a partir do início do depósito.

3 — Decorrido o prazo fixado no número anterior, procede-se à venda dos referidos bens, retendo-se da importância obtida a que estiver em débito à Câmara e ficando o remanescente, se o houver, à ordem do respectivo proprietário.

4 — Se a importância obtida for insuficiente para cobrir o débito, procede-se à cobrança da diferença nos termos legais.

CAPÍTULO III**Disposições finais e transitórias****Artigo 36.º****Actualização**

1 — O valor das taxas previstas na Tabela anexa ao presente Regulamento pode ser actualizado anualmente, com a aprovação do orçamento para o ano seguinte, tendo em conta a evolução do índice de preços do consumidor publicado pelo Instituto Nacional de Estatística, as necessárias adaptações à evolução dos custos de mercado, os encargos que incidam sobre os serviços prestados, as correspondentes despesas administrativas e outros factores que devam ser ponderados.

2 — Com vista ao estabelecimento gradual de um maior equilíbrio entre os custos dos serviços prestados e a correspondente receita, as taxas municipais podem ser objecto de actualizações extraordinárias, de valor superior ao índice de preços ao consumidor, de acordo com o estudo económico-financeiro realizado ao abrigo da Lei n.º 53-E/2006, de 29 de Dezembro.

Artigo 37.º**Integração de lacunas**

Aos casos não previstos neste Regulamento, aplicar-se-ão as normas do Código do Procedimento e Processo Tributário, com as necessárias adaptações e, na falta destas, os princípios gerais de direito.

Artigo 38.º**Norma revogatória**

Ficam automaticamente revogados os anteriores regulamentos e tabelas de taxas, licenças e outras receitas do município e demais disposições regulamentares contrárias às do presente Regulamento.

Artigo 39.º**Norma transitória**

Mantêm-se em vigor os preços e tarifas previstos em anteriores regulamentos e tabelas de taxas, licenças e outras receitas do município e demais disposições regulamentares.

Artigo 40.º**Entrada em vigor**

As disposições do presente Regulamento e Tabela de taxas municipais entram em vigor no dia seguinte ao da sua publicação no *Diário da República*.

Tabela de taxas e licenças**CAPÍTULO I****Serviços administrativos comuns**

(Lei n.º 2/2007, de 15 de Janeiro, artigo 10.º, alínea d),
e Lei n.º 53-E/2006,
de 29 de Dezembro — artigo 6.º, n.º 1, alínea b)

Artigo 1.º**Prestação de serviços administrativos**

1 — Afixação de editais relativos a prestações que não sejam de interesse público — 15,00

2 — Alvarás não contemplados na tabela (excepto nomeação e exoneração) — 50,00

3 — Autos, pareceres, termos de qualquer espécie, documentos análogos e suas confirmações (cada documento) — 10,00

4 — Averbamentos que não estejam especialmente previstos na Tabela — 30,00

5 — Buscas, por cada ano, exceptuando o corrente ou aquele que o interessado expressamente indique, ainda que não se encontre o objecto de busca — 1,00

6 — Certidões de teor:

a) Não excedendo uma lauda ou face — 6,00

b) Por cada lauda ou face, além da primeira, ainda que incompleta — 2,00

7 — Certidões narrativas, por cada lauda — 11,00

8 — Certidão de aprovação de edifício em regime de propriedade horizontal:

a) Por cada certidão — 15,00

b) Acresce por cada lauda além da primeira — 6,00

9 — Conferência e autenticação de documentos apresentados por particulares, por folha — 1,20

10 — Coleções de cópias de processos de qualquer espécie ou de *Diário da República*:

a) Página A4 — 0,20

b) Página A3 — 0,40

c) Frente e verso — o dobro dos valores indicados

Fonte: Diário da República, 2ª série – N° 5 – 8 de Janeiro de 2010

Figura 21 - Legislação sobre taxas e licenças da Câmara Municipal de Caldas da Rainha

1020

Diário da República, 2.ª série — N.º 5 — 8 de Janeiro de 2010

11 — Segunda via de documento, não especialmente prevista na Tabela — 6,00

12 — Envio de documentos via postal, a pedido do interessado, não incluindo portes de correio — 3,50

13 — Fotocópias simples de peças escritas ou desenhadas não autenticadas:

- a) Formato A4 — 0,20
- b) Formato A3 — 0,40
- c) Formato superior, por metro quadrado — 6,50

14 — Fotocópias autenticadas de peças escritas ou desenhadas:

- a) Formato A4 — 1,50
- b) Formato A3 — 3,00
- c) Formato superior, por metro quadrado — 13,00

15 — Início de procedimento de qualquer natureza, sem taxa especialmente prevista na Tabela, devida pelo acto ou serviço requerido (preparo) — 2,00

16 — Pareceres para fins não especialmente previstos na Tabela — 30,00

17 — Pedidos de desistência de pretensões formuladas — 2,60

18 — Registo de minas e de nascentes de águas minero-medicinais — 30,00

19 — Rubricas em livros, quando legalmente exigidas -cada livro — 10,00

20 — Termo de abertura e encerramento em livros sujeitos a esta formalidade — cada livro — 2,50

21 — Termo de entrega de documentos juntos a processos, cuja restituição haja sido autorizada, excepto nos casos em que a lei preveja a devolução dos documentos — 2,00

22 — Registo por cada declaração de responsabilidade técnica — 7,00

23 — Apreciação de decisões de indeferimento — 25,00

24 — Outros aditamentos — 18,50

25 — Outros serviços ou actos não especialmente previstos nesta Tabela ou em legislação especial — 7,00

CAPÍTULO II

Urbanização e edificação

(Lei n.º 53-E/2006 — artigo 6.º n.º 1, alínea b) e Dec. Lei n.º 555/99 — artigos 14.º a 17.º, 18.º a 27.º, 28.º a 33.º, 72.º, a 76.º e 88.º)

SECÇÃO I

Licenças, informações e comunicações prévias

Artigo 2.º

Taxa inicial

Início de procedimento de pedido de informação prévia, licenciamento e de comunicações prévias — por cada procedimento — 25,00

SECÇÃO II

Direito à informação

Artigo 3.º

Direito à Informação

Início de procedimento e apreciação do pedido de direito à informação — 25,00

SECÇÃO III

Informações prévias

Artigo 4.º

Informação prévia

Apreciação do pedido de informação prévia:

1 — Edificações:

- a) Obras até 100m² de área de construção — 31,20
- b) Obras com mais de 100 m² de construção — 50,00

2 — Loteamentos e obras com impacto semelhante a loteamento:

- a) Até cinco lotes — 30,50
- b) Com mais de cinco lotes — 100,00

4 — Outros pedidos de informação prévia — 30,50

SECÇÃO IV

Comunicações prévias e licenciamentos de edificações

Artigo 5.º

Operações urbanísticas sujeitas à comunicação prévia

- 1 — Apreciação da comunicação prévia — 50,00
- 2 — Apreciação do licenciamento — 50,00

SECÇÃO V

Loteamentos e infra-estruturas urbanísticas

Artigo 6.º

Licenciamento de loteamentos com e sem obras de urbanização

1 — Licença de loteamento e de obras com impacto semelhante a loteamento — 27,50

- a) Acresce por cada lote — 16,00
- b) Acresce por cada fogo ou unidade de ocupação — 11,00
- c) Outras utilizações — por m² — 8,00
- d) Prazo e sua prorrogação -por mês — 8,00

2 — Adiantamento ao alvará de loteamento e de obras com impacto semelhante a loteamento — 27,00

- a) Acresce por lote resultante do aumento autorizado — 16,00
- b) Acresce por fogo ou unidade de ocupação resultante do aumento autorizado — 11,00

3 — Renovação de licença caducada — a taxa prevista para a licença inicial, agravada na percentagem de 50 %

- 4 — Averbamento de novos titulares de processos — 31,50
- 5 — Outros aditamentos — 18,50

Artigo 7.º

Licenciamento de obras de urbanização

- 1 — Emissão do alvará — 27,50
- 2 — Prazo — por cada mês a acrescentar ao número anterior — 8,00
- 3 — Por cada tipo de infra-estruturas — 102,50
- 4 — Prorrogação do prazo:

- a) Para execução de obras em fase de acabamentos — 8,00
- b) Outras prorrogações — 8,00

5 — Renovação de licença caducada — a taxa prevista para a licença inicial, agravada na percentagem de 50 %

- 6 — Adiantamento ao alvará — 18,50

Artigo 8.º

Taxa municipal de urbanização nos loteamentos e edifícios contíguos e funcionalmente ligados entre si

(taxa não prevista na Tabela enviada. A redacção proposta é meramente indicativa)

1 — A taxa municipal de urbanização (TMU) é devida, nos termos do Regulamento municipal de urbanização e edificação, pela realização, manutenção e reforço de infra-estruturas urbanísticas nas operações urbanísticas de loteamento e de obras de impacto semelhante a um loteamento, e em obras de construção e de ampliação de edifícios contíguos e funcionalmente ligados entre si, não inseridos em loteamento urbano, sendo calculada pela aplicação da seguinte fórmula:

a) Com obras de urbanização (arruamentos, electrificação, abastecimento de água e saneamento):

$$TMU (1) = P \times [(A \times K1h) + (Ac \times K1c) + (Aix K1i)] \times Z$$

b) Sem obras de urbanização:

$$TMU (2) = P \times [(A \times K2h) + (Ac \times K2c) + (Aix K2i)] \times Z$$

Fonte: Diário da República, 2ª série – Nº 5 – 8 de Janeiro de 2010

Figura 22 - Legislação sobre taxas e licenças da Câmara Municipal de Caldas da Rainha

Diário da República, 2.ª série — N.º 5 — 8 de Janeiro de 2010

1021

Em que:

TMU (1) ou (2) — Valor da taxa a devida ao Município pela realização, manutenção e reforço de infra-estruturas urbanísticas.

P — Montante que traduz a influência do programa plurianual de investimentos nas áreas correspondentes aos solos urbanizados ou cuja urbanização seja possível programar, calculado nos termos do Regulamento municipal de urbanização e edificação.

A — Área bruta de construção a afectar a cada uso.

K — Coeficiente que traduz a influência dos usos, nos termos do disposto na alínea b) do n.º 5 do artigo 116.º do Dec. Lei n.º 555/99, ao qual se atribuem os seguintes valores:

		K1	K2
Áreas destinadas a habitação	h	3	4,5
Áreas destinadas a comércio, serviços e congéneres	c	4	5
Áreas destinadas a indústria e turismo	i	2	3

Z — Coeficiente ao qual se atribui um dos seguintes valores de acordo com a classificação de "Agregados urbanos" definidos no Regulamento do Plano Director Municipal (PDM), nos termos do disposto na alínea b) do n.º 5 do artigo 116.º do Dec. Lei n.º 555/99:

Zona A — Caldas da Rainha — 1,00

Zona B — Centros de nível 1, 2 e 3 e núcleos urbanos — 0,80

Zona C — Restantes áreas do concelho — 0,60

2 — Se houver lugar a simples alterações de pormenor nas infra-estruturas existentes, os respectivos montantes, segundo orçamentos validados pela Câmara Municipal, serão deduzidos no valor da taxa municipal de urbanização calculado com o coeficiente K2.

3 — Nas alterações a operações de loteamento há lugar ao pagamento das taxas previstas neste artigo na medida do aumento da área de construção.

Artigo 9.º

Taxa municipal de urbanização nas edificações não inseridas em loteamentos

A taxa prevista no artigo anterior é aplicável ao licenciamento ou à comunicação prévia de edificações não inseridas em loteamentos e sem impacto semelhante a loteamento, de acordo com a seguinte fórmula:

$$TMU(3) = P \times [(Ah \times K1h) + (Ac \times K1c) + (Ai \times K1i) + (Az \times K1z)] \times W$$

Em que:

TMU(3) — Valor da taxa devida ao Município pela realização, manutenção e reforço de infra-estruturas urbanísticas.

P — Montante que traduz a influência do programa plurianual de investimentos nas áreas correspondentes aos solos urbanizados ou cuja urbanização seja possível programar, calculado nos termos do Regulamento municipal de urbanização e edificação.

A — Área bruta de construção a afectar a cada uso.

K — Coeficiente que traduz a influência dos usos, nos termos do disposto na alínea b) do n.º 5 do artigo 116.º do Dec. Lei n.º 555/99, ao qual se atribuem os seguintes valores:

Áreas destinadas a habitação — K1h — 3

Áreas destinadas a comércio, serviços e congéneres — K1c — 4

Áreas destinadas a indústria, turismo e produção animal intensiva — K1i — 2

Áreas destinadas a fins agrícolas — K1z — 1,5

W — Coeficiente que traduz o nível de infra-estruturas da zona, consoante a respectiva classificação:

Wu — Zonas urbanas — 1

Wr — Zonas rurais — 0,3

Artigo 10.º

Recepção de obras de urbanização

1 — Auto de recepção provisória de obra de urbanização, incluindo vistoria — 68,00

a) Acresce por lote — 10,00

2 — Auto de recepção definitiva de obra de urbanização, incluindo vistoria — 68,00

a) Acresce por lote — 10,00

3 — Vistorias a obras de urbanização para redução do montante da caução — 100,00

Artigo 11.º

Aprovação de destaques

Aprovação de destaques:

a) Por pedido ou reapreciação:

a1) Até 1000m² por parcela destacada — 8,00

a2) Com área superior a 1000 m² por parcela destacada — 15,00

b) Pela emissão ou substituição de certidão de aprovação — 11,50

SECÇÃO VI

Edificações

Artigo 12.º

Cálculo de taxas de comunicação prévia e licenciamento de obras

1 — Licença de obras de construção, reconstrução, ampliação e alteração de edificações:

a) Por projecto de arquitectura e de especialidade, ou documento que o substitua — 20,00

b) Área de construção — por m² — 1,00

c) Prazo de execução — por cada mês — 8,00

2 — Corpos salientes de construções: varandas, marquises, alpendres integrados na construção, escadas exteriores e outros corpos balanceados — acresce, por m² — 51,00

3 — Obras de demolição, não integradas noutro procedimento de licenciamento:

a) Edifícios de qualquer natureza — por m² de área a demoler — 13,00

b) Edifícios sem interesse patrimonial, que apresentem risco para a segurança — taxa zero

c) Muros — por metro linear — 1,00

4 — Alteração ou beneficiação de fachadas, abertura, fechamento ou modificação de vãos — por m² de fachada alterada — 3,00

5 — Alteração de implantação ou de projecto — por m² de área de construção — 1,00

6 — Averbamento de titular ou técnico, e aditamentos em processos de obras — 31,50

7 — Prorrogação do prazo de execução de obras — por período de 30 dias:

a) 1.ª prorrogação — 8,00

b) Em fase de acabamentos — agravada na percentagem de 50% — 8,00

8 — Renovação de licença caducada — a taxa prevista para a licença inicial, agravada na percentagem de 50%.

Artigo 13.º

Licenciamento parcial de obras

Emissão de licença parcial, destinada à construção da estrutura — 30% do valor da taxa devida pela emissão de alvará definitivo.

Artigo 14.º

Licença especial para obras inacabadas

Emissão de licença especial para conclusão de obras inacabadas — por mês — 8,00

Artigo 15.º

Outros licenciamentos e serviços

1 — Antenas de telecomunicações e de energias renováveis:

a) Apreciação do pedido — 54,00

b) Autorização — 108,00

c) Autorização limitada — 54,00

d) Ocupação de terreno do Município ou sob sua jurisdição — por unidade e por mês — 270,00

2 — Construção de piscinas e tanques — por m³ — 5,50

3 — Construção de depósitos — por m³ — 1,00

Fonte: Diário da República, 2ª série – Nº 5 – 8 de Janeiro de 2010

Figura 23 - Legislação sobre taxas e licenças da Câmara Municipal de Caldas da Rainha

1022

Diário da República, 2.ª série — N.º 5 — 8 de Janeiro de 2010

4 — Abertura de poços, incluindo construções de resguardos — por cada — 25,00

5 — Abertura de poços artesianos e construções anexas — por cada — 30,00

6 — Muros confinantes e suportes de vedação confinantes com a via pública:

Por metro linear — 1,00

7 — Remoções do terreno e outras alterações na topografia local:

a) Emissão da licença — 50,00

b) Acresce por m² — 0,50

8 — Destruição do revestimento vegetal — por ha — 18,00

9 — Plantação de árvores de crescimento rápido (até 10 ha) — 65,00

10 — Classificação de solos — por artigo (cada artigo corresponde a um pedido de classificação de solos, independentemente do número de secções) — 25,00

11 — Avisos do Regulamento Geral de Edificações Urbanas — 3,00

12 — Livro de obra — artigo 97.º do Decreto-Lei n.º 555/99, de 16/12 — 4,00

13 — Elaboração de orçamentos relativos a obras necessárias em prédios urbanos — 5 % do valor do orçamento

14 — Marcação de alinhamentos — por cada — 18,00

15 — Outros licenciamentos e serviços não especialmente previstos na Tabela — 8,00

SECÇÃO VII

Utilização de edificações

Artigo 16.º

Licença de utilização ou alteração de uso

1 — Para habitação:

a) Por fogo ou unidade de ocupação — 11,00

b) Por cada 50 m² da superfície global dos pisos — 6,00

2 — Para estabelecimentos de restauração e bebidas:

a) De restauração — 78,00

b) De bebidas — 78,00

c) Acresce, por cada 50 m² da superfície global dos pisos — 6,00

d) Acresce, quando aplicável:

d1) Com sala ou espaço para dança — 152,00

d2) Com fabrico próprio de produtos alimentares — 65,00

3 — Para estabelecimentos hoteleiros e de alojamento local e meios complementares de alojamento:

a) Por estabelecimento — 358,00

b) Acresce por quarto — 6,00

4 — Para parques de campismo — por m² — 0,30

5 — Para empreendimentos turísticos:

a) Por unidade — 358,00

b) Acresce, por cada 50 m² da superfície dos pisos — 6,00

6 — Para comércio e serviços:

a) Por estabelecimento — 11,00

b) Grandes superfícies — por estabelecimento — 370,00

c) Centros comerciais — por fracção autónoma — 358,00

d) Acresce, por cada 50 m² da superfície dos pisos — 6,00

7 — Para actividades culturais, recreativas e desportivas — por cada 50 m² da área afectada à actividade — 2,00

8 — Para actividades industriais:

a) Por unidade — 11,00

b) Acresce, por cada 100 m² de área edificada — 11,00

9 — Para explorações pecuárias, avícolas e afins — 11,00

10 — Para outros fins — por cada 20 m² de área edificada — 3,00

11 — Averbamentos em licenças de utilização ou documento correspondente — 31,00

SECÇÃO VIII

Vistorias

Artigo 17.º

Vistorias

1 — Vistoria a realizar para efeitos de emissão de licença de utilização relativa à ocupação de espaços destinados à habitação — 18,50

a) Acresce por cada fogo ou unidade de ocupação em acumulação — 10,00

2 — Vistorias para efeitos de emissão de licença de utilização relativa à ocupação de espaços destinados a armazéns ou indústrias, por cada 500 m² — 51,00

3 — Vistorias para efeitos de emissão de licença de utilização relativa à ocupação de espaços destinados a serviços de restauração e de bebidas — por estabelecimento — 18,50

4 — Vistoria para efeitos de emissão de licença de utilização relativa a espaços destinados a estabelecimentos de comércio ou serviços, por estabelecimento — 32,40

5 — Vistoria para efeitos de licença de utilização relativa à ocupação de empreendimentos hoteleiros e turísticos ou similares — 100,00

a) Acresce por quarto — 10,00

6 — Vistorias no âmbito do regime do arrendamento urbano — 50,00

7 — Vistoria para efeitos de emissão de licença de funcionamento de recintos itinerantes, incluindo circos, carrosséis, pistas de automóveis e similares — 50,00

8 — Vistoria para efeitos de funcionamento de recintos privados ou improvisados e licença accidental de espectáculos — 25,00

9 — Verificação dos requisitos para constituição ou alteração de propriedade horizontal:

a) Vistoria para efeitos de constituição do regime de propriedade horizontal — 18,50

b) Acresce, por cada fracção autónoma — 9,50

10 — Outras vistorias não previstas especialmente na Tabela — 18,50

11 — A todas as taxas por vistoria que implique deslocação em veículo municipal, acresce por quilómetro — 1,00

SECÇÃO IX

Pareceres

Artigo 18.º

Pareceres emitidos pelo Município

Emissão de pareceres pelo Município:

a) Sobre compropriedade de prédio — 50,00

b) Sobre plantação de árvores de crescimento rápido (até 10 ha) — 65,00

c) Sobre plantação de outras espécies arbóreas — 20,00

d) Sobre outros fins não especialmente previstos na Tabela — 25,00

SECÇÃO X

Cartografia

Artigo 19.º

Plantas e peças escritas e desenhadas

1 — Plantas topográficas de localização, em qualquer escala — por folha:

a) Em formato A4 — 3,00

b) Em formato A3 — 6,00

2 — Cópias em formato digital:

a) Peças escritas, por cada uma — 20,50

b) Peças desenhadas, por cada uma — 41,00

Fonte: Diário da República, 2ª série – N.º 5 – 8 de Janeiro de 2010

Figura 24 - Legislação sobre taxas e licenças da Câmara Municipal de Caldas da Rainha

Diário da República, 2.ª série — N.º 5 — 8 de Janeiro de 2010

1023

CAPÍTULO III

Ocupação de espaços públicos

(Lei n.º 53-E/2006 — artigo 6.º n.º 1, alínea c) e Dec. Lei n.º 555/99 — artigo 57.º)

SECÇÃO I

Mobiliário e equipamento urbano

Artigo 20.º

Mobiliário urbano

- 1 — Quiosques, pavilhões e similares — por m² e por mês — 5,50
- 2 — Bancas — por m² e por mês — 2,50
- 3 — Esplanadas abertas, incluindo mesas, cadeiras e guarda-sóis com ou sem estrado — por m² e por mês — 1,50
- 4 — Guarda-ventos — por metro linear e por mês — 1,50
- 5 — Esplanadas fechadas fixas ou amovíveis, não integradas nos edifícios — por m² e por ano — 20,00
- 6 — Alpendres, toldos e palas não integradas nos edifícios — por m² de projecção sobre a via pública e por ano — 3,50
- 7 — Vitrinas, expositores, arcas congeladoras ou de gelados, brinquedos mecânicos e equipamentos similares, máquinas de tiragem de bebidas, jornais e tabaco e dispensadoras de outros serviços — por m² e por ano — 5,50
- 8 — Dispositivos destinados a anúncios — por m² e por ano — 5,50

Artigo 21.º

Equipamentos das concessionárias dos serviços públicos

- 1 — Cabina telefónica — por cada e por ano — 32,50
- 2 — Marco de correio — por cada e por ano — 13,00
- 3 — Câmaras ou caixas de visita — por m² e por ano — 26,00
- 4 — Tubos, condutas, fios, cabos condutores e semelhantes — por metro linear ou fracção e por ano — 2,00
- 5 — Postos de transformação, cabinas eléctricas e semelhantes — por cada e por ano — 25,30
- 6 — Postes — por cada e por ano — 2,50
- 7 — Outros equipamentos — por cada e por ano — 10,00

Artigo 22.º

Ocupações diversas

- 2 — Passarelas e outras construções ou ocupações no espaço aéreo — por m² e por ano — 6,00
- 2 — Roulottes e veículos-bar — por m² e por dia — 1,50
- 4 — Depósitos subterrâneos — por m² e por ano — 17,00
- 5 — Exposição de veículos — por m² e por dia — 1,50
- 6 — Exposição de artigos no exterior de estabelecimentos por m² e por ano — 5,30
- 7 — Outras ocupações do espaço público, no solo ou subsolo — por m² ou fracção dia — 2,00

SECÇÃO II

Obras em espaços públicos

Artigo 23.º

Obras em espaços públicos

- 1 — Andaimés — por mês, por ml e por piso, na parte não protegida por tapumes — 1,00
- 2 — Tapumes e outros resguardos, amassadoras, depósitos de entulho e outras ocupações do domínio público e privado municipal — por m²:
 - a) Por dia — 0,50
 - b) Por semana — 0,80
 - c) Por mês — 2,50
- 3 — Gruas, guindastes e similares, colocados ou projectando-se sobre o espaço público

Por mês e por unidade — 1,50
- 4 — Ocupação do domínio público para instalação de infra-estruturas:
 - a) Espaço aéreo ou à superfície — por metro linear e por ano — 1,50
 - b) Utilização do subsolo, por metro linear e por ano — 1,50

- 5 — Outras ocupações — por m² e por mês — 1,50

SECÇÃO III

Depósitos de gás e de combustível líquido

Artigo 24.º

Apreciação e Licenciamento de instalações de armazenamento de gás e combustível, e de postos de abastecimento

1 — Apreciação do pedido de Licenciamento da construção de instalações de armazenamento de gás e de combustível líquido:

a) Apreciação do pedido de Gases de petróleo liquefeitos (GPL), combustíveis líquidos e outros produtos derivados do petróleo:

- a1) Até 50 m³ — 250,00
- a2) De 51 m³ a 100 m³ — 400,00
- a3) 101 m³ a 500 m³ — 500,00

2 — Licenciamento da construção de instalações de armazenamento de gás e de combustível líquido:

a) Licenciamento de Gases de petróleo liquefeitos (GPL), combustíveis líquidos e outros produtos derivados do petróleo — 156,00

Acréscio por m³:

- a1) Até 50 m³ — 2,00
- a2) De 51 m³ a 100 m³ — 2,50
- a3) Mais de 101 m³ — 3,00

3 — Aparelhos de abastecimento de gás e combustível, a acrescentar à taxa devida pelas instalações de armazenamento:

- a) Por cada e por ano — 350,00

b) Abastecimento mais de um produto ou suas espécies — a taxa da alínea a), acrescida de 75%.

4 — Aparelhos de abastecimento de água e ar — por cada e por ano — 31,00

5 — Ocupação de espaço público — por m² e por ano — 90,00

6 — Vistorias e inspecções a reservatórios de gás e combustíveis líquidos:

- a1) Até 50 m³ — 200,00
- a2) De 51 m³ a 100 m³ — 200,00
- a3) Mais de 101 m³ — 300,00

7 — Vistorias periódicas ou para verificação do cumprimento das medidas impostas nas condições preferidas sobre reclamações:

- a1) Até 50 m³ — 200,00
- a2) De 51 m³ a 100 m³ — 500,00
- a3) Mais de 101 m³ — 800,00

8 — Licença de exploração — 77,80

9 — Averbamentos — 100,00

SECÇÃO IV

Publicidade

Artigo 25.º

Publicidade em edifícios e mobiliário urbano

1 — Painéis, mapas, bandeirolas e semelhantes, ocupando espaço público — por m²:

- a) Por mês — 2,10
- b) Por ano — 15,90

2 — Chapas, tabuletas, placas, letras soltas ou símbolos semelhantes e cartazes, ocupando espaço público — por m²:

- a) Por mês — 2,10
- b) Por ano — 15,90

3 — Anúncios luminosos, iluminados, fixos e similares, ocupando espaço público — por metro linear ou m², consoante os casos:

- a) Por mês — 2,10
- b) Por ano — 15,90

Fonte: Diário da República, 2ª série – N.º 5 – 8 de Janeiro de 2010

APÊNDICES

APÊNDICE I. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Tabela 38 - Análise da Concorrência

	Boutique Hotel	Sana Silver Coast	Rio do Prado	The Literary Man Obidos Hotel	Pousada Castelo de Óbidos	Pousada Vila de Óbidos + Casa Lidador
Localização	Caldas da Rainha	Caldas da Rainha	Óbidos	Óbidos	Óbidos	Óbidos
Preço	72€-92€	82€ - 128€	177€ - 261€	78€ - 157€	172€ - 471€	71€ - 166€
Pontuação	-	9,0	8,9	8,4	8,4	8,7
Categoria	4	4	4	4	4	4
Número de quartos	10	88	15	30	17	17+11
Capacidade restaurante	30	60	-	-	40	-
Horário recepção	08h - 24h	24h	-	-	24h	08h - 24h
Idiomas disponíveis	Português Inglês Espanhol Francês	Português Inglês Espanhol Francês	Português Inglês Espanhol Francês	Português Inglês Espanhol Francês	Português Inglês Espanhol Francês	Português Inglês Espanhol Francês
Zonas lúdicas (piscina, spa, bar, sala de jogos, etc)	Bar	Bar	Piscina Spa	Biblioteca Bar Serviço de massagens no quarto	Bar	Piscina

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Sala para eventos	Sala de reuniões Venue para casamentos	Sim	Sala de reuniões Venue para casamentos	Venue para reuniões	Sala de reuniões Pátio para eventos	Não disponível
Pontos positivos	Localização Contacto com a Natureza Proximidade com a comunidade Requalificação e reabilitação de edifício histórico Relação qualidade-preço Atividades disponíveis	Localização - vista frontal para o Parque da Cidade Reabilitação de edifício histórico	Dimensão dos quartos Contacto com a natureza	Localização Conceito diferenciador	Localização	Localização Cozinha disponível para utilização dos hóspedes para cozinharem as suas refeições
Pontos negativos	Sem piscina Sem estacionamento no edifício Sem receção 24h	Dimensão - perde-se o conceito de proximidade e de serviço personalizado com o cliente Estacionamento pago Vista traseira para o centro comercial Ruído provocado pelo trânsito	Preço elevado Unidades de alojamento separadas de edifício da receção (complicado em alturas de mau tempo, porque o caminho tem de ser feito pela rua) Unidade isolada	Edifício com acessos difíceis (para lá chegar e para se movimentar no mesmo) Fraco isolamento do edifício antigo	Dimensão dos quartos Distância a que as viaturas têm de ficar Dificuldade a chegar à unidade, devido à sua localização Mobilidade dentro do edifício	Só servem pequenos-almoços A piscina só pode ser utilizada pelos clientes que ficarem alojados na Casa Lidador Dificuldade a chegar à unidade devido à sua localização Mobilidade dentro do edifício

Fonte: Elaboração própria (2019)

APÊNDICE II. QUESTIONÁRIOS

Questionário – Boutique Hotel em Caldas da Rainha

O presente questionário foi elaborado por uma aluna no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e serve o presente questionário para validar a componente teórica do Projeto de Investimento a elaborar. Este destina-se a avaliar as motivações da população para viajar, bem como analisar a viabilidade da criação de um Boutique Hotel na cidade de Caldas da Rainha, na região Oeste de Portugal.

O questionário demora aproximadamente 5 minutos para ser respondido, sendo garantido o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas e dados que forem solicitados. Os mesmos serão apenas usados para fins académicos.

Agradecemos desde já a vossa colaboração e disponibilidade em participar no questionário que se segue.

Caso surja alguma dúvida ou tenha alguma sugestão, estaremos disponíveis através do email:

Catarina.Faria.10078@alunos.eshte.pt

Parte I – Preferências e Motivações

1. Tem por hábito passar férias/fins-de-semana (estadias iguais ou superiores a 2 noites) fora da sua residência habitual?
 - Sim
 - Não
2. Se sim, quantas vezes por ano?
 - Até 2 vezes
 - 3 a 5 vezes
 - Mais de 6 vezes
 - Não aplicável
3. Caso tenha respondido que não, qual o principal motivo para não fazer férias?
 - Questões financeiras
 - Questões de saúde
 - Questões sociais
 - Questões ambientais
 - Questões políticas
 - Por não gostar
4. Quais os principais fatores que o levam a viajar?
 - Fugir à rotina
 - Necessidade de descansar
 - Desenvolvimento pessoal e intelectual
 - Atratividade do destino
 - Partilha da experiência com família e amigos
 - Não aplicável
 - Outro (Especifique) _____
5. Como decide qual o destino de férias?
 - Sugestão de terceiros (família, amigos, conhecidos)
 - Websites/páginas de agências/companhias aéreas
 - Publicidade online nas redes sociais ou outros meios de comunicação

- Destino recorrente
 - Não aplicável
6. Onde costuma ficar alojado(a)?
- Residência própria
 - Residência de amigos
 - Estabelecimentos Hoteleiros
 - Aldeamentos Turísticos
 - Apartamentos Turísticos
 - Parques de campismo/caravanismo
 - Alojamento Local (Hostels, Pousadas da Juventude, Guest Houses)
 - Turismo em Espaço Rural (Casas de Campo, Hotéis Rurais, Agroturismo, etc)
 - Não aplicável
7. Caso habitualmente fique em unidades de alojamento, como costuma reservar o seu alojamento?
- Agência de viagens
 - Website do alojamento
 - Plataformas online (Ex. Booking, Airbnb, Trivago, etc...)
 - Não aplicável
8. Quais as principais razões para optar por este meio para reservar o alojamento? Escolha, por favor, as duas opções mais relevantes.
- Conforto
 - Confiança na plataforma
 - Facilidade de cancelamento
 - Custo
 - Disponibilidade de ferramenta de comparação entre alojamentos
 - Não aplicável
 - Outro (Especifique) _____
9. Quando procura um alojamento, o que mais valoriza? Escolha até 3 características mais importantes, numerando-as de 1 a 3, sendo 1 a mais relevante
- Limpeza

- Conforto
- Localização
- Comodidades
- Funcionários
- Relação qualidade/preço
- Serviço
- Instalações
- Não aplicável

Para que possamos compreender melhor o tipo de férias que costuma fazer e quais as suas principais motivações, seguem-se algumas perguntas nesse sentido.

10. Nas suas férias o que prefere?

- Conhecer Portugal
- Conhecer outros países
- Não aplicável

11. Qual a sua região de eleição em Portugal? (Por favor seleccione apenas uma opção)

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

12. Que tipo de férias costuma fazer? (Selecione apenas as duas opções mais relevantes)

- Praia
- Aventura e Natureza (Montanha)
- Cultura (conhecer outros locais)
- Religião
- Saúde e bem-estar
- Desporto

- Não aplicável

13. Com quem costuma passar férias? (Selecione apenas a opção que ocorrer com maior frequência)

- Amigos
- Família
- Sozinho(a)
- Não aplicável

As questões que se seguem dizem respeito ao projeto em concreto.

Trata-se de um Boutique Hotel, um tipo de hotel que se caracteriza pela sua dimensão reduzida de quartos, com uma decoração requintada, com um serviço de extrema qualidade e excelência e mais personalizado para cada hóspede.

O projeto diz respeito a um Boutique Hotel em Caldas da Rainha, cidade localizada na região centro de Portugal e a uma curta distância de Lisboa (cerca de 80km). Este hotel beneficiará de uma localização *premium* no centro da cidade, perto de serviços e do património histórico e cultural da mesma. Disponibilizará serviço de pequenos-almoços e almoços diariamente, jantares às quintas, sextas e sábados e *brunches* aos sábados e domingos, não só para os seus hóspedes, mas para toda a população.

Para que possamos compreender melhor se este seria um projeto interessante, colocamos as seguintes questões:

14. Alguma vez ficou num Boutique Hotel?

- Sim
- Não

15. Se sim, quantas vezes?

- Até 2 vezes
- 3-5 vezes
- Mais de 6 vezes

16. Se sim, qual foi a duração média da estadia?

- Até 2 noites

- 3 a 7 noites
- Mais de 7 noites

17. Estaria disposto a experimentar um Boutique Hotel em Caldas da Rainha?

- Sim
- Não

18. O que o levaria a ficar alojado nesta unidade de alojamento?

- Localização
- Tipo de alojamento
- Serviços oferecidos
- Qualidade
- Não aplicável

19. Quanto estaria disposto a pagar por noite, com pequeno-almoço incluído, para ficar alojado neste local?

- Menos de 60€
- 61€-80€
- 81€-100€
- Mais de 101€
- Não aplicável

Informação Pessoal

20. Género

- Feminino
- Masculino

21. Idade

- Menos de 25 anos
- Entre 26 e 44 anos
- Entre 45 e 64 anos
- Mais de 65 anos

22. Profissão

- Desempregado
- Estudante
- Reformado
- Trabalhador-estudante
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem

23. Formação completa

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Ensino superior

24. Qual o rendimento médio mensal líquido do seu agregado familiar?

- Menos de 1.500€
- Entre os 1.500€ e os 3.000€
- Entre os 3.000€ e os 4.500€
- Mais de 4.500€
- Não sabe/não responde

25. Estado civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União de facto
- Divorciado(a)

- Viúvo(a)

26. Tem filhos? Se sim, quantos?

- Sim
- Não

Quantos? _____

27. Nacionalidade

28. Área de Residência

- Norte
- Grande Porto
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira
- Outra (Especifique) _____

Survey – Boutique Hotel in Caldas da Rainha

The present survey was designed by a master's student in the scope of a Hotel Management Master's Thesis in Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril and it is intended to validate the Master's theoretical component. The survey is intended to evaluate the population's motivations to travel, as well as, analyse the viability of creating a Boutique Hotel in Caldas da Rainha, located in the West region of Portugal.

This survey takes about 5 minutes to complete, with the assurance of confidentiality and anonymity of all the answers and data that might be solicited. These will be used for academic purposes only.

We thank you in advance for your help in answering the following questions.

In case any doubt comes up or if you have any suggestions, please contact us:

Catarina.Faria.10078@alunos.eshte.pt

1. Do you usually spend vacations/weekends (stays equal or superior to 2 nights) away from your usual residence?
 - Yes
 - No
2. If you answered yes, how many times a year do you do so?
 - Up to 2 times
 - 3 to 5 times
 - More then 6 times
 - Not applicable
3. If you answered no, what is the main reason not to go on vacation?
 - Financial matters
 - Health matters
 - Social matters
 - Environmental matters
 - Political matters
 - Not liking it
4. Which are the main factors for you to travel?
 - Get away from daily routine
 - Need to rest
 - Intellectual and personal development
 - Destination's attractivity
 - Sharing experience with family and friends
 - Not applicable
 - Other (specify)
5. How do you decide your holiday destination?
 - Recommendation (family, friends, acquaintances);
 - Websites/ tour operators' websites/ airline company
 - Social networks or other social media online advertisements;
 - Frequent destination
 - Not applicable
6. Where do you usually stay?
 - Personal residence

- Friends' residence
 - Hotels
 - Resorts
 - Touristic apartments
 - Camping/Trailer parks
 - Local lodging establishments (Hostels, Youth Lodges, Guest Houses)
 - Rural Tourism (Country Houses, Rural Hotels, Agrotourism, etc)
 - Not applicable
7. If you usually stay at accommodation units, how do you book for them?
- Travel agency
 - Accommodation's own website
 - Online platforms (Ex. Booking, Airbnb, Trivago, etc...)
 - Not applicable
8. Which are the main reasons for you to choose this platform to book your stay? Please choose the two most relevant options.
- Convenience
 - Platform's trustworthiness
 - Cancellations' easiness
 - Costs
 - Availability of lodging comparison tool
9. When you are looking for an accommodation, which characteristics do you value the most? Please choose up to 3 characteristics
- Cleanliness
 - Comfort
 - Location
 - Amenities
 - Staff
 - Value for Money
 - Service
 - Facilities
 - Not applicable

So that we can understand the type of vacation you usually have and which are your main motivations to travel, here follow a few questions about it.

10. During your vacations what do you prefer?'

- Getting to know my own country
- Getting to know other countries
- Not applicable

11. Which is your favourite region of Portugal? (Please choose only one option)

- North
- Center
- Alentejo
- Algarve
- Azores
- Madeira

12. Which type of vacation do you typically have? (Please choose only the two most relevant options for you)

- Beach
- Adventure and Nature (Mountain)
- Cultural (getting to know other places)
- Religion
- Health and wellbeing
- Sports
- Not applicable

13. With whom do you usually spend vacations with? (Please choose the option that occurs more frequently)

- Friends
- Family
- Alone
- Not applicable

The following questions are regarding the project.

It is a Boutique Hotel, a hotel known for its small number of rooms available, exquisite decoration and an excellence in the quality of the service, as well as a personalized experience for each guest.

This particular project is about a Boutique Hotel in Caldas da Rainha, a city located in the Center region of Portugal and a short distance from its capital Lisbon (about 80km). This hotel will benefit from a premium location in the city center, near several types of services and different heritages. There will be breakfast and lunch service on weekdays, dinner service available on Thursdays, Fridays and Saturdays and brunch service available during the weekends, not only for the hotel guests but for the entire population.

So that we can better understand if this would be an interesting project, we have some questions.

14. Have you ever stayed at a Boutique Hotel?

- Yes
- No

15. If you did, how many times?

- Up to 2 times
- 3-5 times
- More than 6 times

16. Which was the average length of stay?

- Up to 2 nights
- 3 to 7 nights
- More than 7 nights

17. Would you be willing to stay at a Boutique Hotel in Caldas da Rainha?

- Yes
- No

18. What would make you stay at this lodging unit?

- Location

- Lodging type
- Services provided
- Quality
- Not applicable

19. How much would you be willing to spend on one night, with breakfast included, to stay at this hotel?

- Less than 60€
- From 61€ to 80€
- From 81€ to 100€
- More than 101€
- Not applicable

Personal Information

20. Gender

- Female
- Male

21. Age

- Less than 25 years old
- From 26 to 44 years old
- From 45 to 64 years old
- More than 65 years old

22. Job

- Unemployed
- Student
- Retired
- Working student
- Self-employed
- Employee

23. Educational background

- Elementary education
- High education
- College education

24. What is your family's average monthly net income?

- Less than 1.500€
- Between 1.500€ and 3.000€
- Between 3.000€ and 4.500€
- More than 4.500€
- Not applicable

25. Marital status

- Single
- Married
- Unmarried couple
- Divorced
- Widow

26. Do you have kids? If yes, how many?

- Yes
- No

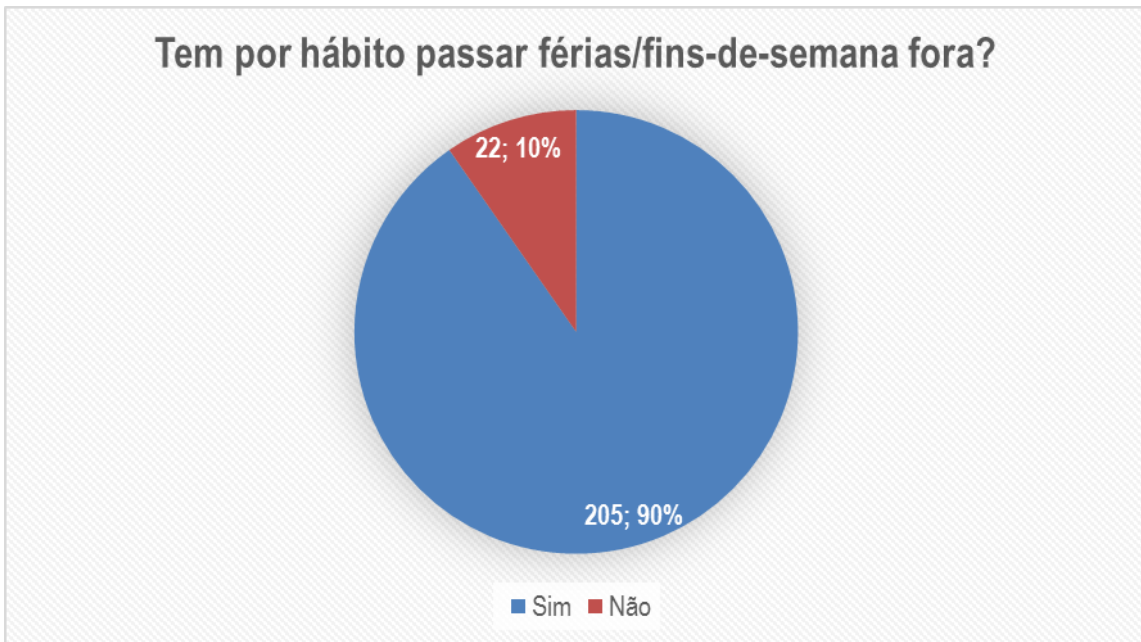
How many? _____

27. Nationality

28. Place of Residence

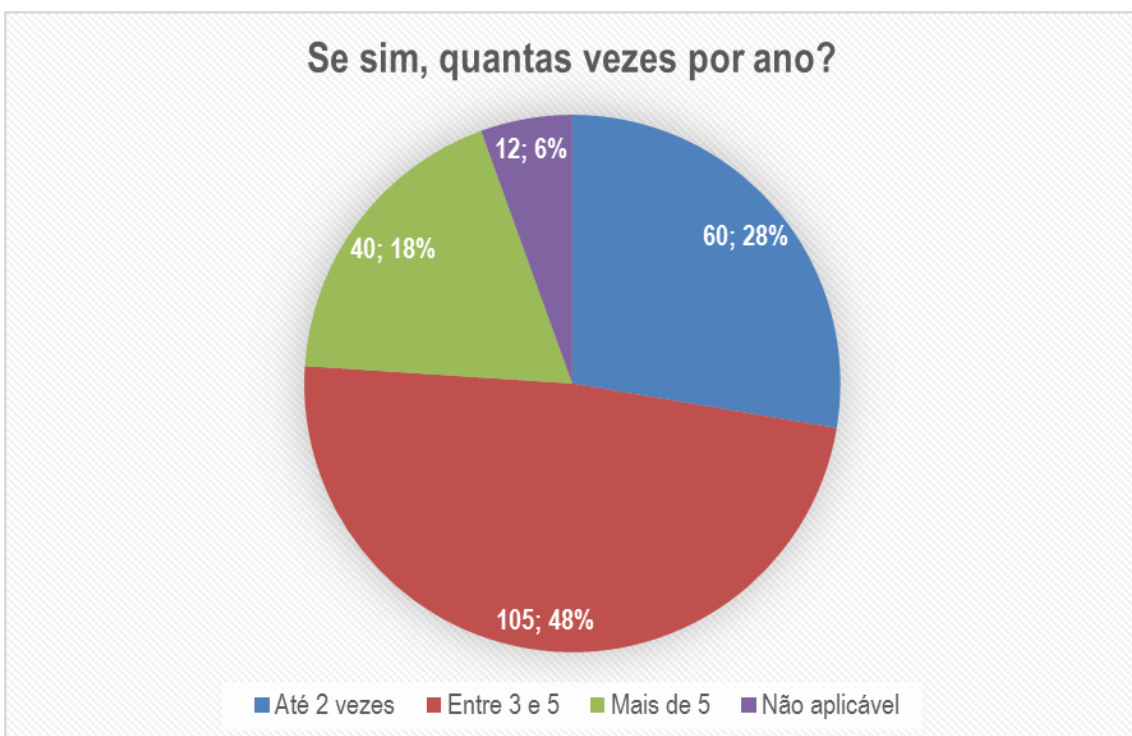
Resultados dos Questionários

Gráfico 2 - Pergunta 1: Tem por hábito passar férias/fins-de-semana fora?



Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 3 - Pergunta 2: Se sim, quantas vezes por ano?



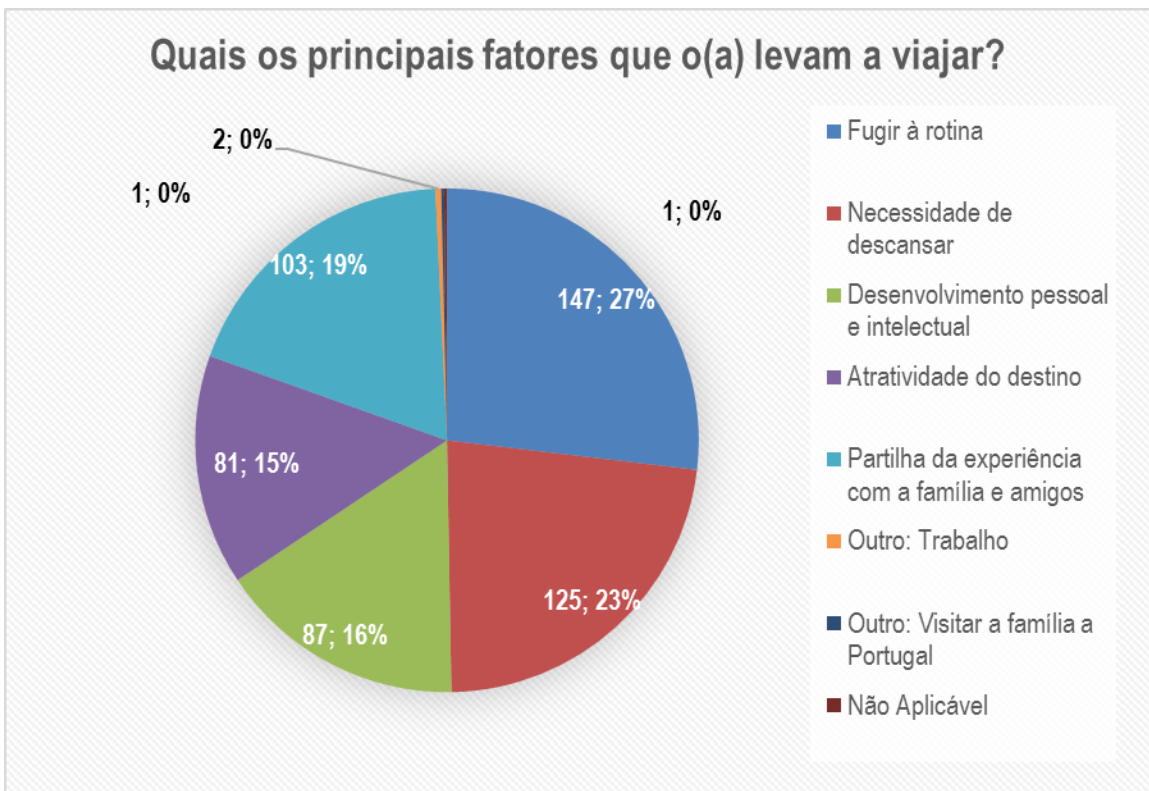
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 4 - Pergunta 3: Caso tenha respondido que não, qual o principal motivo para não fazer férias?



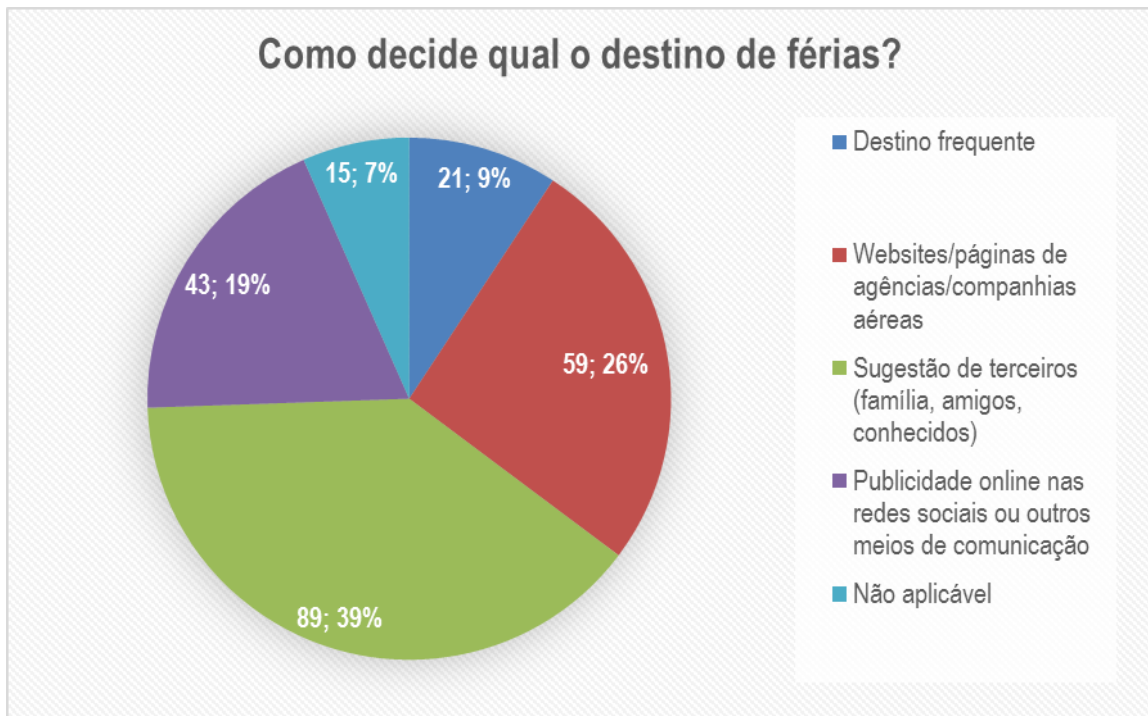
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 5 - Pergunta 4: Quais os principais fatores que o(a) levam a viajar?



Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 6 - Pergunta 5: Como decide qual o destino de férias?



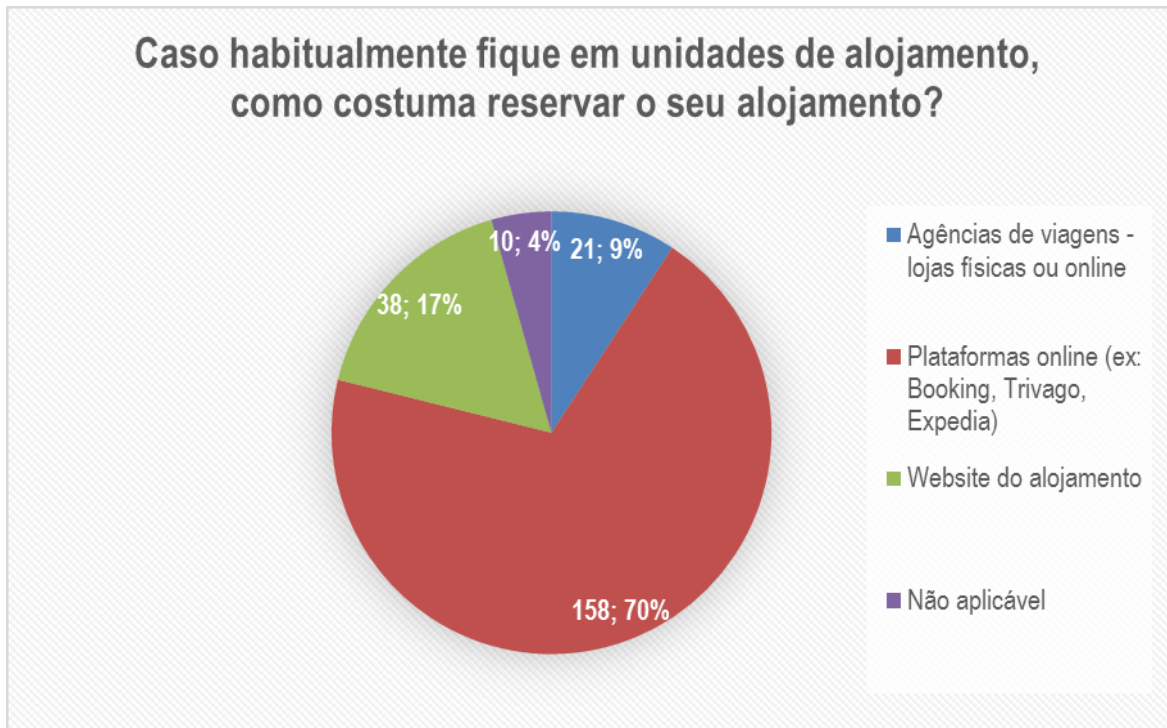
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 7 - Pergunta 6: Onde costuma ficar alojado?



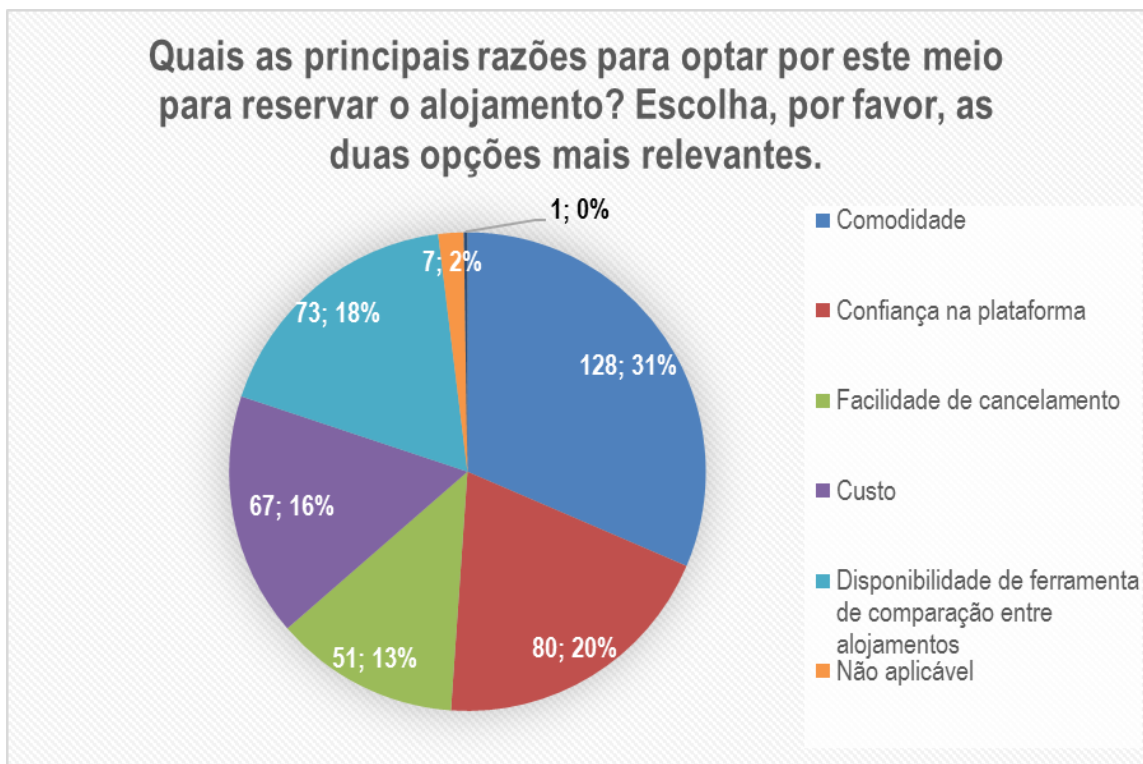
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 8 - Pergunta 7: Caso habitualmente fique em unidades de alojamento, como costuma reservar o seu alojamento?



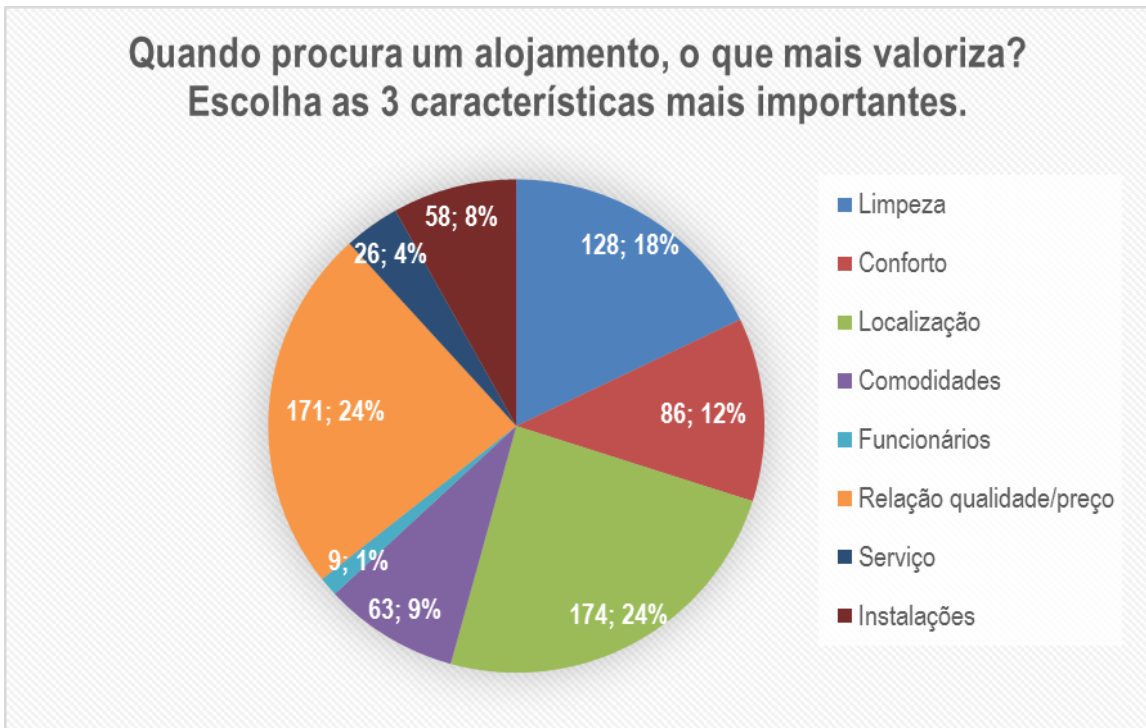
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 9 - Pergunta 8: Quais as principais razões para optar por este meio para reservar o alojamento? Escolha, por favor, as duas opções mais relevantes.



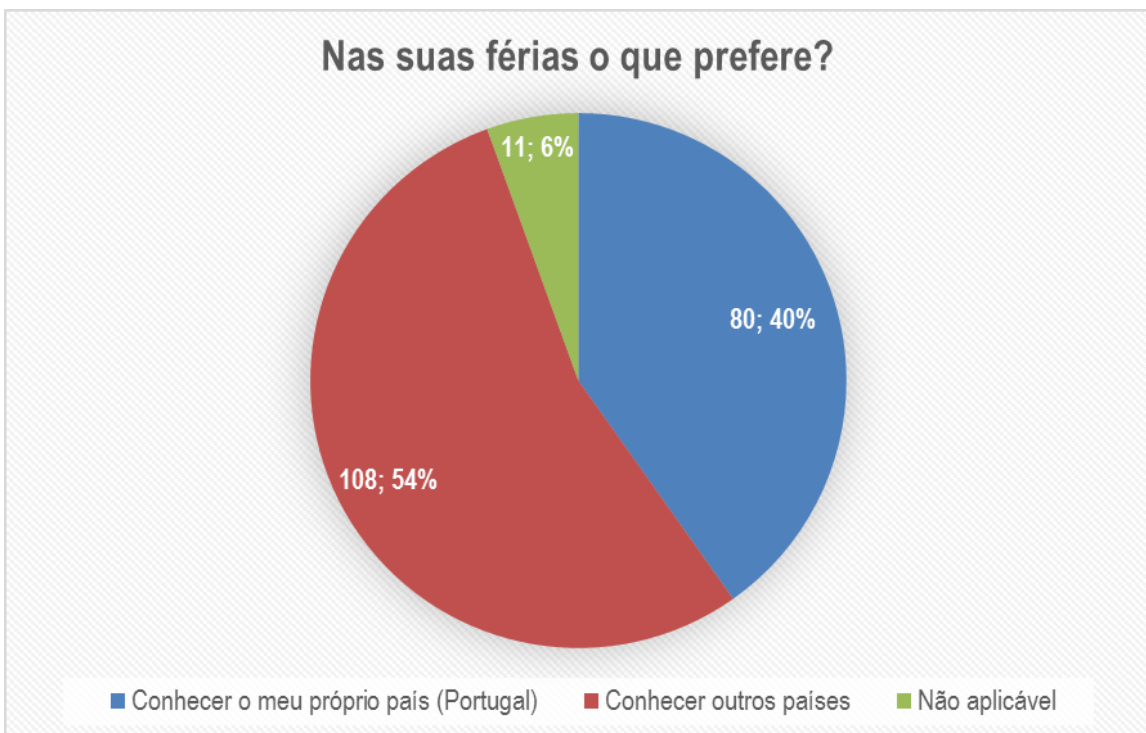
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 10 - Pergunta 9: Quando procura um alojamento, o que mais valoriza? Escolha as 3 características mais importantes.



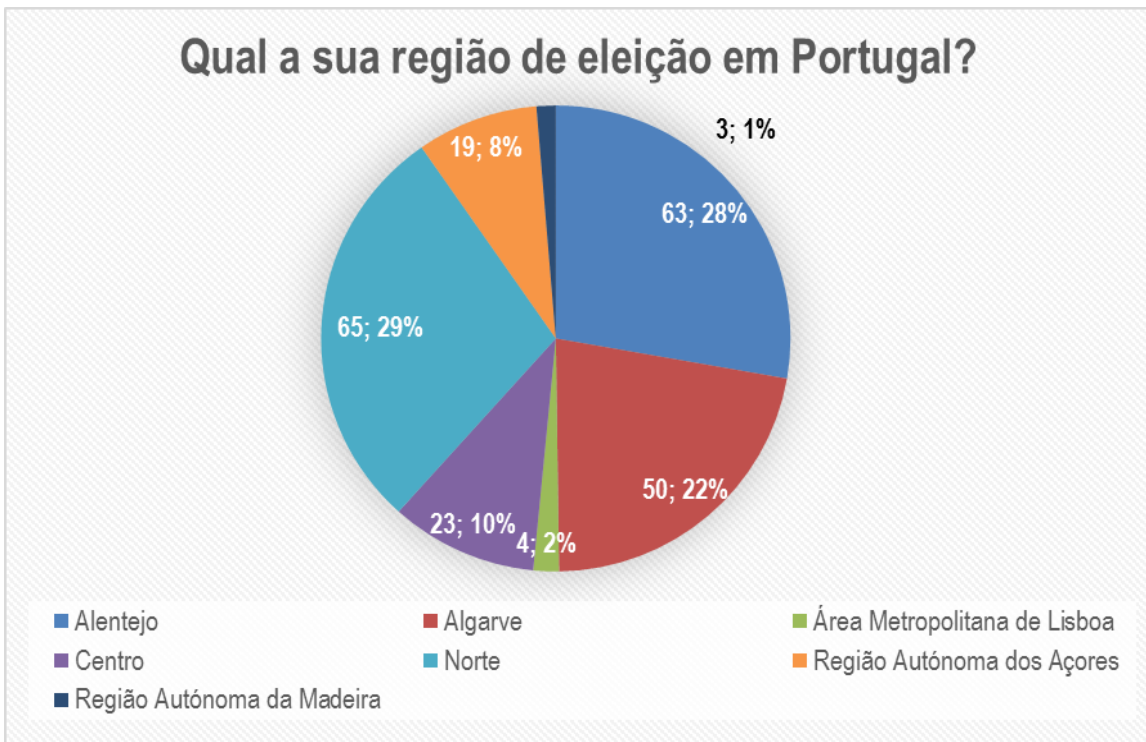
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 11 - Pergunta 10: Nas suas férias o que prefere?



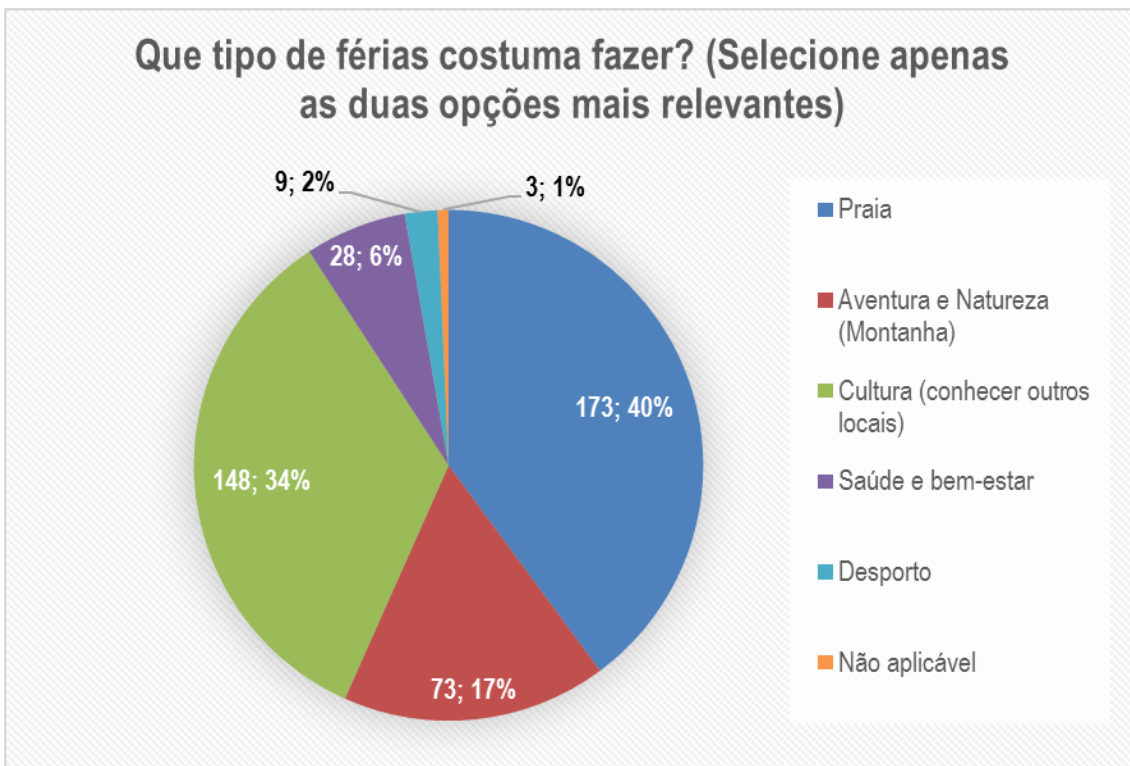
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 12 - Pergunta 11: Qual a sua região de eleição em Portugal?



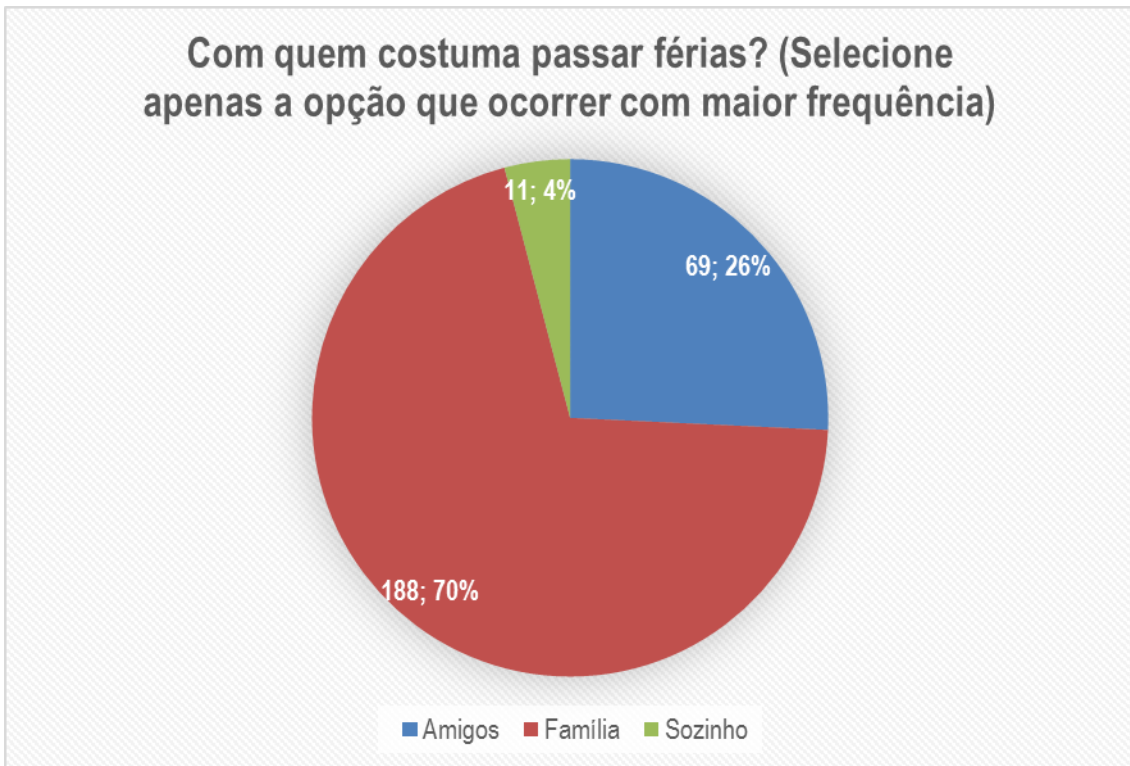
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 13 - Pergunta 12: Que tipo de férias costuma fazer? (Selecione apenas as duas opções mais relevantes)



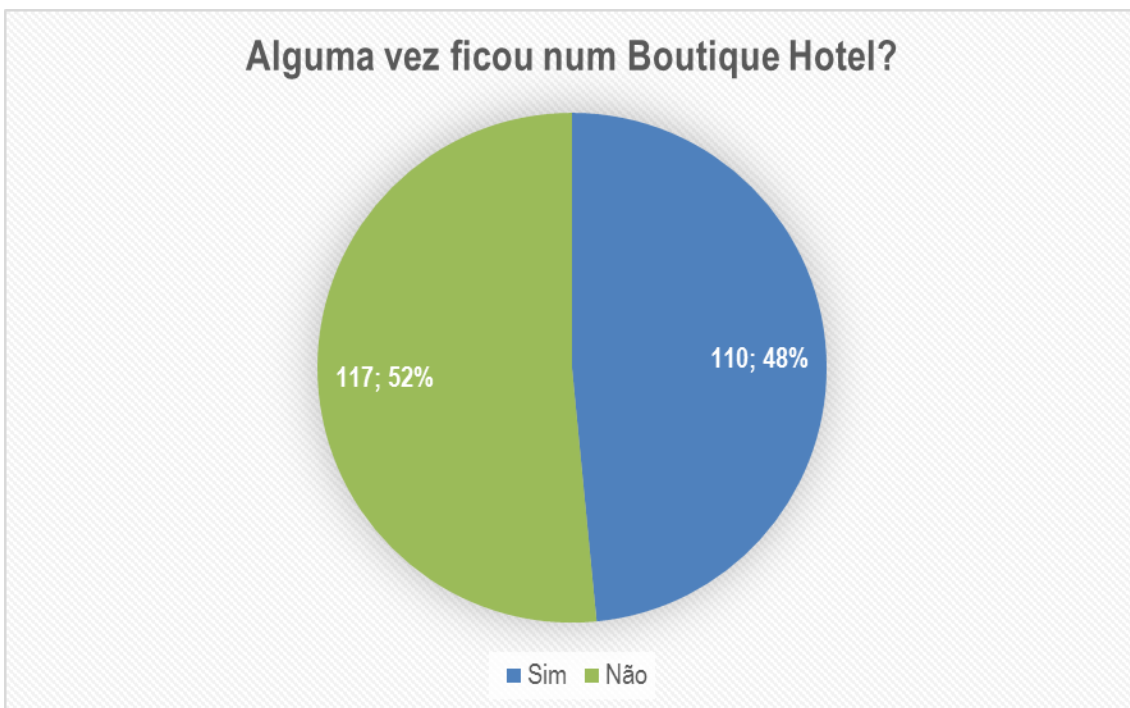
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 14 - Pergunta 13: Com quem costuma passar férias? (Selecione apenas a opção que ocorrer com maior frequência)



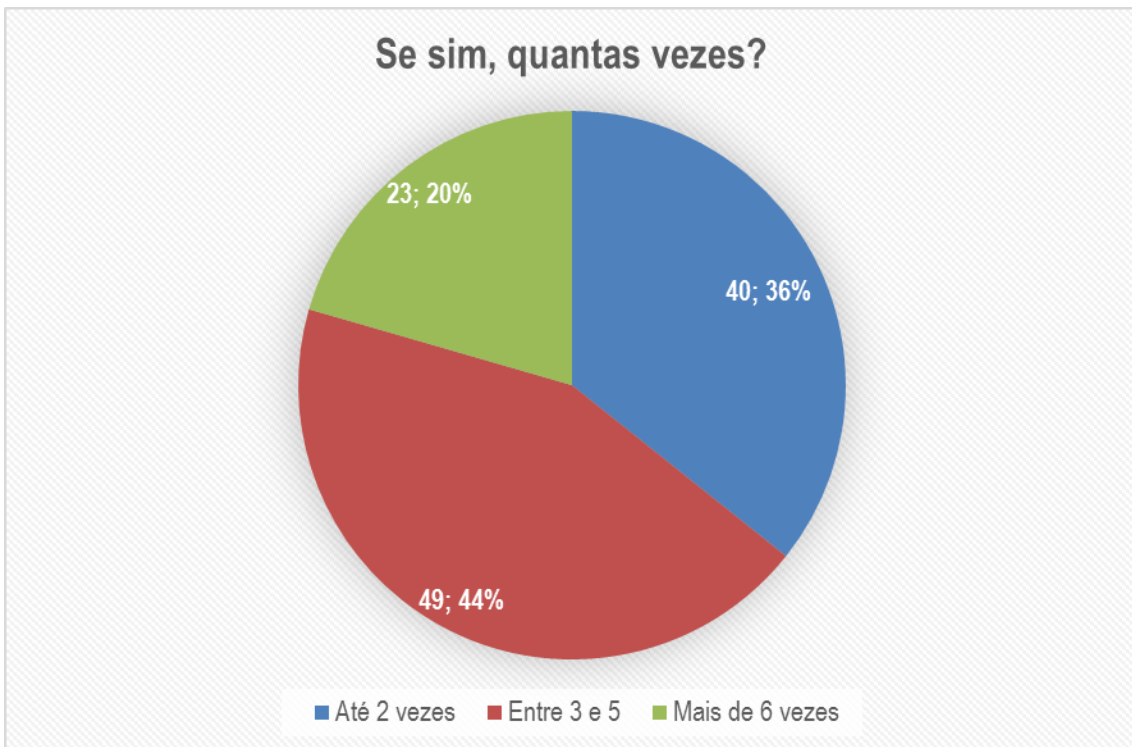
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 15 - Pergunta 14: Alguma vez ficou num Boutique Hotel?



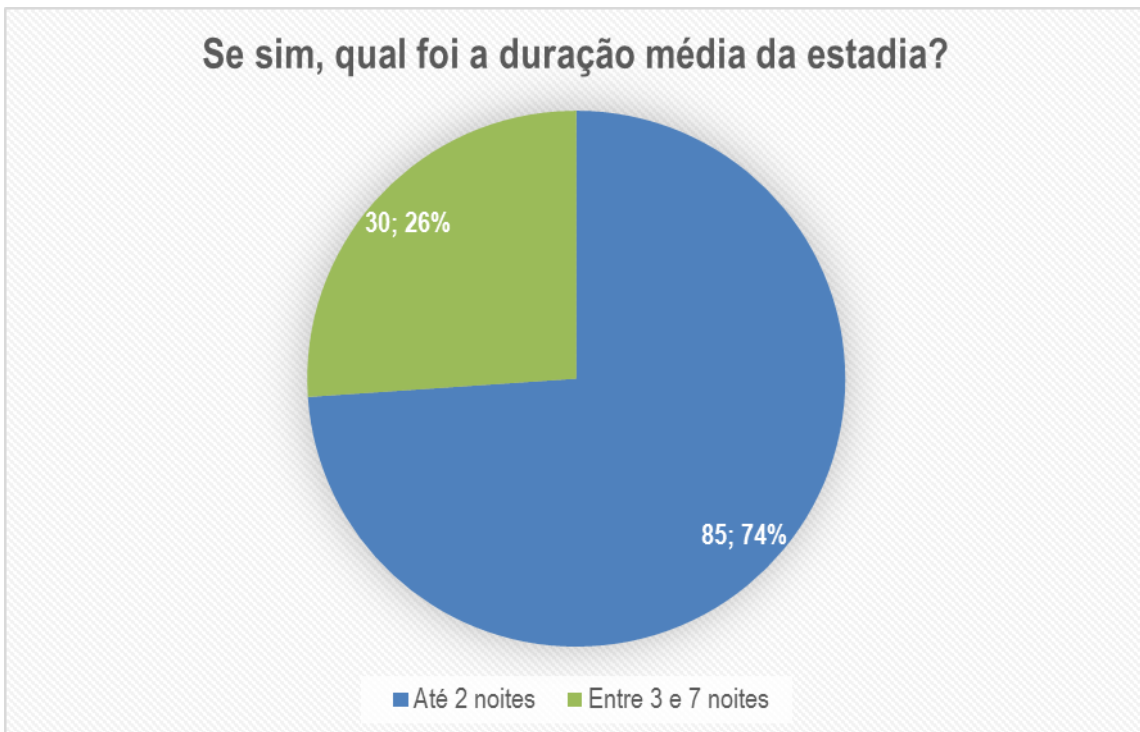
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 16 - Pergunta 15: Se sim, quantas vezes?



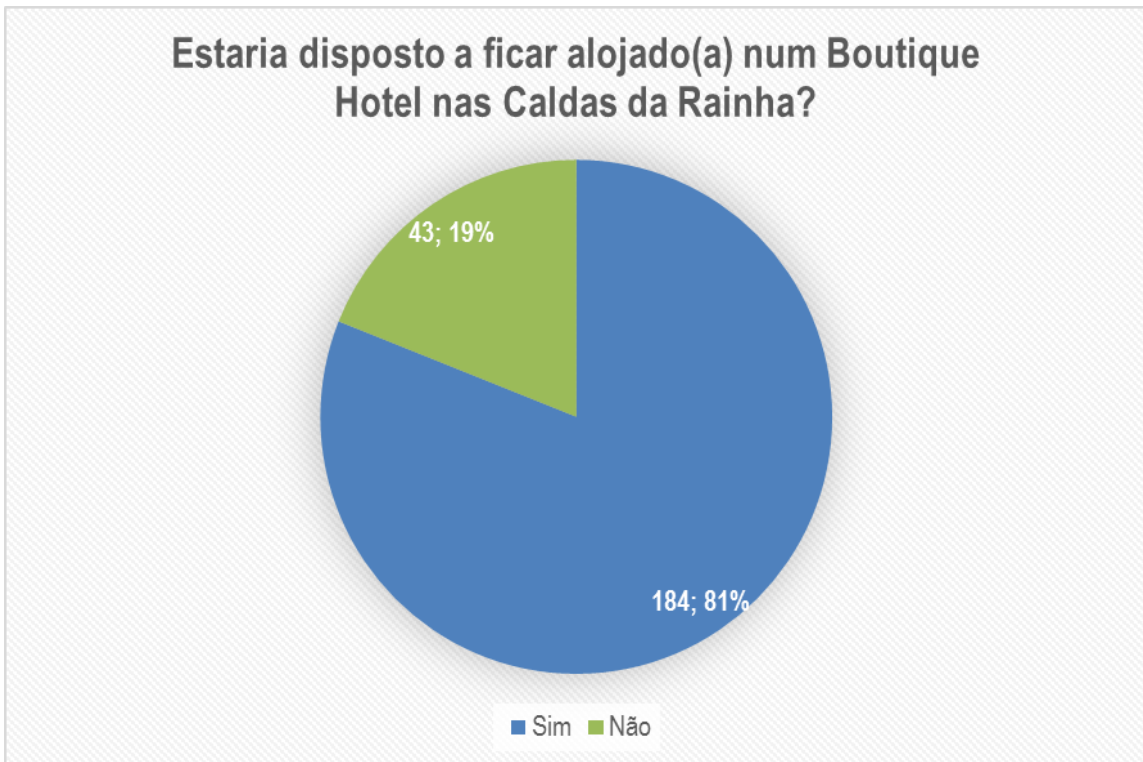
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 17 - Pergunta 16: Se sim, qual foi a duração média da estadia?



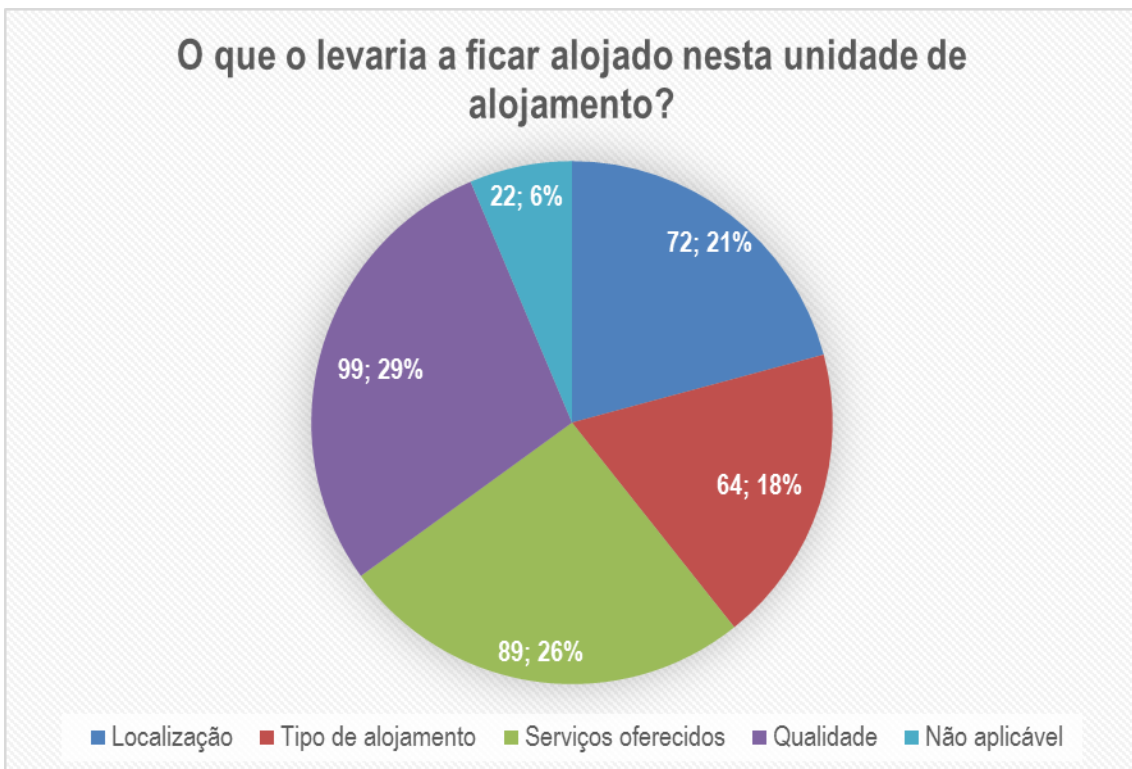
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 18 - Pergunta 17: Estaria disposto a ficar alojado(a) num Boutique Hotel nas Caldas da Rainha?



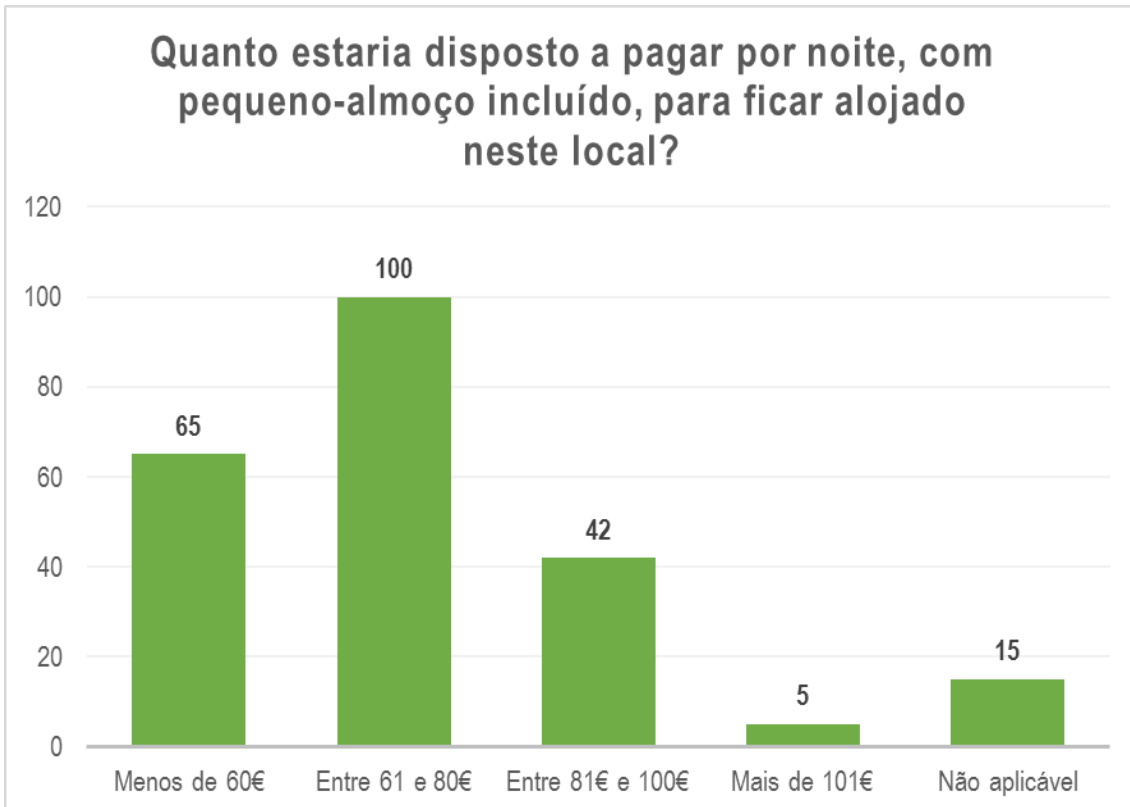
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 19 - Pergunta 18: O que o levaria a ficar alojado nesta unidade de alojamento?



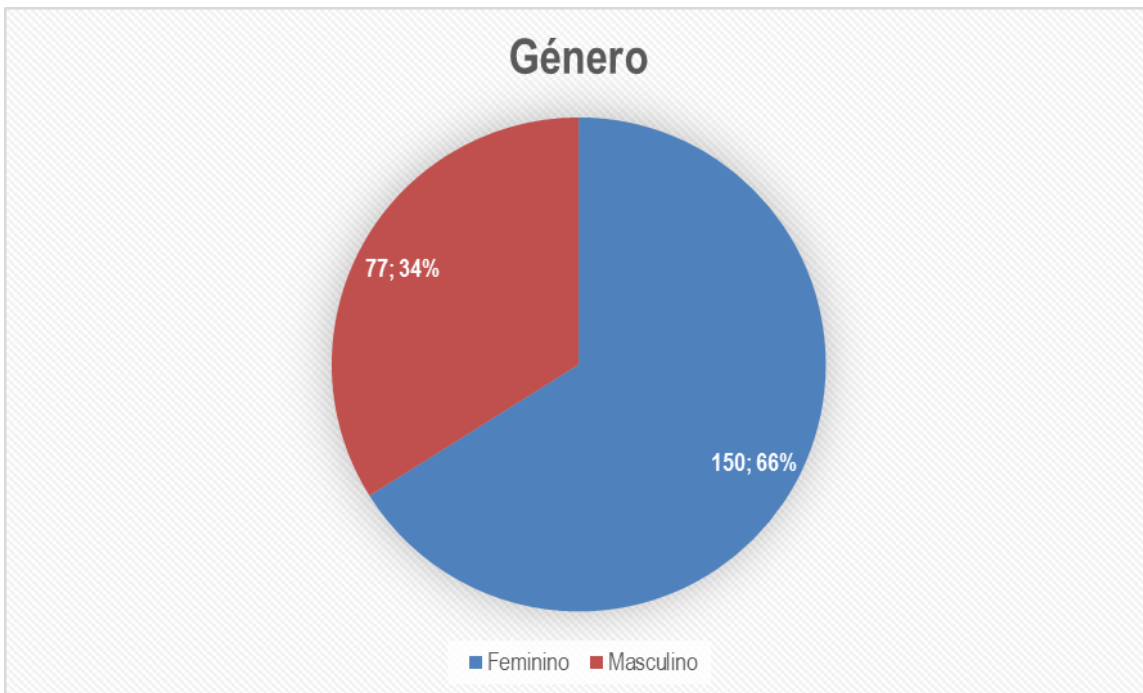
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 20 - Pergunta 19: Quanto estaria disposto a pagar por noite, com pequeno-almoço incluído, para ficar alojado neste local?



Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 21 - Pergunta 20: Género



Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 22 - Pergunta 21: Idade

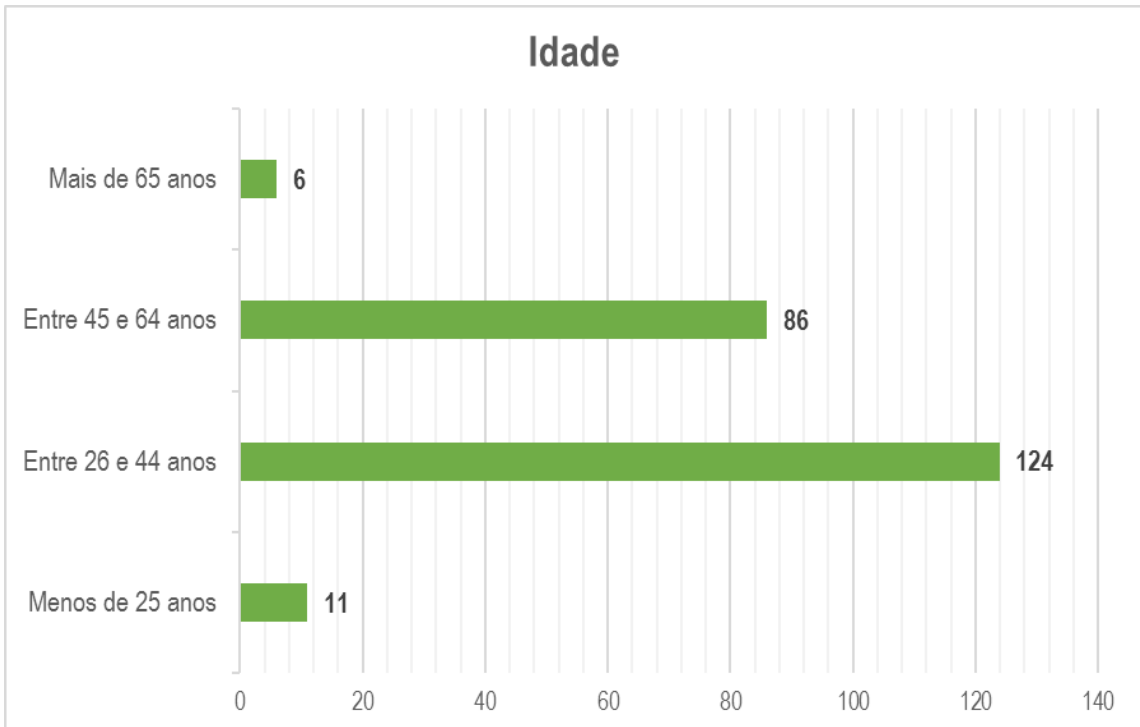


Gráfico 23 - Pergunta 22: Profissão

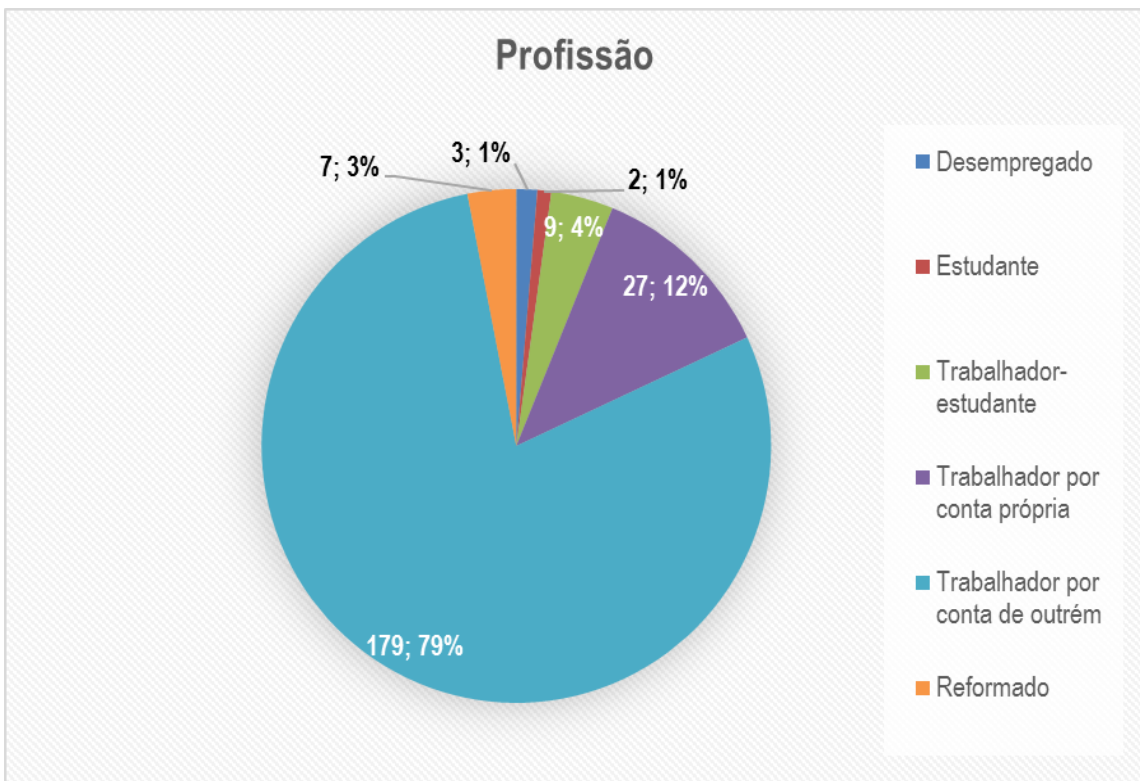


Gráfico 24 - Pergunta 23: Formação completa

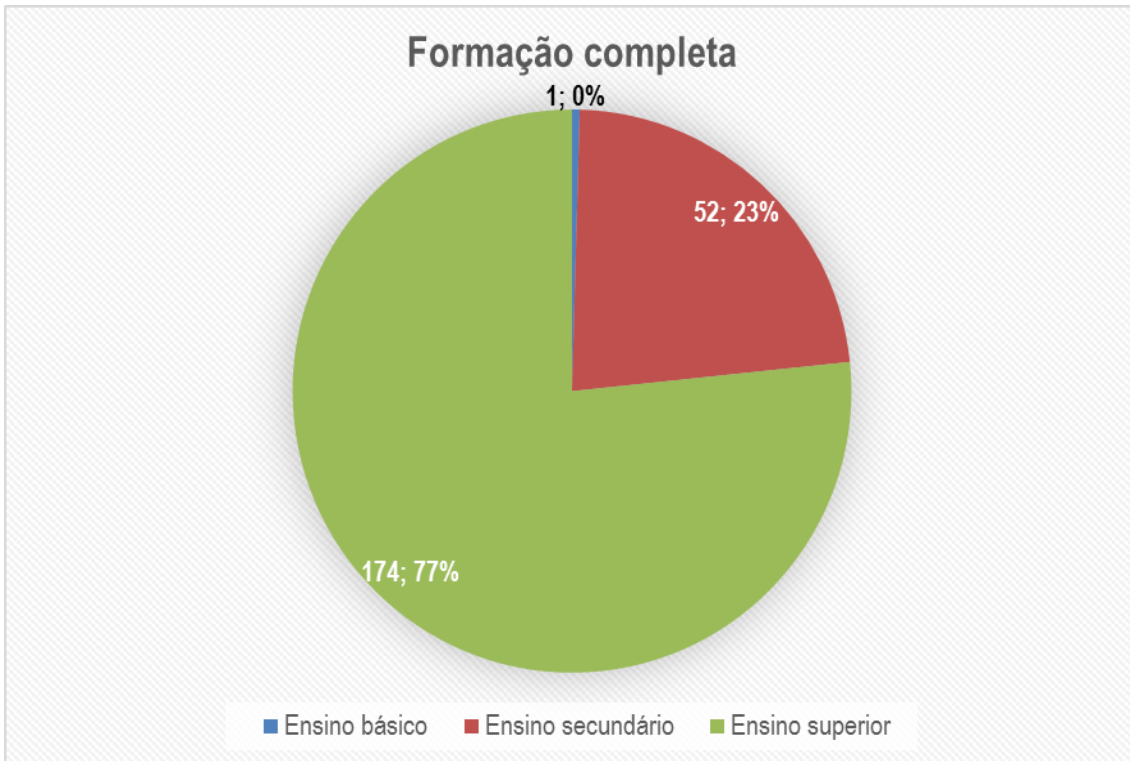


Gráfico 25 - Pergunta 24: Qual o rendimento médio mensal líquido do seu agregado familiar?

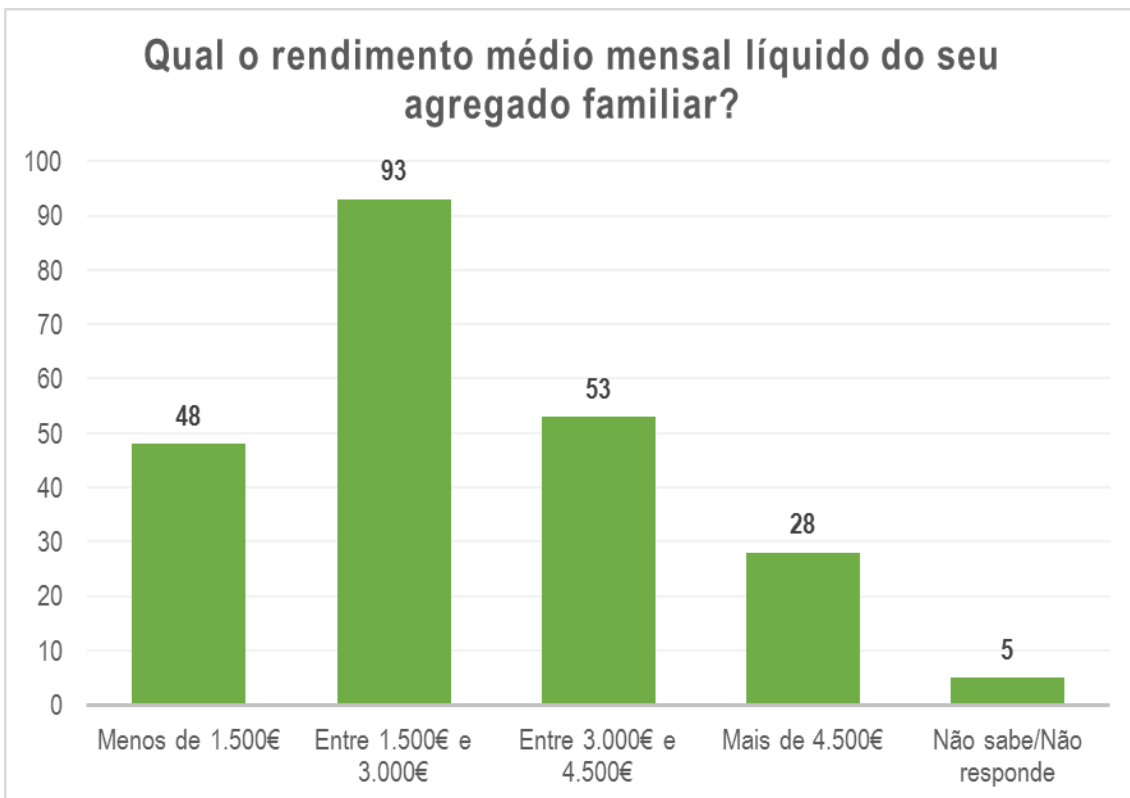
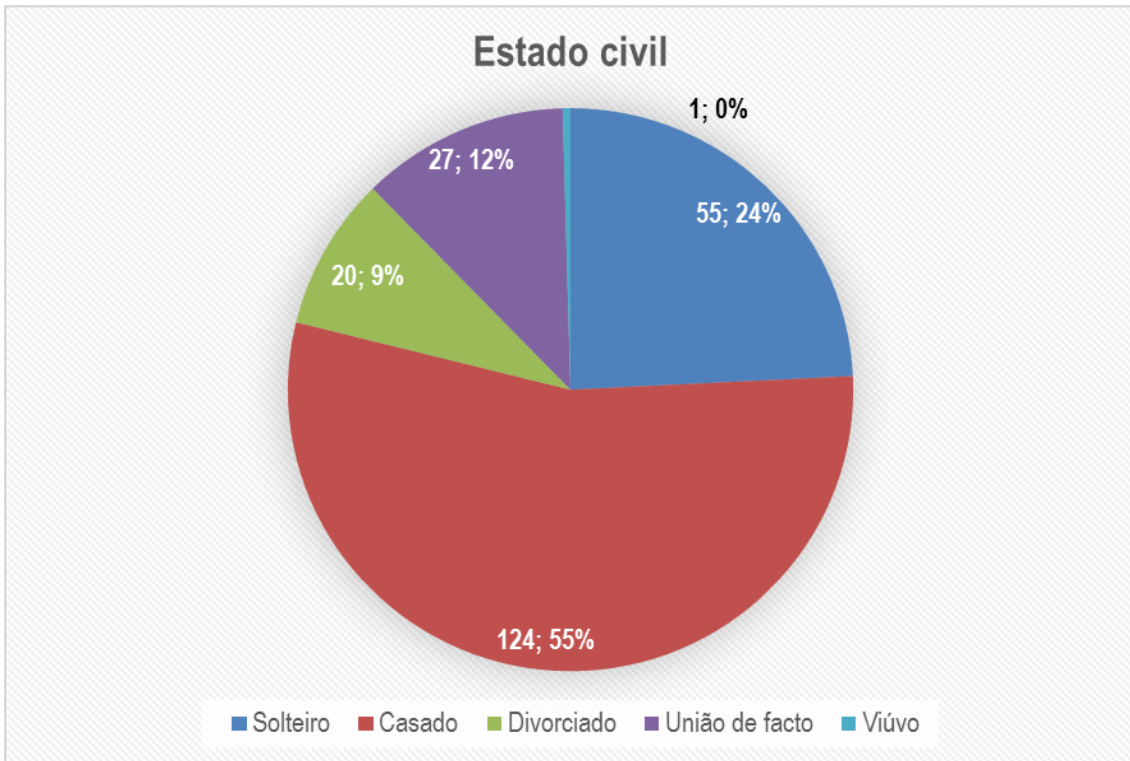
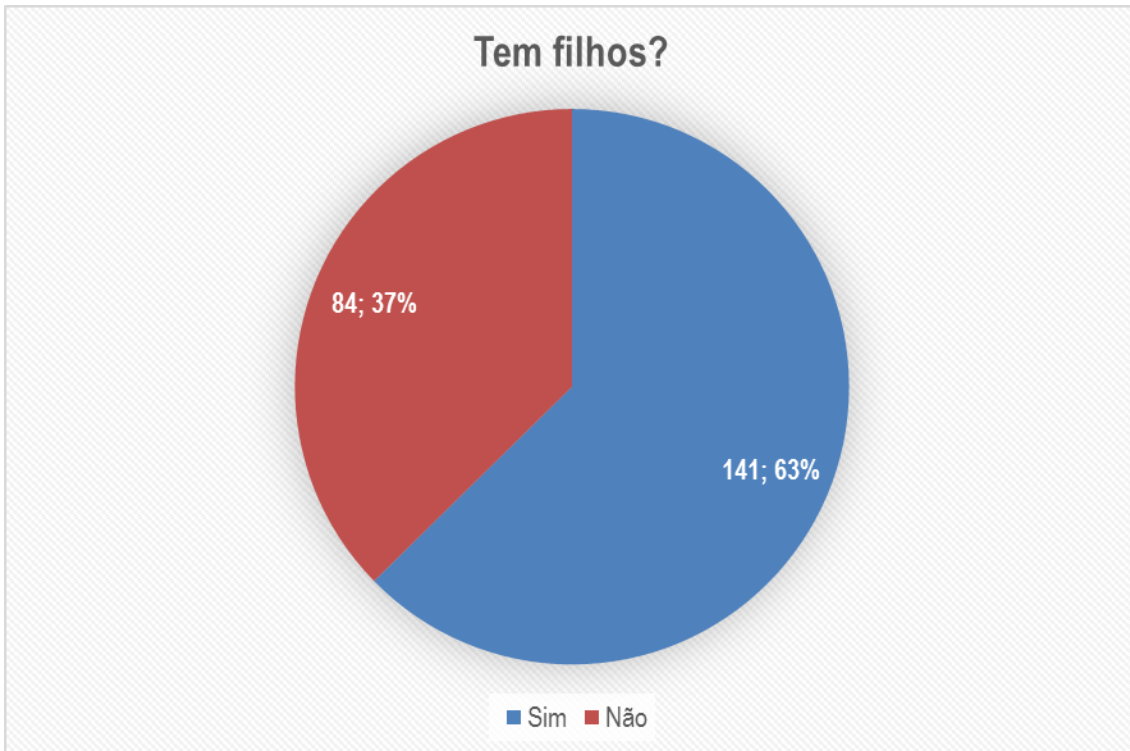


Gráfico 26 - Pergunta 25: Estado civil



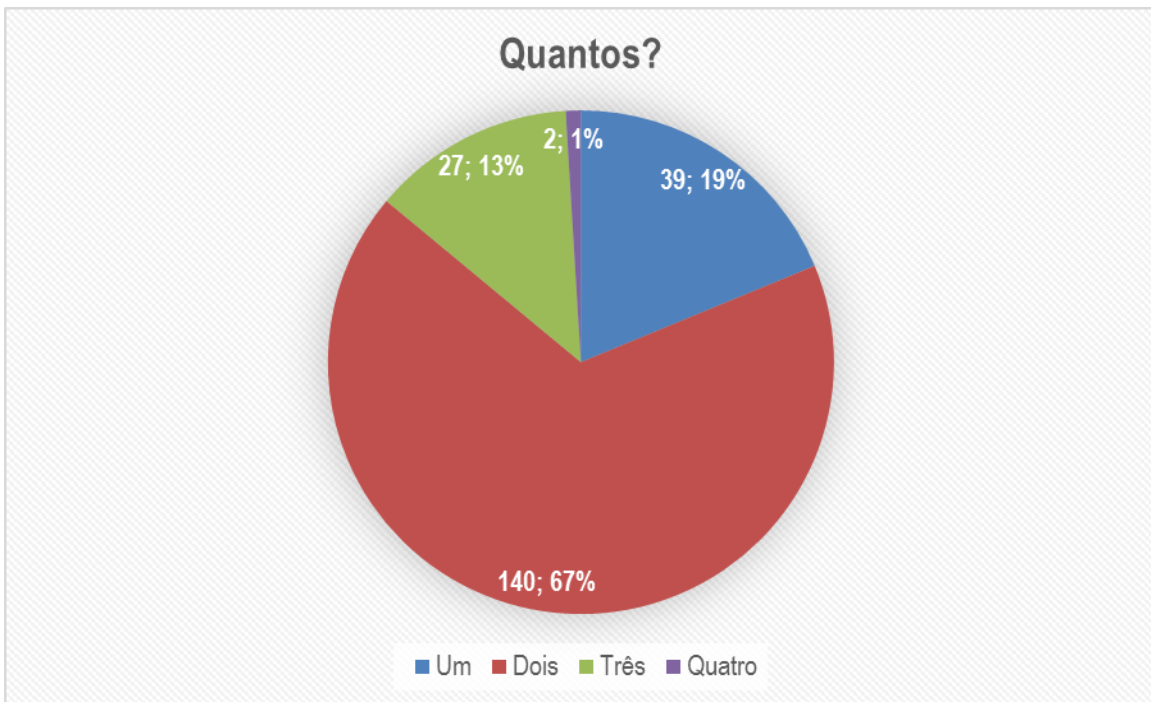
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 27 - Pergunta 26: Tem filhos?



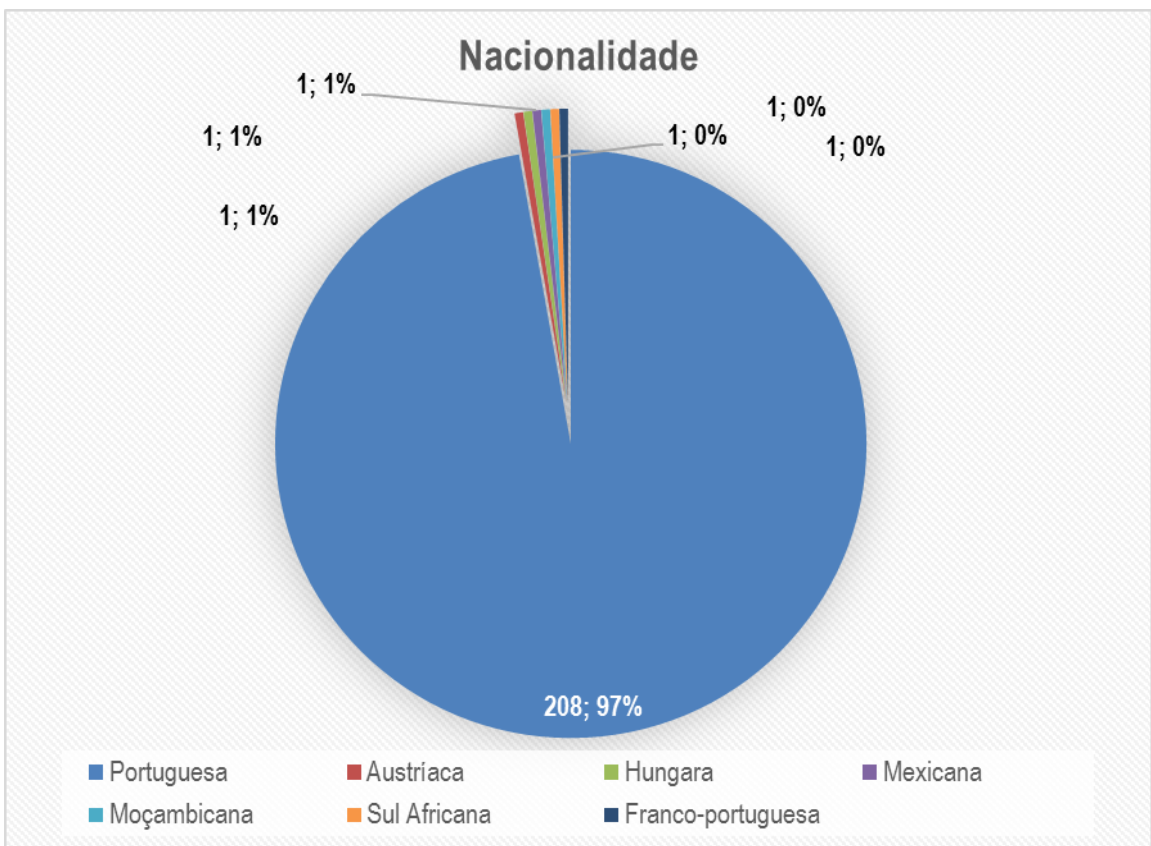
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 28 - Pergunta 26.1: Quantos?



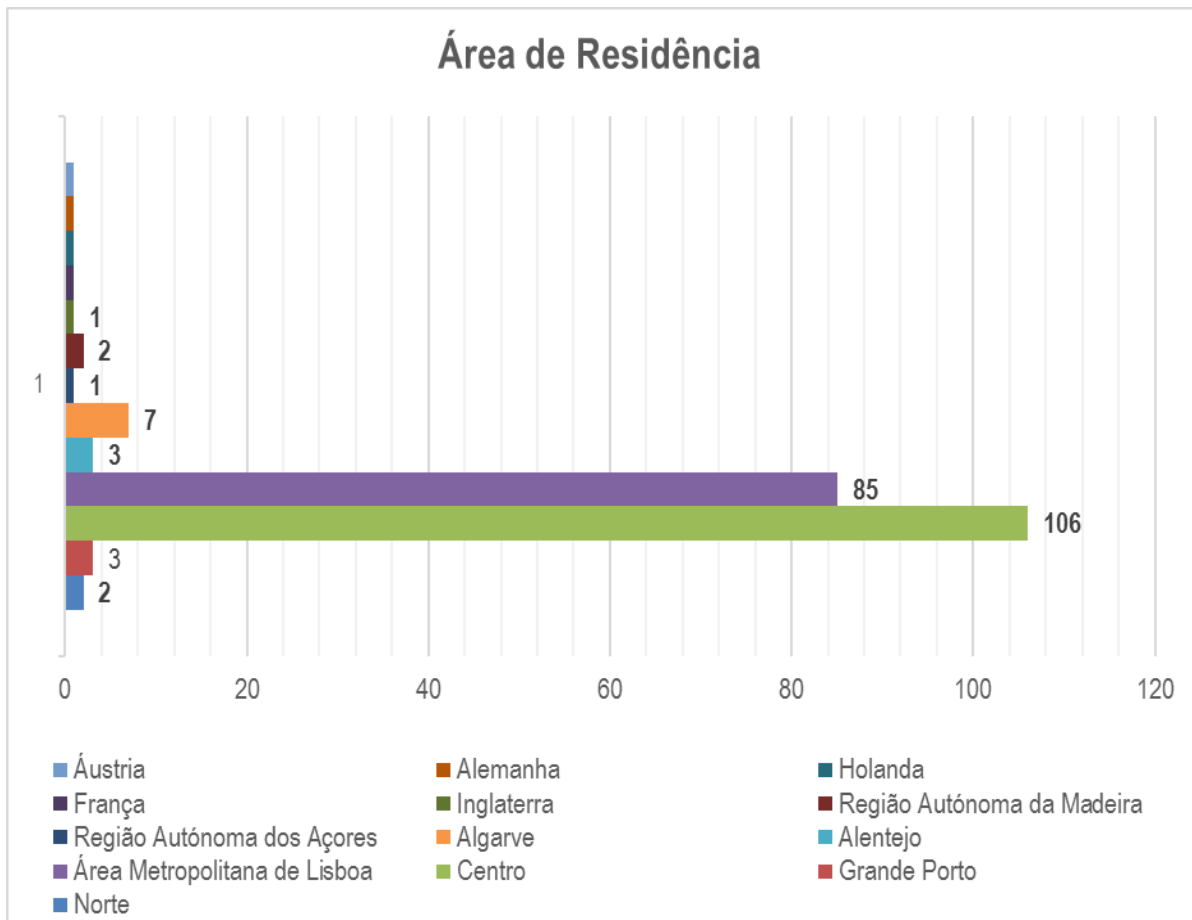
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 29 - Pergunta 27: Nacionalidade



Fonte: Elaboração própria (2019)

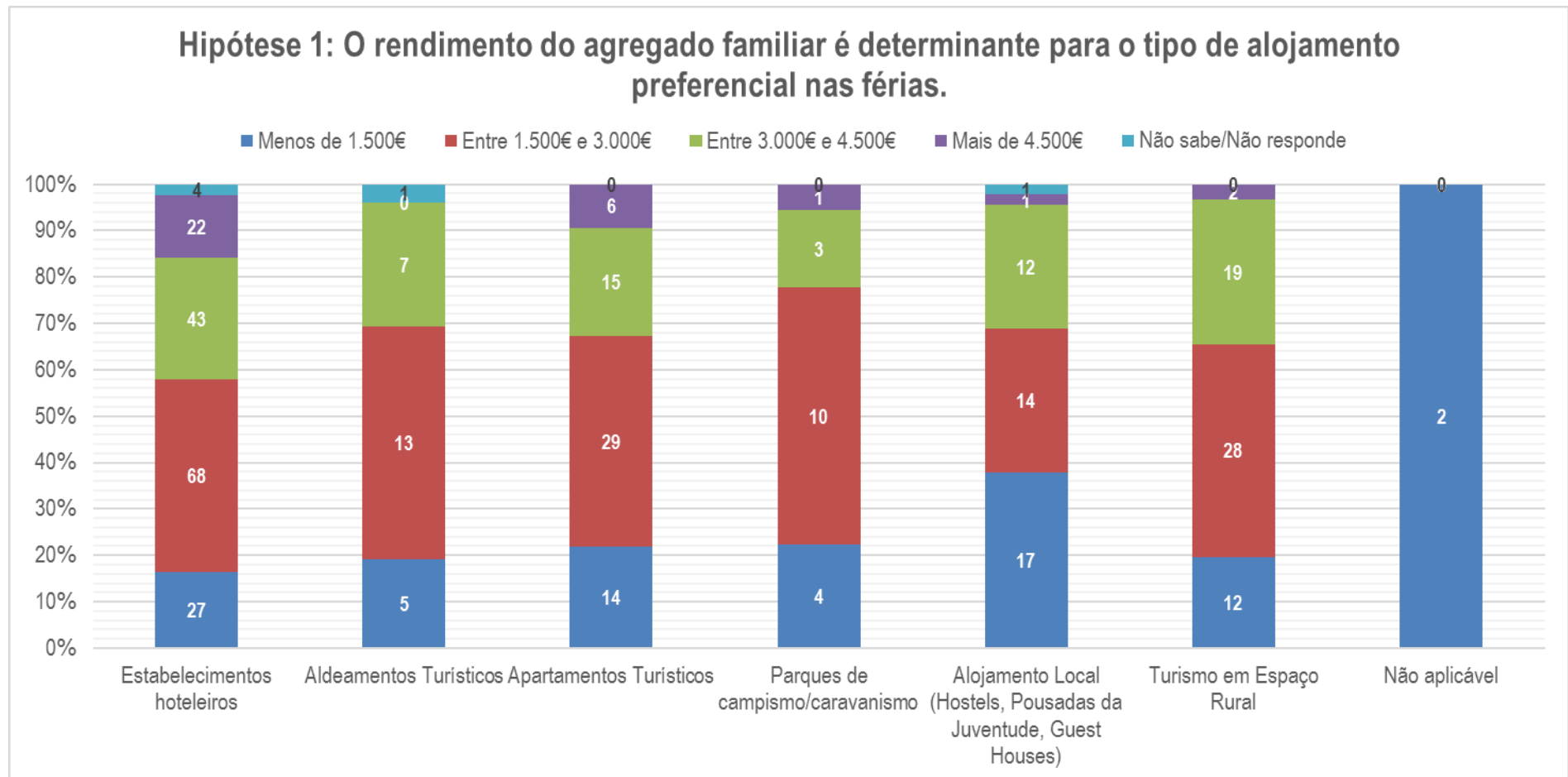
Gráfico 30 - Pergunta 28: Área de Residência



Fonte: Elaboração própria (2019)

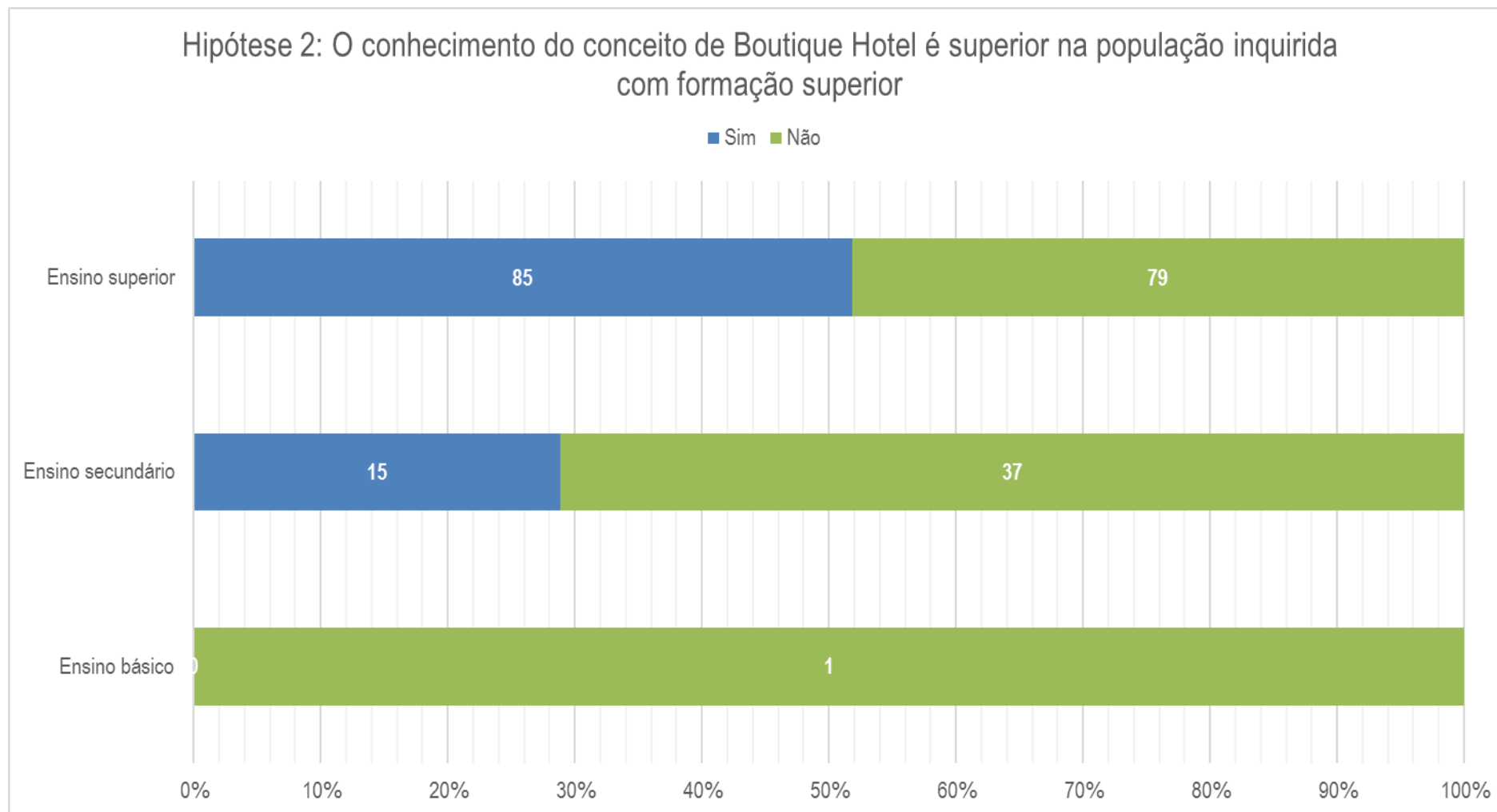
Hipóteses

Gráfico 31 - Hipótese 1: O rendimento do agregado familiar é determinante para o tipo de alojamento preferencial nas férias.



Fonte: Elaboração própria (2019)

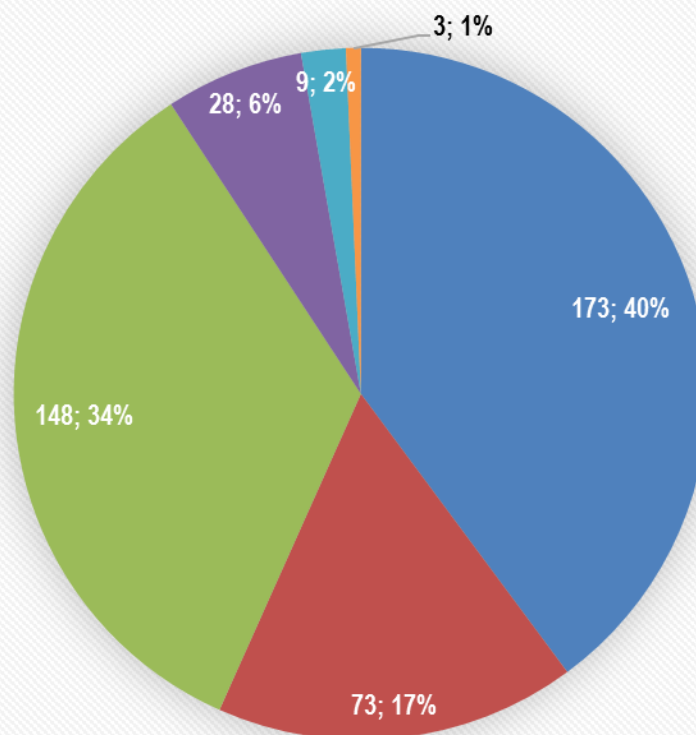
Gráfico 32 - Hipótese 2: O conhecimento do conceito de Boutique Hotel é superior na população inquirida com formação superior



Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 33 - Hipótese 3: O turismo de saúde e bem-estar é um dos clusters preferidos da população inquirida

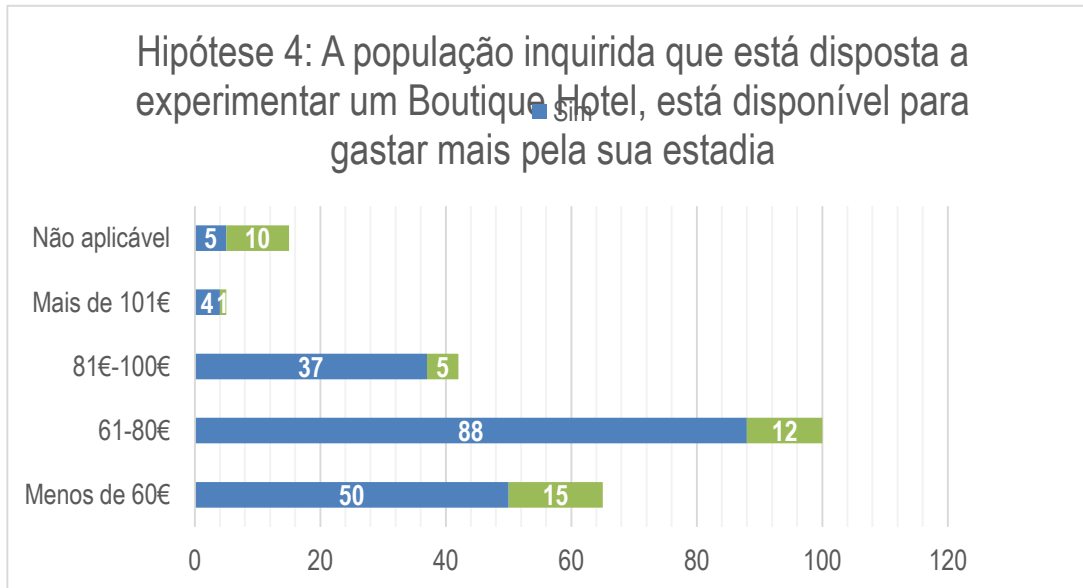
Hipótese 3: O turismo de saúde e bem-estar é um dos clusters preferidos da população inquirida



■ Praia ■ Aventura e Natureza (Montanha) ■ Cultura (conhecer outros locais) ■ Saúde e Bem-estar ■ Desporto ■ Não aplicável

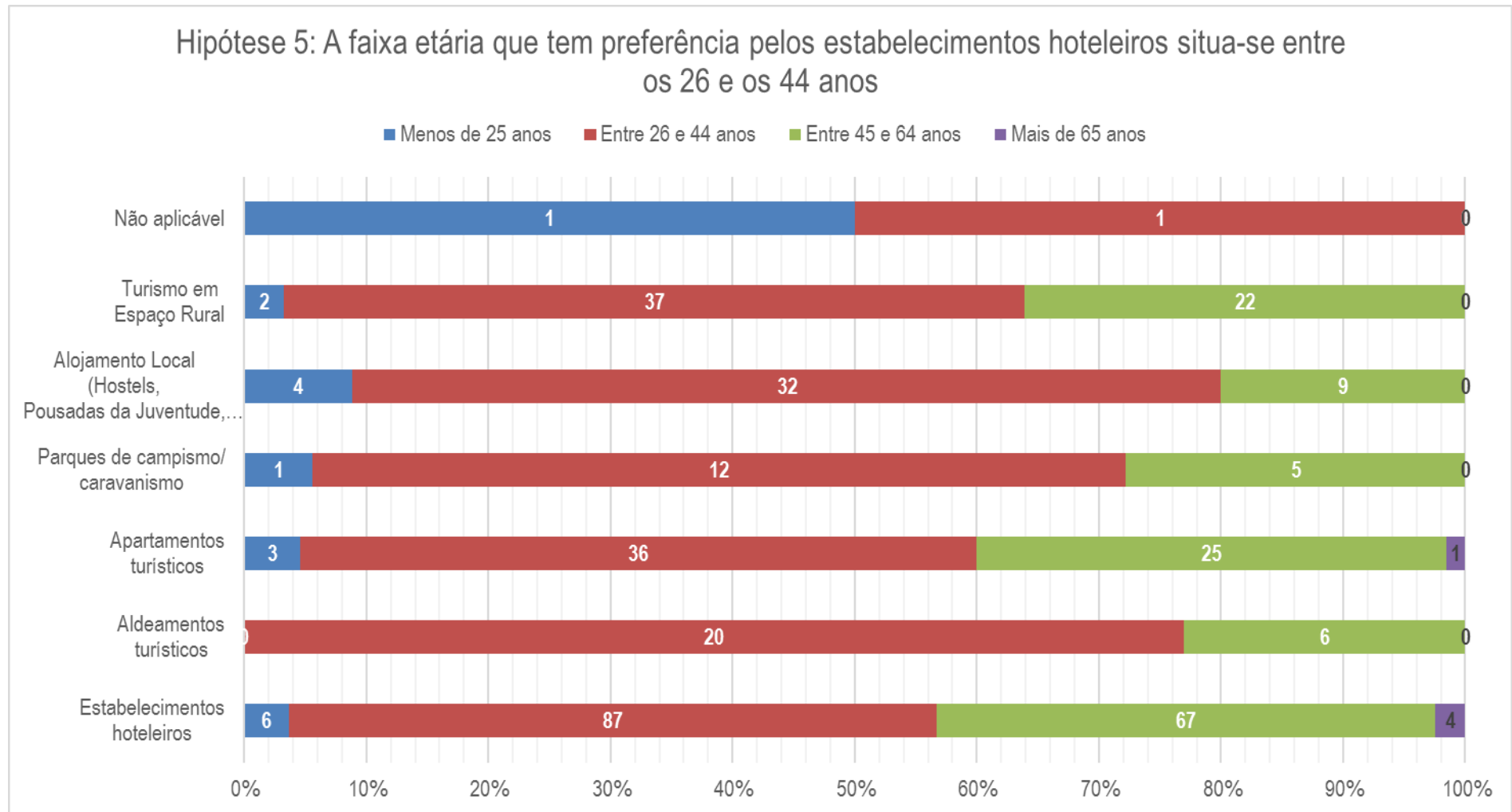
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 34 - Hipótese 4: A população inquirida que está disposta a experimentar um Boutique Hotel, está disponível para gastar mais pela sua estadia



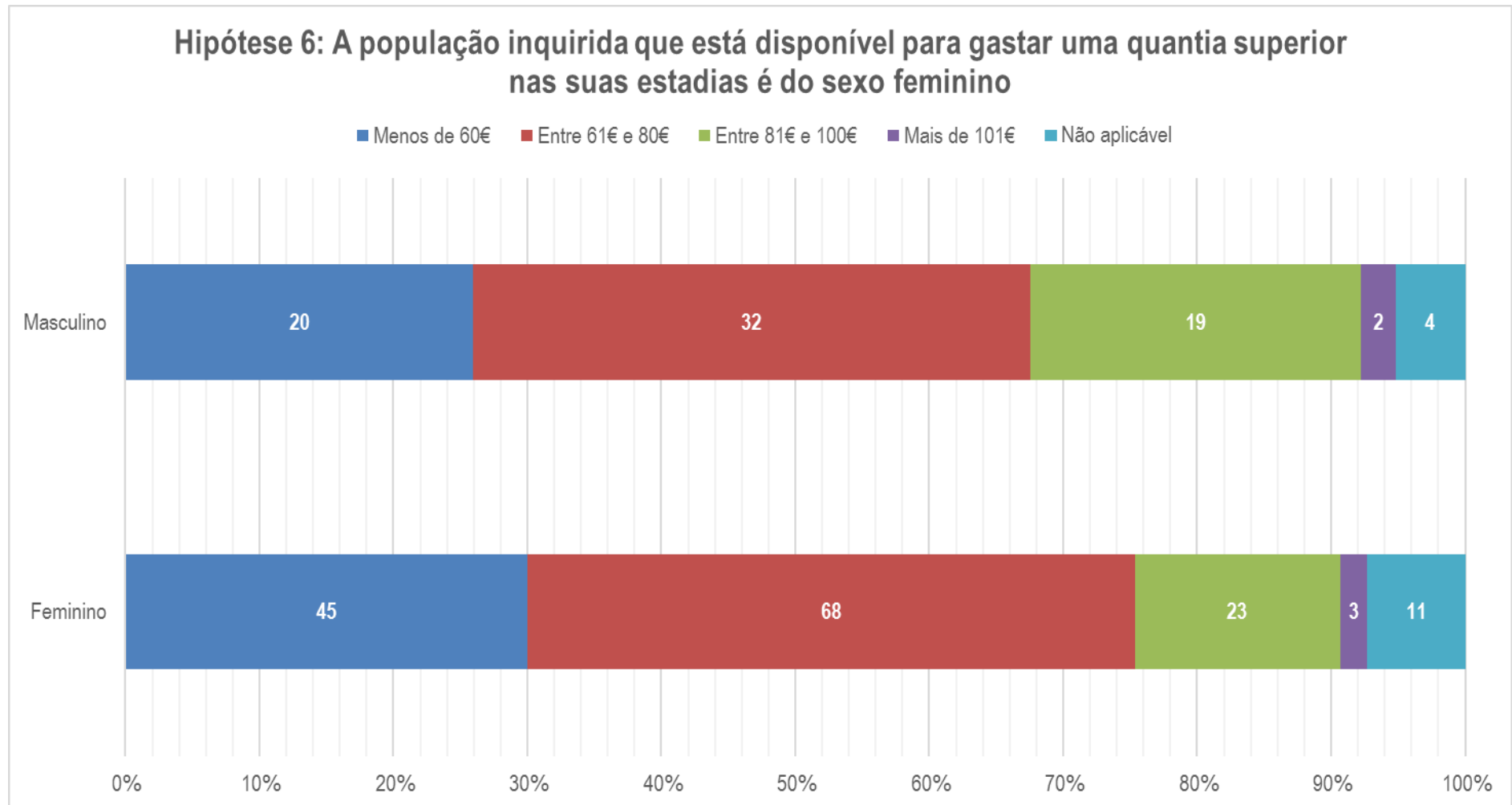
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 35 - Hipótese 5: A faixa etária que tem preferência pelos estabelecimentos hoteleiros situa-se entre os 26 e os 44 anos



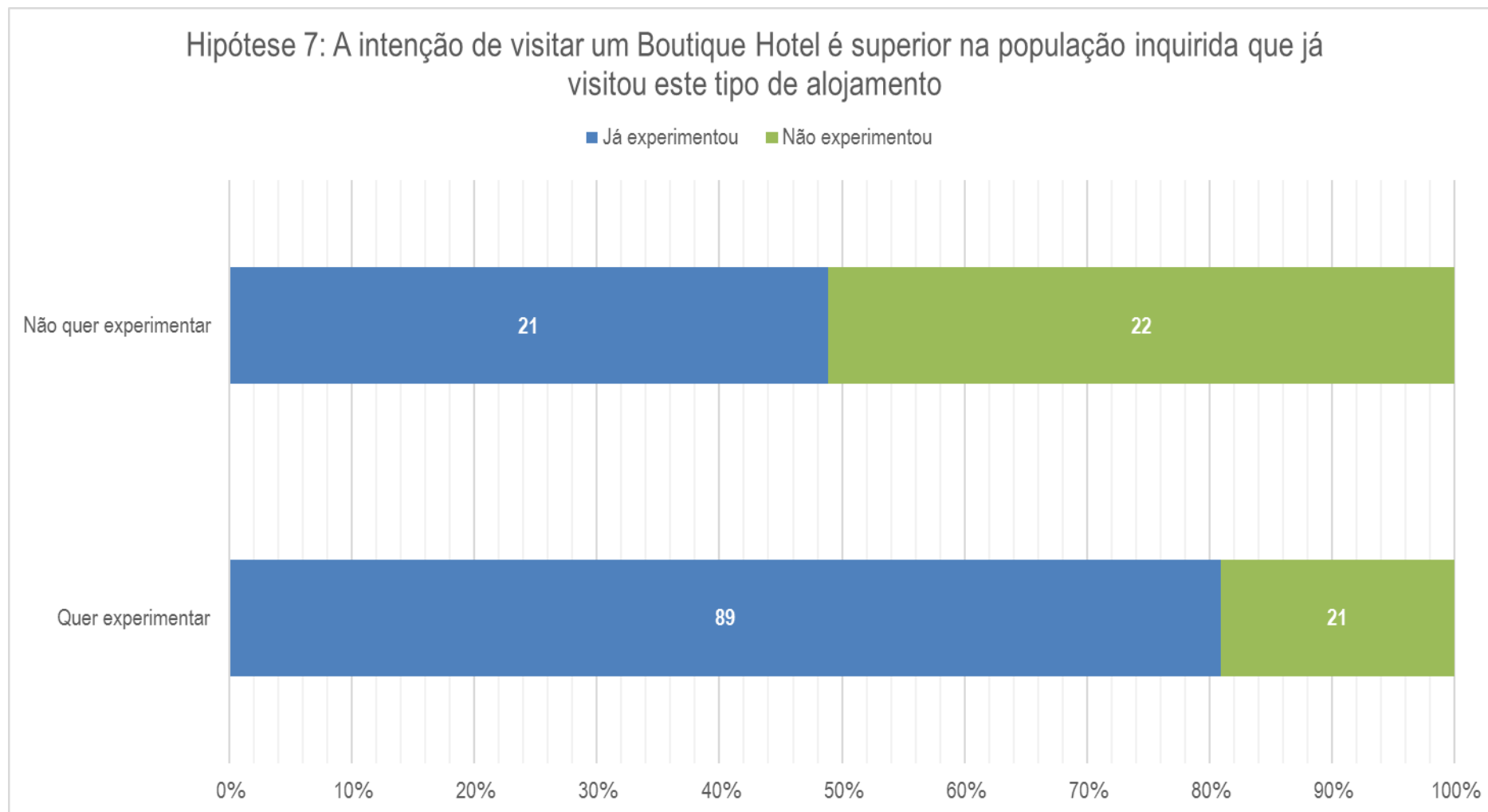
Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 36 - Hipótese 6: A população inquirida que está disponível para gastar uma quantia superior nas suas estadias é do sexo feminino



Fonte: Elaboração própria (2019)

Gráfico 37 - Hipótese 7: A intenção de visitar um Boutique Hotel é superior na população inquirida que já visitou este tipo de alojamento



Fonte: Elaboração própria (2019)

APÊNDICE III. ENTREVISTAS

Entrevista Dr. Bruno Carvalho

Responsáveis pelo Sana Silver Coast – Caldas da Rainha

Ideia a implementar no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado:

Conversão do Antigo Edifício da Lavandaria do Hospital num Boutique Hotel de 10 quartos, com restaurante para 30 pessoas e um pequeno bar junto da receção do mesmo. Criação de um edifício ao nível do 1º andar para a realização de eventos, concretamente reuniões de negócio e casamentos (dada a proximidade à Igreja de Nossa Senhora do Pópulo). Para além do alojamento, das refeições e da disponibilidade para realizar eventos neste espaço, o mesmo disponibilizará também alguns workshops e atividades, dentro do hotel, bem como em conjunto com outras organizações e com a comunidade.

1. O que levou o grupo SANA a investir em turismo e numa cidade como as Caldas?

A oportunidade surgiu numa altura em que o grupo estava à procura de negócios para diversificar o seu portefólio. O edifício reunia algumas características que agradavam aos acionistas e foi visto como uma boa oportunidade de negócio.

2. Como está a ser a experiência com o seu projeto? Como está a ser a receção da população e dos turistas?

Estamos a ter uma boa experiência, muito dentro do que era esperado para este projeto e para as expectativas que se tinha para esta unidade hoteleira.

3. Considera que o turismo está a crescer na cidade?

O turismo está a crescer em todo o lado e a cidade das Caldas não é exceção a esse fenómeno. Ainda que se tenha sentido um decréscimo da receção de alguns mercados, foi compensado pela vinda de outras nacionalidades. Optamos por ter um mix de nacionalidades para que quando uma falha, possa ser compensada pela vinda de outra.

4. Qual a sua opinião sobre o projeto para os Pavilhões do Parque?

Será com certeza um projeto bom para a região, têm um conceito forte, utilizado o nome Bordallo Pinheiro, que por si só, irá chamar turistas. É sempre bom ter um produto de qualidade, ainda para mais quando tem esta localização privilegiada. Vai ser importante para promover o destino e isso só pode ser positivo para todos.

5. Que aspetos considera que precisam de melhoria na cidade para a tornar mais atrativa?

A opinião sobre a cidade é bastante positiva, relativamente àquilo que está feito neste momento. Sente-se por toda a cidade a evolução.

6. Qual é o vosso mercado alvo? (Idade, Nacionalidade, Tempo médio de estada)

Não existe esse foco no nosso hotel. O mercado nacional é muito forte, mas é importante ter um mix diversificado de nacionalidades. Cada vez mais as faixas etárias mais novas têm um poder económico superior e isso acaba por se notar também aqui. É por isso importante ter um produto equilibrado e que se enquadre para qualquer faixa etária.

7. De que forma comunicam com os vossos potenciais clientes? As plataformas digitais são fundamentais para o vosso negócio?

A comunicação do hotel é feita de forma centralizada, por fazermos parte de um grupo. No entanto, há coisas que são pensadas aqui e depois transmitidas aos serviços centrais, para poderem ser implementadas. É inevitável dar a devida relevância às plataformas digitais, que têm vindo a ser cada vez mais importantes, também no acompanhamento ao cliente.

8. Quais as principais vantagens e desvantagens de ser empresário no setor hoteleiro?

A principal vantagem acaba por ser conhecer novas pessoas e novas culturas todos os dias e ter a oportunidade de falar com elas.

O principal desafio é sem dúvida o facto de este ser um negócio que funciona 24h, não chega às 19h e se fecha a porta.

9. Que fatores considera fundamentais para se ser bem-sucedido no setor?

O fator essencial para se ser bem-sucedido passa pela atenção ao cliente e pela atenção ao produto que é oferecido ao cliente, este deve estar sempre em linha com a proposta que foi feita ao cliente. Temos de ir ao encontro das expectativas dos clientes, eles pagam um determinado preço, esperam um determinado produto e nível de serviço, que deve ser cumprido.

10. Acha que esta é uma boa maneira de partilhar com os outros o que de melhor a cidade tem?

É sempre uma boa oportunidade para dar a conhecer a cidade, somos a porta de entrada para a cidade e a experiência que têm aqui poderá fazer a diferença na sua visita à cidade.

11. Acredita que a criação de um Boutique Hotel, com 10 quartos, no centro da cidade seria viável?

Na prática considero pouco rentável por si só, pelo facto de apenas ter 10 quartos. Deve ter de ser feita uma boa rentabilização do staff do hotel. Acredito que se não se tratar de um negócio familiar, onde os donos estão também presentes na operação, não se torna um negócio viável.

12. Acha que estão criadas as infraestruturas necessárias para receber turistas na cidade? Que equipamentos e infraestruturas considera fundamentais criar para suportar o crescimento turístico da cidade?

As infraestruturas existem, há restaurantes, parques, bares, um centro de congressos.... Devemos aprender a trabalhar com aquilo que temos, mas podemos ver que as infraestruturas melhoraram e evoluíram nos últimos anos. Temos tudo bem organizado, temos diversas rotas, imensos museus, há um conjunto de atrativos na cidade, que permite que os turistas tenham o que ver e o que fazer na cidade.

13. Qual a sua opinião relativamente à reabilitação dos edifícios e consequente utilização turística?

O caminho deve mesmo ser este, o da reabilitação de edifícios antigos, numa perspetiva de revitalizar a cidade. Deve ser sempre considerada a conservação da identidade dos edifícios aquando da sua reabilitação.

14. Adotam novos métodos de gestão (por exemplo ao nível do Marketing, Recursos Humanos, Gestão de Processos)? Em caso afirmativo, quais?

Todas essas informações estão disponíveis no site do grupo e nós regemo-nos pelas diretivas centrais.

15. Na sua estratégia competitiva, quais considera serem os fatores críticos de sucesso?

O foco é cliente, cliente, cliente, produto, produto, produto. É fundamental ter um bom produto e saber receber.

Entrevista Direção do Museu do Hospital das Caldas – Dora Mendes

Ideia a implementar no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado:

Conversão do Antigo Edifício da Lavandaria do Hospital num Boutique Hotel de 10 quartos, com restaurante para 30 pessoas e um pequeno bar junto da receção do mesmo. Criação de um edifício ao nível do 1º andar para a realização de eventos, concretamente reuniões de negócio e casamentos (dada a proximidade à Igreja de Nossa Senhora do Pópulo). Para além do alojamento, das refeições e da disponibilidade para realizar eventos neste espaço, o mesmo disponibilizará também alguns workshops e atividades, dentro do hotel, bem como em conjunto com outras organizações e com a comunidade.

1. Em que ponto de situação acredita que setor turístico se encontra na cidade e na região?

No meu ponto de vista, o sector do turismo encontra-se em crescimento, mas ainda com muitas lacunas por preencher e por isso com muito potencial por desenvolver.

2. Ainda existe potencial para crescer?

Sem dúvida.

3. Na sua opinião, o que leva os turistas a querer conhecer a cidade?
Quem vem uma vez acaba por voltar?

Em relação à cidade em si, identifico dois grandes propósitos: Hospital Termal e a sua história, e a tradição das artes e cerâmica. No entanto existem muitas pessoas que acabam por vir às Caldas porque escolhem destinos próximos, região, e por isso passam por cá. O voltar... depende muito do objectivo da vinda. Infelizmente ainda recolhemos muitas opiniões desiludidas, principalmente com a pouca oferta de lojas, restaurantes, movimento nas ruas ao final do dia e noite, deficiente informação, etc. No entanto também há

publico satisfeito, com o clima, a simpatia, a facilidade e proximidade de outros locais, a diversidade de ambiente: praia, campo, etc, a oferta de animação com os grandes eventos.

4. Acha que estão criadas as infraestruturas necessárias para receber turistas na cidade?

Não acho que as existentes sejam suficientes para um grande crescimento. E mais do que unidades hoteleiras julgo que se sente falta de “ambiente”, de oferta de restaurantes à noite com público, de pessoas nas ruas, de espaços abertos até mais tarde, ao domingo. Informação traduzida, informação disponível e bem comunicada acima de tudo. Ou seja, julgo que é necessário consolidar o que existe, perceber onde existem necessidades e com isso, ajustar de forma clara, antes de crescer mais.

5. Que equipamentos e infraestruturas considera fundamentais criar para suportar o crescimento turístico da cidade?

Como referi, não acho que o mais importante no momento sejam os equipamentos ou infra-estruturas, mas sim entender e potenciar o que existe. Perceber o que funciona e o que não funciona e apostar nessas soluções.

6. Qual a sua opinião relativamente à reabilitação dos edifícios e consequente utilização turística?

Concordo com a reabilitação e com a posterior utilização turística, dependendo dos edifícios, do seu contexto e outras características.

7. Acredita que a criação de um Boutique Hotel, com 10 quartos, no centro da cidade seria viável, neste espaço?

Não conheço o projecto, mas a viabilidade passa pela análise de uma série de questões: económica, serviços, arquitectura, acessibilidades, etc. É por isso uma questão complexa. Mas posso dizer que me parece viável a existência de um Boutique Hotel no centro da cidade, sim.

8. A sinergia entre organizações turísticas é algo que beneficia também o município?

Sem dúvida.

9. Como vê a cidade e região turisticamente em 2030?

Existem muitos projectos em desenvolvimento, outros quantos em ideia, e por isso espero que muito se concretize, privilegiando a sinergia entre entidades públicas, privadas, agentes locais e acima de tudo salvaguardando património e valores.

10. Quais considera as principais barreiras e incentivos para o empreendedor?

Factores económicos. Acesso a apoios nesse sentido. Mais do que tudo o resto.

APÊNDICE IV. HORÁRIOS DE TRABALHO DAS EQUIPAS

Tabela 39 - Horário de trabalho da Cozinha

F&B										
	Ano		2º Feira	3º Feira	4º Feira	5º Feira	6º Feira	Sábado	Domingo	HORÁRIOS
SEÇÃO	DESIGNAÇÃO	NOME								6:30 - 15:00
COZINHA PASTELARIA	Chefe de Cozinha	1	11h - 15h / 18h - 23h	11h - 15h / 18h - 23h	11h - 15h / 18h - 23h	11h - 15h / 18h - 23h	11h - 15h / 18h - 23h	Folga	Folga	7:30 - 16:00
	Cozinheiro 1ª	2	7:30 - 16:00	7:30 - 16:00	Folga	Folga	15:30 - 24:00	15:30 - 24:00	11h - 15h / 18h - 23h	8:00 - 16:30
	Cozinheiro 2ª	3	15:30 - 24:00	11h - 15h / 18h - 23h	8:00 - 16:30	Folga	Folga	7:30 - 16:00	7:30 - 16:00	11h - 15h / 18h - 23h
	Cozinheiro 2ª	4	Férias	Férias	Férias	Férias	Férias	Folga	Folga	11h - 15h / 19h - 24h
	Pasteleiro 1ª	5	Folga	Folga	6:30 - 15:00	6:30 - 15:00	6:30 - 15:00	6:30 - 15:00	6:30 - 15:00	15:30 - 24:00
	Ajudante cozinha	6	Folga	8:00 - 16:30	8:00 - 16:30	8:00 - 16:30	8:00 - 16:30	11h - 15h / 19h - 24h	Folga	Folga
COPA	Copeiros	7	Folga	Férias	Férias	Férias	Férias	Férias	Folga	Férias
		8	8:00 - 16:30	Folga	Folga	11h - 15h / 19h - 24h	11h - 15h / 19h - 24h	11h - 15h / 19h - 24h	11h - 15h / 19h - 24h	Baixa
										Goza Feriado
										Recuperação

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 40 - Horário de trabalho do Restaurante

SALA										
	Ano		2º Feira	3º Feira	4º Feira	5º Feira	6º Feira	Sábado	Domingo	HORÁRIOS
SEÇÃO	DESIGNAÇÃO	NOME								6:30 - 15:00
RESTAURANTE	Responsável F&B	1	Folga	Folga	7:30 - 16:00	11:30 - 15:30 18:30 - 23h	11:30 - 15:30 18:30 - 23h	11:30 - 15:30 18:30 - 23h	11:30 - 15:30 18:30 - 23h	7:30 - 16:00
	Empregado 1ª	2	11:30 - 15:30 18:30 - 23h	11:30 - 15:30 18:30 - 23h	Folga	Folga	19:00 - 23:30	19:00 - 23:30	7:30 - 16:00	11:30 - 15:30 18:30 - 23h
	Empregado 2ª	3	Folga	Folga	Férias	Férias	Férias	Férias	Férias	19:00 - 23:30
	Empregado 2ª	3	7:30 - 16:00	7:30 - 16:00	11:30 - 15:30 18:30 - 23h	Folga	Folga	7:30 - 16:00	7:30 - 16:00	Folga
										Férias
										Baixa
										Goza Feriado
										Recuperação

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 41 - Horários de trabalho do Housekeeping e Frontoffice

ALOJAMENTO										
	Ano		2º Feira	3º Feira	4º Feira	5º Feira	6º Feira	Sábado	Domingo	HORÁRIOS
SEÇÃO	DESIGNAÇÃO	NOME								8h - 16h
HOUSEKEEPING	Supervisora de Andares	1	Folga	Folga	8h - 16h	8h - 16h	8h - 16h	8h - 16h	8h - 16h	9h - 18h
	Empregada de andares/limpeza	2	8h - 16h	8h - 16h	Folga	Folga	9h - 18h	9h - 18h	8h - 16h	10h - 19h
	Empregada de andares/limpeza	3	Folga	Férias	Férias	Férias	Férias	Férias	Folga	16h -24h
	Empregada de andares/limpeza	4	Folga	Folga	10h - 19h	10h - 19h	10h - 19h	10h - 19h	10h - 19h	Folga
FRONTOFFICE	Chefe de recepção	4	9h - 18h	8h - 16h	8h - 16h	Folga	Folga	9h - 18h	9h - 18h	Férias
	Rececionista de 1ª	5	8h - 16h	Folga	Folga	16h -24h	16h -24h	16h -24h	16h -24h	Baixa
	Rececionista de 2ª	5	16h -24h	16h -24h	16h -24h	8h - 16h	8h - 16h	Folga	Folga	Goza Feriado
	Rececionista de 2ª	6	Férias	Férias	Férias	Férias	Férias	Folga	Folga	Recuperação

Fonte: Elaboração própria (2019)

APÊNDICE V. REMUNERAÇÕES

Tabela 42 - Remunerações do Departamento de F&B

		Remunerações
COZINHA PASTELARIA	Chefe de Cozinha	2 500 €
	Cozinheiro 1 ^a	900 €
	Cozinheiro 2 ^a	750 €
	Pasteleiro 1 ^a	900 €
	Ajudante de cozinha	650 €
COPA	Copeiro	650 €
	Copeiro*	937€
RESTAURANTE	Responsável F&B	1 100 €
	Empregado 1 ^a	750 €
	Empregado 2 ^a	650 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 43 - Remunerações do Departamento de Alojamento

		Remunerações
HOUSEKEEPING	Supervisora de andares	850 €
	Empregada de andares/limpeza	650 €
	Empregada de andares/limpeza	650 €
FRONTOFFICE	Chefe de recepção	900 €
	Rececionista de 1 ^a	700 €
	Rececionista de 2 ^a	650 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

APÊNDICE VI. PLANO FINANCEIRO

Pressupostos

Tabela 44 - Pressupostos do Projeto

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	
Taxa de IVA - Vendas	0,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	4,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	5,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de risco de mercado = $(R_m - R_f)$ ou p^o	5,00%
Beta U de empresas de referência	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 45 - Taxas de Inflação

<i>Inflação esperada</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Previsões do BP até 2021 / Forecast para anos futuros</i>	1,20%	1,30%	0,31%	-0,41%	0,14%	1,40%	1,54%	0,68%	-0,06%	0,23%	0,16%
<i>Varição anual dos preços</i>	1,20%	1,30%	0,31%	-0,41%	0,14%	1,40%	1,54%	0,68%	-0,06%	0,23%	0,16%
<i>Inflação acumulada</i>	100%	101,30%	101,61%	101,20%	101,34%	102,76%	104,35%	105,06%	105,00%	105,23%	105,40%

Fonte: Elaboração própria (2019)

Vendas

Tabela 46 - Mapa de Vendas

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Nº de noites vendidas</i>	1 695	1 728	1 763	1 798	1 834	1 871	1 908	1 947	1 985	2 025	2 066
<i>Nº de pequenos-almoços</i>	784	800	816	832	848	865	883	900	918	937	956
<i>Nº de brunches vendidos</i>	6 240	6 365	6 492	6 622	6 754	6 889	7 027	7 168	7 311	7 457	7 607
<i>Nº de almoços vendidos</i>	7 860	8 017	8 178	8 341	8 508	8 678	8 852	9 029	9 209	9 393	9 581
<i>Nº de jantares vendidos</i>	10 950	11 169	11 392	11 620	11 853	12 090	12 331	12 578	12 830	13 086	13 348
<i>Total de refeições</i>	25 834	26 351	26 878	27 415	27 963	28 523	29 093	29 675	30 268	30 874	31 491
<i>Nº de reuniões</i>	24	26	29	32	35	39	43	47	51	57	62
<i>Nº de eventos</i>	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	6
<i>Nº de workshops</i>	48	53	58	64	70	77	85	94	103	113	124
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Total de alojamento</i>	136 413 €	139 837 €	143 347 €	147 676 €	152 136 €	157 506 €	163 066 €	169 654 €	176 508 €	184 539 €	192 936 €
<i>Total de pequenos-almoços</i>	7 839 €	8 035 €	8 237 €	8 486 €	8 742 €	9 051 €	9 370 €	9 749 €	10 142 €	10 604 €	11 086 €
<i>Total de brunches</i>	124 800 €	127 932 €	131 144 €	135 104 €	139 184 €	144 097 €	149 184 €	155 211 €	161 482 €	168 829 €	176 511 €
<i>Total de almoços</i>	117 900 €	120 859 €	123 893 €	127 634 €	131 489 €	136 131 €	140 936 €	146 630 €	152 554 €	159 495 €	166 752 €
<i>Total de jantares</i>	273 750 €	280 621 €	287 665 €	296 352 €	305 302 €	316 079 €	327 237 €	340 457 €	354 212 €	370 328 €	387 178 €
<i>Total reuniões</i>	13 893 €	15 358 €	16 979 €	18 863 €	20 957 €	23 399 €	26 125 €	29 312 €	32 888 €	37 081 €	41 809 €
<i>Total de eventos</i>	15 447 €	18 629 €	20 595 €	22 881 €	25 420 €	28 382 €	31 688 €	35 554 €	39 892 €	44 978 €	50 713 €
<i>Total de workshops</i>	1 171 €	1 294 €	1 431 €	1 590 €	1 766 €	1 972 €	2 202 €	2 470 €	2 771 €	3 125 €	3 523 €
TOTAL VENDAS	691 212,23 €	712 567,14 €	733 289,24 €	758 586,11 €	784 996,76 €	816 616,40 €	849 807,65 €	889 037,06 €	930 448,80 €	978 979,42 €	1 030 508,07 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 47 - Variação anual dos preços médios (IVA incluído) dos serviços prestados

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>ARR anual</i>	80,50 €	80,90 €	81,31 €	82,12 €	82,94 €	84,19 €	85,45 €	87,16 €	88,90 €	91,12 €	93,40 €
<i>Pequeno-almoço</i>	10,00 €	10,05 €	10,10 €	10,20 €	10,30 €	10,46 €	10,61 €	10,83 €	11,04 €	11,32 €	11,60 €
<i>Brunch</i>	20,00 €	20,10 €	20,20 €	20,40 €	20,61 €	20,92 €	21,23 €	21,65 €	22,09 €	22,64 €	23,21 €
<i>Almoço</i>	15,00 €	15,08 €	15,15 €	15,30 €	15,45 €	15,69 €	15,92 €	16,24 €	16,57 €	16,98 €	17,40 €
<i>Jantar</i>	25,00 €	25,13 €	25,25 €	25,50 €	25,76 €	26,14 €	26,54 €	27,07 €	27,61 €	28,30 €	29,01 €
<i>Reuniões</i>	578,86 €	581,76 €	584,66 €	590,51 €	596,42 €	605,36 €	614,44 €	626,73 €	639,27 €	655,25 €	671,63 €
<i>Eventos</i>	7 723,58 €	7 762,20 €	7 801,01 €	7 879,02 €	7 957,81 €	8 077,17 €	8 198,33 €	8 362,30 €	8 529,54 €	8 742,78 €	8 961,35 €
<i>Workshops</i>	24,39 €	24,51 €	24,63 €	24,88 €	25,13 €	25,51 €	25,89 €	26,41 €	26,94 €	27,61 €	28,30 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Gastos com Pessoal

Tabela 48 - Gastos com Colaboradores

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Administração / Direcção		32 662	32 662	32 662	33 054	33 100	33 563	34 083	34 315	34 315	34 370	34 426
Administrativa Financeira												
Comercial / Marketing												
Produção / Operacional		267 120	267 120	267 120	270 325	270 699	274 493	278 740	280 636	280 636	281 090	281 544
Qualidade												
Manutenção												
Aprovisionamento												
Investigação & Desenvolvimento												
Outros												
TOTAL		299 782	299 782	299 782	303 379	303 799	308 056	312 823	314 951	314 951	315 461	315 970
<u>Outros Gastos</u>		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Segurança Social												
Órgãos Sociais	23,75%	7 757	7 757	7 757	7 850	7 861	7 971	8 095	8 150	8 150	8 163	8 176
Pessoal	23,75%	63 441	63 441	63 441	64 202	64 291	65 192	66 201	66 651	66 651	66 759	66 867
Seguros Acidentes de Trabalho	2,00%	5 996	5 996	5 996	6 068	6 076	6 161	6 256	6 299	6 299	6 309	6 319
Subsidio Alimentação (média menssal)												
N.º meses subsidio alimentação (meses)												
Comissões & Prémios												
Órgãos Sociais												
Pessoal												
Formação												

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

<i>Outros custos com pessoal</i>												
TOTAL OUTROS GASTOS	77 194	77 194	77 194	78 120	78 228	79 324	80 552	81 100	81 100	81 231	81 362	
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	376 976	376 976	376 976	381 500	382 027	387 380	393 374	396 051	396 051	396 692	397 333	

Fonte: Elaboração própria (2019)

Nota – a percentagem colocada nos seguros de acidentes de trabalho, inclui também o valor que a entidade tem de pagar respetiva ao Fundo de Garantia.

Equipamentos

Tabela 49 - Equipamentos adquiridos no primeiro ano de atividade para a operação

Equipamentos básicos

		Fornecedor	Qtd.	Preço unitário	Preço final unitário	Total	Taxa de Amortização
Equipamentos cozinha	Fogão a gás & forno	Bartscher	2	5 698,00 €	3 988,60 €	7 977,20 €	14,29%
	Grelhador	Bartscher	1	2 749,00 €	1 924,30 €	1 924,30 €	14,29%
	Fritadeira elétrica	Bartscher	1	3 049,00 €	2 134,30 €	2 134,30 €	14,29%
	Máquina de Lavar Pratos	Bartscher	2	1 979,00 €	1 385,30 €	2 770,60 €	14,29%
	Forno	Bartscher	1	2 889,00 €	2 022,30 €	2 022,30 €	14,29%
	Forno pizza	Bartscher	1	998,00 €	698,60 €	698,60 €	14,29%
	Torradeira	Bartscher	1	229,00 €	160,30 €	160,30 €	14,29%

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

	Microondas	Bartscher	1	509,00 €	356,30 €	356,30 €	14,29%
	Armário de refrigeração	Forcar	1	1 810,00 €	1 267,00 €	1 267,00 €	14,29%
	Armário de congelados	Forcar	1	2 270,00 €	1 589,00 €	1 589,00 €	14,29%
	Ilha de preparação	Forcar	2	1 650,00 €	1 155,00 €	2 310,00 €	14,29%
	Bancadas frigoríficas	Forcar	3	1 960,00 €	1 372,00 €	4 116,00 €	14,29%
	Máquina de Lavar Copos	Casa da Hotelaria	2	1 395,93 €	977,15 €	1 954,30 €	14,29%
	Bancada refrigerada Bar	Casa da Hotelaria	1	1 598,88 €	1 119,22 €	1 119,22 €	14,29%
	Fabricador de Gelo	Casa da Hotelaria	1	1 340,58 €	938,41 €	938,41 €	14,29%
	Lâmpadas aquecimento	Bartscher	2	109,00 €	76,30 €	152,60 €	14,29%
	Armário Ventilado Aquecido	Casa da Hotelaria	2	1 352,88 €	947,02 €	1 894,03 €	14,29%
	Processador de alimentos	Vorwerk	1	1 099,00 €	769,30 €	769,30 €	14,29%
	Exaustor	Bartscher	4	965,00 €	675,50 €	2 702,00 €	14,29%
	Estantes	Bartscher	3	98,00 €	68,60 €	205,80 €	14,29%
	Lavatórios	Bartscher	2	1 778,00 €	1 244,60 €	2 489,20 €	14,29%
	Total			35 527,27 €	24 869,09 €	39 550,76 €	
Utensílios Cozinha	Mala facas Chef	ICEL	1	567,34 €	397,14 €	397,14 €	25,00%
	Estojo facas cozinha	ICEL	4	229,48 €	160,64 €	642,54 €	25,00%
	Utensílios Cozinha	Silampos				800,75 €	25,00%
	Frigideiras e Grelhadores	Silampos				238,10 €	25,00%
	Caçarolas, Cataplanas e Panela de Pressão	Silampos				1 182,64 €	25,00%
	Total					3 261,17 €	
Quartos	Lavatórios	Sanitana	14	105,78 €	68,76 €	962,60 €	14,29%
	Torneira	Sanitana	14	162,98 €	105,93 €	1 483,07 €	14,29%
	Móvel casa de banho	Sanitana	14	953,25 €	619,61 €	8 674,58 €	14,29%
	Dispensadores	VIPP	28	115,00 €	74,75 €	2 093,00 €	14,29%

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Dispensadores parede	VIPP	36	125,00 €	81,25 €	2 925,00 €	14,29%
Sanita - Sanitana	Sanitana	17	325,95 €	211,87 €	3 601,75 €	14,29%
Suporte Rolo de papel higiénico	VIPP	14	199,00 €	139,30 €	1 950,20 €	14,29%
Ganchos para pendurar toalhas	VIPP	10	99,00 €	69,30 €	693,00 €	14,29%
Piaçabas	VIPP	14	169,00 €	118,30 €	1 656,20 €	14,29%
Toalheiro	VIPP	20	215,00 €	150,50 €	3 010,00 €	14,29%
Caixotes do lixo WC	VIPP	14	219,00 €	153,30 €	2 146,20 €	14,29%
Copos escova de dentes	VIPP	20	79,00 €	55,30 €	1 106,00 €	14,29%
Espelho/Parede de Espelho	Feito à medida	10	900,00 €	630,00 €	6 300,00 €	14,29%
Bidé	Sanitana	10	136,50 €	88,73 €	887,25 €	14,29%
Chuveiro de mão	Sanitana	18	26,45 €	17,19 €	309,41 €	14,29%
Chuveiro superior	Sanitana	8	179,58 €	116,73 €	933,82 €	14,29%
Flexíveis chuveiro	Sanitana	18	15,38 €	9,99 €	179,89 €	14,29%
Base duche - Sanitana	Sanitana	8	301,35 €	195,88 €	1 567,02 €	14,29%
Banheira - Sanitana	Sanitana	10	2 314,86 €	1 504,66 €	15 046,59 €	14,29%
Camas duplo - Cama Antoinette Estofada	Homes in Heaven	6	1 279,00 €	895,30 €	5 371,80 €	12,50%
Camas twin - Cama Antoinette Estofada	Homes in Heaven	8	1 049,00 €	734,30 €	5 874,40 €	12,50%
Berços	Zippy	4	179,00 €	125,30 €	501,20 €	12,50%
Secadores PHILIPS	Worten	15	22,99 €	16,09 €	241,40 €	12,50%
Mini Bar SMEG	Worten	10	819,99 €	573,99 €	5 739,93 €	12,50%
Chaleira elétrica	Worten	10	179,99 €	125,99 €	1 259,93 €	12,50%
Mesas de cabeceira	Homes in Heaven	20	349,00 €	244,30 €	4 886,00 €	12,50%
Roupeiros embutidos lacados a branco mate	J&J Teixeira	10		2 500,00 €	25 000,00 €	12,50%
Candeeiro mesa cabeceira	Loja do Querido	20	49,95 €	34,97 €	699,30 €	12,50%
Candeeiro tecto	Loja do Querido	10	164,95 €	115,47 €	1 154,65 €	12,50%
Candeeiro de pé	Loja do Querido	2	143,95 €	100,77 €	201,53 €	12,50%

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

	Secretária	Homes in Heaven	6	489,00 €	342,30 €	2 053,80 €	12,50%
	Cadeira secretária	Homes in Heaven	6	218,00 €	152,60 €	915,60 €	12,50%
	Espelho Amara Red Branco	Loja do Querido	10	532,95 €	373,07 €	3 730,65 €	12,50%
	Cestos lixo quartos	VIPP	10	225,00 €	157,50 €	1 575,00 €	12,50%
	Tapete quartos	Tapetão	8	874,00 €	611,80 €	4 894,40 €	12,50%
	Tapete suites	Tapetão	2	1 160,00 €	812,00 €	1 624,00 €	12,50%
	Lareira - Suite	Clearfire	2	1 660,50 €	1 162,35 €	2 324,70 €	12,50%
	Sofá - Suite	Homes in Heaven	2	949,00 €	664,30 €	1 328,60 €	12,50%
	Cadeirão	Homes in Heaven	2	739,00 €	517,30 €	1 034,60 €	12,50%
	Colchões Twin	Molaflex	8	1 048,00 €	419,20 €	3 353,60 €	12,50%
	Colchões Duplo	Molaflex	6	1 571,00 €	628,40 €	3 770,40 €	12,50%
	Sobre-colchão twin	Molaflex	8	124,00 €	74,40 €	595,20 €	12,50%
	Sobre-colchão duplo	Molaflex	10	194,00 €	116,40 €	1 164,00 €	12,50%
	Colchões berço	Molaflex	4	117,00 €	70,20 €	280,80 €	12,50%
	Têxteis	Criações Padrão				4 169,16 €	50,00%
	Porta malas	Forcar	10	52,00 €	36,40 €	364,00 €	12,50%
	Planta de Emergência A4	Extintores Portugal	22	55,35 €	55,35 €	1 217,70 €	12,50%
	Cofre	DHE.PT	10	49,86 €	34,90 €	349,02 €	14,29%
	AC - Interior	DHE.PT	10	294,36 €	206,05 €	2 060,52 €	14,29%
	AC - Exterior	DHE.PT	10	489,19 €	342,43 €	3 424,33 €	14,29%
	Fechaduras quartos	Homeit.io	10	369,00 €	258,30 €	2 583,00 €	14,29%
	Total			22 091,10 €	16 016,03 €	149 268,78 €	
Equipamentos Sala	Mesas	Homes in Heaven	15	879,00 €	615,30 €	9 229,50 €	12,50%
	Cadeiras	Homes in Heaven	30	349,00 €	244,30 €	7 329,00 €	12,50%
	Louceiro Antoinette c/ 4 gavetas	Homes in Heaven	2	1 989,00 €	1 392,30 €	2 784,60 €	12,50%
	Banco Bar Bruxelles	Homes in Heaven	3	590,00 €	413,00 €	1 239,00 €	12,50%

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Sofá Allegra English	Homes in Heaven	1	1 169,00 €	818,30 €	818,30 €	12,50%
Sofá Allegra English Single Seater	Homes in Heaven	1	890,00 €	623,00 €	623,00 €	12,50%
Candeeiro Lounge	Homes in Heaven	1	194,25 €	135,98 €	135,98 €	12,50%
Mesa de apoio Lounge	Homes in Heaven	1	299,00 €	209,30 €	209,30 €	12,50%
Tapete Lounge	Tapetão	1	440,00 €	308,00 €	308,00 €	
Mesas Backoffice	Kinda Home	2	343,20 €	240,24 €	480,48 €	12,50%
Compartimento secretária Backoffice	Kinda Home	2	219,00 €	153,30 €	306,60 €	12,50%
Cadeiras Backoffice	Kinda Home	2	141,75 €	99,23 €	198,45 €	12,50%
Armários Backoffice	Kinda Home	2	404,10 €	282,87 €	565,74 €	12,50%
Aparador Backoffice	Kinda Home	1	229,00 €	160,30 €	160,30 €	12,50%
Estante Backoffice	Kinda Home	1	269,10 €	188,37 €	188,37 €	12,50%
Armário Frontoffice	Homes in Heaven	2	899,00 €	629,30 €	1 258,60 €	12,50%
Balcão Frontoffice	J&J Teixeira	1			3 500,00 €	12,50%
Mesa Sala Reuniões	IKEA	1		838,00 €	838,00 €	12,50%
Cadeiras Sala de Reuniões	IKEA	14		99,00 €	1 386,00 €	12,50%
Serviço Domo white	Vista Alegre	5	1 003,00 €	601,80 €	3 009,00 €	33,33%
Pratos sopa - Domo white	Vista Alegre	60	12,90 €	7,74 €	464,40 €	33,33%
Pratos sobremesa - Domo white	Vista Alegre	60	11,60 €	6,96 €	417,60 €	33,33%
Conjunto chá - Domo White	Vista Alegre	10	262,00 €	157,20 €	1 572,00 €	33,33%
Chávenas de café e pires - Domo white	Vista Alegre	120	14,20 €	8,52 €	1 022,40 €	33,33%
Talheres (130 peças)	Vista Alegre	10	712,40 €	427,44 €	4 274,40 €	25,00%
Copos baixos pack 4	Vista Alegre	30	20,00 €	12,00 €	360,00 €	33,33%
Copos vinho branco pack 4	Vista Alegre	30	37,00 €	22,20 €	666,00 €	33,33%
Copos vinho tinto pack 4	Vista Alegre	30	38,00 €	22,80 €	684,00 €	33,33%
Copos flute pack 4	Vista Alegre	30	38,00 €	22,80 €	684,00 €	33,33%
Decantador	Vista Alegre	4	100,00 €	60,00 €	240,00 €	33,33%

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Armário vinho	Forcar	1	1 398,00 €	978,60 €	978,60 €	12,50%
Planta de Emergência	Extintores Portugal			55,35 €		
AC - Interior	DHE.PT	8	361,73 €	253,21 €	2 025,69 €	14,29%
AC - Exterior	DHE.PT	8	489,19 €	342,43 €	2 739,46 €	14,29%
Total			12 951,50 €	9 778,14 €	50 696,77 €	
Guardanapos (0,6*0,6)		160	1,05 €	1,05 €	168,00 €	50,00%
Total					168,00 €	
Lavatórios casa de banho funcionarios	Sanitana	3	69,50 €	48,65 €	145,94 €	14,29%
Mesa Sala Pessoal	Kinda Home	1	284,25 €	198,98 €	198,98 €	12,50%
Cadeiras Sala Pessoal	Kinda Home	3	109,00 €	76,30 €	228,90 €	12,50%
Sofá Sala Pessoal	Kinda Home	1	899,00 €	629,30 €	629,30 €	12,50%
Cadeira Sala Pessoal	Kinda Home	1	399,00 €	279,30 €	279,30 €	12,50%
Móvel TV Sala Pessoal	Kinda Home	1	305,10 €	213,57 €	213,57 €	12,50%
Fardas	Prochef				5 549,40 €	
Estante arrumação Sala Pessoal	Kinda Home	1	269,10 €	188,37 €	188,37 €	12,50%
Estante arrumação Sala Pessoal	Kinda Home	1	224,10 €	156,87 €	156,87 €	12,50%
Caixote do lixo wc funcionarios	IKEA	6	9,99 €	9,99 €	59,94 €	14,29%
Dispensadores wc funcionarios	IKEA	3	5,00 €	5,00 €	15,00 €	14,29%
Piaçaba wc funcionarios	IKEA	3	8,00 €	8,00 €	24,00 €	14,29%
Suporte toalhas	IKEA	3	7,00 €	7,00 €	21,00 €	14,29%
Cacifos	Kinda Home	2	449,10 €	314,37 €	628,74 €	12,50%
Painéis Fotovoltaicos + Bomba de Calor	Sunergy	2	4 700,00 €	3 290,00 €	6 580,00 €	12,50%
Gerador a gasóleo	Leroy Merlin	1	7 189,00 €	5 032,30 €	5 032,30 €	12,50%
Sinalização saídas de emergência	Mauser	14	4,16 €	4,16 €	58,24 €	12,50%
Botoneira incêndio	Mauser	5	10,15 €	10,15 €	50,75 €	12,50%
Sinalização manta incêndio	Mauser	2	4,85 €	4,85 €	9,70 €	12,50%

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Manta anti fogo	Extintores Portugal	2	18,45 €	18,45 €	36,90 €	12,50%
Carretel	Nicolau & Rosa	4	290,34 €	290,34 €	1 161,36 €	12,50%
Caixotes do lixo (2 lixo normal, 1 plástico, 1 papel, 1 vidro - 120lt)	Forcar	5	80,00 €	56,00 €	280,00 €	14,29%
Caixotes lixo áreas públicas	VIPP	2	225,00 €	157,50 €	315,00 €	14,29%
Caixote lixo cozinha (100lt)	Forcar	2	230,00 €	161,00 €	322,00 €	14,29%
Coffee station	Bartscher	1	59,00 €	41,30 €	41,30 €	14,29%
Máquina café	Bartscher	1	3 498,00 €	2 448,60 €	2 448,60 €	14,29%
Carro serviço de quartos	CuboHotel	2	723,93 €	723,93 €	1 447,86 €	14,29%
Total			4 112,11 €	3 260,66 €	26 123,31 €	
TOTAL					269 068,79 €	

Fonte: Elaboração própria (2019)

Ativo Intangível

Tabela 50 - Investimento em Ativo Intangível no primeiro ano

<i>Investimento em Ativo Intangível</i>	
Constituição da sociedade	360,00 €
Registo da marca	100,00 €
Licença Obra em espaço público - por mês e ocupação por m2 - 6 meses, 20m2	300,00 €
Licenciamento de obras de urbanização - Alvará	27,50 €
Licença de obras de construção - 20m2 e duração de 6 meses	88,00 €
Licença de utilização	418,00 €
Vistoria para licença	200,00 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Tabela 51 - Consumos do Departamento de Alojamento no primeiro ano de atividade

Alojamento

Produto	Fornecedor	Custo Unitário (c/iva)	Quantidade mensal	Quantidade anual	Custo mensal	Custo total anual (c/iva)
Hand & body wash - 5L	Molton Brown	57,20 €	2	24	114,39 €	1 372,68 €
Hand & body lotion - 5L	Molton Brown	57,20 €	1	12	57,20 €	686,34 €
Hair & body wash - 5L	Molton Brown	59,04 €	1	12	59,04 €	708,48 €
Conditioner - 5L	Molton Brown	61,50 €	1	12	61,50 €	738,00 €
Shower cap - boxed	Molton Brown	0,20 €	100	1200	19,68 €	236,16 €
Mending kit - boxed	Molton Brown	0,26 €	100	1200	25,83 €	309,96 €
Vanity kit	Molton Brown	0,39 €	100	1200	39,36 €	472,32 €
Lâmpadas candeeiro tecto	3DLED	43,44 €	0,92	11	39,82 €	477,79 €
Lâmpadas mesa de cabeceira	3DLED	2,35 €	1,67	20	3,92 €	47,09 €
Lâmpadas candeeiro de pé	3DLED	6,83 €	0,17	2	1,14 €	13,65 €
Lâmpadas encastradas	3DLED	2,80 €	6,25	75	17,48 €	209,74 €
LAVA TUDO FLORAL 10 L MAKRO PROFESSIONAL	Makro	5,68	2,00	24	11,36 €	136,32 €
CIF VINAGRE LIQUIDO 1400 ML	Makro	2,78	1,00	12	2,78 €	33,36 €
CIF CREME PROFISISSIONAL LIMÃO 5 L	Makro	24,42	1,00	12	24,42 €	293,04 €
GEL SANITÁRIO MARINHO 750 ML MAKRO PROFESSIONAL	Makro	1,02	2,00	24	2,04 €	24,48 €
LIMPA VIDROS PISTOLA MAKRO PROFISSIONAL 1 LITRO	Makro	0,98	2,00	24	1,96 €	23,52 €
ESFREGÃO SALVA UNHAS MAKRO PROFISSIONAL PACK.12X3UNI	Makro	11,01	0,08	1	0,92 €	11,01 €
APARELHO ELÉCTRICO MAIS RECARGA LÍQUIDA ANTIMOSQUITOS E MELGAS PROTECÇÃO 60 NOITES RAID	Makro	14,08	1,00	12	14,08 €	168,96 €
SACOS LIXO WC 30 X 5 LT SILVEX	Makro	1,29	1,00	12	1,29 €	15,48 €
ESFREGONA COM CABO GIGANTE FAPIL	Makro	3,38	0,17	2	0,56 €	6,76 €
BALDE DE LAVAR ESPREMEDOR ELIPTICO FAPIL	Makro	7,68	0,17	2	1,28 €	15,36 €
PÁ PARA LIXO COM CABO FAPIL	Makro	2,58	0,17	2	0,43 €	5,16 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

PANO MICROFIBRA STYLE 4 UNIDADES VILEDA	Makro	3,63	1,00	12	3,63 €	43,56 €
GEL DESENTUPIDOR DESTOP TURBO 1 L	Makro	2,95	1,00	12	2,95 €	35,40 €
CIF PROFISSSIONAL VIDROS & MULTISUPERFÍCIES SPRAY 750 ML	Makro	3,86	1,00	12	3,86 €	46,32 €
LUVAS LÁTEX TAMANHO L NEGRO PAPSTAR 100 UNIDADES	Makro	10,21	0,50	6	5,11 €	61,26 €
PAPEL HIGIÉNICO LOVE AND ACTION JUMBO 2 FOLHAS 12 X 90 MT RENOVA	Makro	10,69	4,00	48	42,76 €	513,12 €
TOTAL					558,78€	6705,31€

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 52 - Consumíveis do Departamento de Alojamento no primeiro ano de atividade

Consumíveis Alojamento

Produto	Fornecedor	Custo Unitário (c/iva)	Quantidade mensal	Quantidade anual	Custo mensal	Custo total anual (c/iva)
Caixa 5 pacotes 500 folhas papel NAVIGATOR Hybrid A4 80g/m2	Lyreco	29,93 €	0,25	3	7,48 €	89,78 €
Esferográficas BIC Azuis (90+10)	Lyreco	18,90 €	0,08	1	1,58 €	18,90 €
Tinteiro preto - Cartucho de tinta HP 903XL alta capacidade T6M15AE preto	Lyreco	35,84 €	1,00	12	35,84 €	430,06 €
Cartucho de tinta HP 903XL alta capacidade T6M07AE magenta	Lyreco	17,41 €	0,50	6	8,70 €	104,44 €
Cartucho de tinta HP 903XL alta capacidade T6M03AE cian	Lyreco	17,41 €	0,50	6	8,70 €	104,44 €
Cartucho de tinta HP 903XL alta capacidade T6M11AE amarelo	Lyreco	17,41 €	0,50	6	8,70 €	104,44 €
Pasta personalizável LYRECO A4 2 argolas de 40mm branco (dossier)	Lyreco	4,10 €	0,42	5	1,71 €	20,48 €
Pack 100 bolsas de plástico friso perfurado transparente 55microns ESSELTE	Lyreco	9,79 €	0,17	2	1,63 €	19,58 €
Jogo de 12 separadores cartolina Mylar A4 170g/m2 c/multifuração LYRECO	Lyreco	2,48 €	0,08	1	0,21 €	2,48 €
Pack de 12 lápis de grafite HB STAEDTLER Noris 120 sem borracha	Lyreco	6,66 €	0,08	1	0,56 €	6,66 €
Borracha de apagar para lápis e tinta STAEDTLER PVC-free	Lyreco	1,23 €	0,33	4	0,41 €	4,92 €
Corretor fita recarregável PRITT de 4,2mmx12m	Lyreco	6,63 €	0,08	1	0,55 €	6,63 €
Recarga para corretor de fita PRITT de 4,2mmx12m	Lyreco	4,21 €	0,25	3	1,05 €	12,63 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Caixa de 100 clips galvanizados nº3 Dimensões: 43 mm	Lyreco	1,37 €	0,17	2	0,23 €	2,74 €
Pack 16 Blocos notas adesivas Post-it recicladas cores (100fh/Bloco) 76x76mm	Lyreco	33,41 €	0,17	2	5,57 €	66,82 €
Caixa de 1000 agrafos RAPID modelo 24/6 galvanizados	Lyreco	1,16 €	0,83	10	0,97 €	11,60 €
Afia-lápis metálico MAPED Tonic	Lyreco	0,50 €	0,08	1	0,04 €	0,50 €
Estojo de 4 marcadores fluorescentes de cores sortidas EDDING ECOLINE 24	Lyreco	4,89 €	0,08	1	0,41 €	4,89 €
Pack 3 Fitas adesivas Scotch magic invisível ecológica 19x33 +dispensador C38	Lyreco	20,70 €	0,08	1	1,73 €	20,70 €
Pack 9 Fitas adesivas Scotch magic invisível ecológica Dimensões: 19mmx 33m	Lyreco	31,87 €	0,17	2	5,31 €	63,74 €
TOTAL					91,37€	1 096,41€

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 53 - Consumos de Produtos Alimentares do Departamento de F&B no primeiro ano de atividade

F&B

Nome	Fornecedor	Custo Unitário (c/iva)	Quantidade mensal	Quantidade anual	Custo mensal	Custo total anual (c/iva)
AZEITE OLIVEIRA SERRA 5 LT	Makro	15,45	4,00	48	61,82 €	741,83 €
ÓLEO ALTO RENDIMENTO OLIFRIT 10 LT	Makro	16,35	2,67	32	43,59 €	523,05 €
MASSA FOLHADA MAKRO CHEF 6 UNIDADES 5,4 KG	Makro	13,22	2,00	24	26,44 €	317,24 €
SALMÃO FUMADO NORUEGA MAKRO CHEF P/C KG	Makro	24,01	2,67	32	64,02 €	768,29 €
TOFU BIOLÓGICO 1KG SEARA	Makro	4,18	8,33	100	34,80 €	417,64 €
TOFU FUMADO BIO SEARA 250 GR SEARA	Makro	2,42	7,50	90	18,13 €	217,51 €
SEITAN 1KG PROVIDA	Makro	3,51	6,67	80	23,39 €	280,69 €
PÉROLAS WASABI 100 GRS AHUMADOS DEL NORTE	Makro	2,69	4,17	50	11,22 €	134,62 €
PÉROLAS VINAGRE BALSAMICO 55 GRS SPHERIKA GOURMET	Makro	4,13	3,33	40	13,78 €	165,36 €
ALGA SALADA KOMBU/SESAMO/CARIL VERDE	Makro	9,76	1,67	20	16,27 €	195,25 €
ANCHOVAS EM FILETE COM AZEITE 510 GRS APERITIVOS INAKI	Makro	9,82	2,50	30	24,54 €	294,47 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ATUM FUMADO MARTIKO 80 G	Makro	3,03	2,00	24	6,06 €	72,76 €
BIQUEIRÕES EM VINAGRE COM AZEITE 680 G	Makro	7,63	3,33	40	25,44 €	305,28 €
CREME PARA BARRAR SOJA ALPRO 500 G	Makro	2,85	4,00	48	11,41 €	136,87 €
PÉROLAS MARACUJÁ SPHERIKA GOURMET 365 G	Makro	13,75	3,00	36	41,24 €	494,94 €
PÉROLAS MORANGO 365 GRS SPHERIKA GOURMET	Makro	13,75	3,00	36	41,24 €	494,94 €
MIOLO DE VIEIRA 20/30 400 G	Makro	13,77	4,00	48	55,08 €	660,96 €
CARPAU PEQUENO T6 +12 PEÇAS/KG DIRECTO DA LOTA	Makro	4,03	10,00	120	40,30 €	483,60 €
LONGUEIRÃO ST 1 KG	Makro	2,97	8,33	100	24,75 €	297,00 €
ATUM ALBACARES LOMBO COM PELEC/L ELB DES	Makro	10,85	4,00	48	43,40 €	520,80 €
BACALHAU LOMBO TERRA DO BACALHAU 500 G CAIXA 5 KG	Makro	95,1	6,00	72	570,60 €	6 847,20 €
OVAS BACALHAU MAKRO CHEF 6/12 UNIDADES 2 KG	Makro	22,24	1,00	12	22,24 €	266,88 €
FILETE PEIXE GALO 200+ 800 G	Makro	13,01	10,00	120	130,10 €	1 561,20 €
CARABINEIRO MOÇAMBIQUE U/10 800 G	Makro	49,19	4,17	50	204,96 €	2 459,50 €
CHOCO INTEIRO C.E. 50/100 (KG = P.L.)	Makro	6,67	4,17	50	27,79 €	333,50 €
CAMARÃO MOÇAMBIQUE 20/30 (SELVAGEM) 2KG MAKRO CHEF	Makro	52,15	4,67	56	243,37 €	2 920,40 €
CAMARÃO MOÇAMBIQUE 30/40 (SELVAGEM) 2KG MAKRO CHEF	Makro	36,88	4,67	56	172,11 €	2 065,28 €
LOMBO TAMBORIL 800/1500 KG	Makro	16,68	4,67	56	77,84 €	934,08 €
POLVO ALGARVIO 2/3 KG (KG = P.L.)	Makro	13,57	10,00	120	135,70 €	1 628,40 €
DOURADA SELVAGEM 1-2 KG DIRECTO DA LOTA	Makro	29,03	10,00	120	290,30 €	3 483,60 €
DOURADA SELVAGEM >2KG	Makro	30,99	6,00	72	185,94 €	2 231,28 €
LINGUADO NACIONAL 400/600 G DIRECTO DA LOTA	Makro	35,58	10,00	120	355,80 €	4 269,60 €
LINGUADO NACIONAL 200/400 G DIRECTO DA LOTA	Makro	26,19	10,00	120	261,90 €	3 142,80 €
PEIXE GALO (+2 KG) DIRECTO DA LOTA	Makro	34,16	10,00	120	341,60 €	4 099,20 €
RAIA GRANDE DIRECTO DA LOTA	Makro	5,95	6,00	72	35,70 €	428,40 €
ROBALO SELVAGEM 1-2 KG DIRECTO DA LOTA	Makro	30,13	10,00	120	301,30 €	3 615,60 €
ROBALO SELVAGEM >2 KG DIRECTO DA LOTA	Makro	39,19	10,00	120	391,90 €	4 702,80 €
SALMONETE 200/400 G DIRECTO DA LOTA	Makro	31,98	10,00	120	319,80 €	3 837,60 €
TAMBORIL PRETO MÉDIO DIRECTO DA LOTA	Makro	16,8	5,33	64	89,60 €	1 075,20 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

CENOURA GRADA 10 KG 35/45II 75S1	Makro	3,53	58,33	700	205,92 €	2 471,00 €
TOMATE REDONDO 57/82 II V7	Makro	1,63	125,00	1500	203,75 €	2 445,00 €
RÚCULA SELVAGEM MAKRO CHEF (CUVETE) 400 G S5	Makro	4,12	25,00	300	103,00 €	1 236,00 €
CEBOLA MAKRO CHEF 15 KG 80/110 I 50S50	Makro	7,27	58,33	700	424,08 €	5 089,00 €
HORTELÃ II 10V3	Makro	3,18	2,50	30	7,95 €	95,40 €
ALHO FRANCÊS II 5V10	Makro	1,19	25,00	300	29,75 €	357,00 €
COENTROS II 10V5	Makro	3,84	16,67	200	64,00 €	768,00 €
SALADA IBÉRICA MAKRO CHEF (CUVETE) 350 G S5	Makro	2,85	66,67	800	190,00 €	2 280,00 €
ABACAXI 5/6 II V11	Makro	1,19	20,00	240	23,80 €	285,60 €
LIMÃO 3/6 II V7	Makro	0,98	20,00	240	19,60 €	235,20 €
LARANJA 6/7 II V10	Makro	0,49	45,00	540	22,05 €	264,60 €
COURGETE AL VR II V5	Makro	0,64	70,00	840	44,80 €	537,60 €
LIMAS IMP I V4.5	Makro	2,47	10,00	120	24,70 €	296,40 €
BANANA BLS C.21+ II 18V18	Makro	1,19	20,00	240	23,80 €	285,60 €
FEIJÃO VERDE PLANO II V4	Makro	1,86	20,00	240	37,20 €	446,40 €
COUVE LOMBARDA 3/6 II V6	Makro	0,53	20,00	240	10,60 €	127,20 €
MELANCIA RISCADA SEM PEVIDES >3 KG I V18	Makro	0,64	45,00	540	28,80 €	345,60 €
MELÃO VERDE (ESP) >3 KG I V10	Makro	0,86	45,00	540	38,70 €	464,40 €
ALPERCE SECO MAKRO CHEF 1 KG S6	Makro	6,59	1,00	12	6,59 €	79,08 €
ALHO SECO 6 KG 50+ II 100S1	Makro	9,53	20,00	240	190,60 €	2 287,20 €
COGUMELO BRANCO MÉDIO 35/55 I 3S1	Makro	9,48	20,00	240	189,60 €	2 275,20 €
BATATA BRANCA PARA ASSAR LAVADA MAKRO CHEF 10 KG 30/40 I 75S1	Makro	7,49	10,00	120	74,90 €	898,80 €
MAKRO CHEF NOZES MIOLO QUARTOS MAKRO CHEF 1 KG S6	Makro	9,9	4,00	48	39,60 €	475,20 €
MANGA PALMER PRONTA COMER 6/9IV4	Makro	3,84	25,00	300	96,00 €	1 152,00 €
PIMENTO VERDE II V5	Makro	0,86	10,00	120	8,60 €	103,20 €
BATATA DOCE POLPA LARANJA 150/450 I V6	Makro	2,73	10,00	120	27,30 €	327,60 €
BATATA AGRIA N/L GANDARESA 15K 50/80 II 50S1	Makro	12,9	10,00	120	129,00 €	1 548,00 €
MIX FRUTOS VERMELHOS MAKRO CHEF 1 KG	Makro	3,86	20,00	240	77,20 €	926,40 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

AMÊNDOA MIOLO SEM PELE NATURAL MAKRO CHEF 1 KG S6	Makro	13,21	4,00	48	52,84 €	634,08 €
COUVE FLOR (BLS) 1P II 8V8	Makro	1,53	4,00	48	6,12 €	73,44 €
MAÇÃ STARKING 65+ II V8	Makro	0,64	20,00	240	12,80 €	153,60 €
ABÓBORA INTEIRA GRADA >6 KG II V300	Makro	0,75	6,00	72	4,50 €	54,00 €
MORANGOS POR II V2	Makro	3,57	15,00	180	53,55 €	642,60 €
PIMENTO VERMELHO II V5	Makro	1,59	10,00	120	15,90 €	190,80 €
AIPO COM RAMA I V5	Makro	1,64	7,00	84	11,48 €	137,76 €
PAPAIA VIA AÉREA 6/8 I V3.5	Makro	3,84	6,67	80	25,60 €	307,20 €
SALSA HIDROTONIA II V5	Makro	2,73	10,00	120	27,30 €	327,60 €
CITRONELA 100 G (CUVETE) I S15	Makro	2,08	1,00	12	2,08 €	24,96 €
PISTÁCHIO MIOLO SEM PELE NATURAL MAKRO CHEF 250 G S12	Makro	12,11	4,50	54	54,50 €	653,94 €
ORÉGÃOS SECOS 100 G I 6S6	Makro	4,39	3,00	36	13,17 €	158,04 €
MAKRO CHEF CAJU MIOLO NATURAL MAKRO CHEF 1 KG S6	Makro	13,21	4,50	54	59,45 €	713,34 €
SEMENTES ABÓBORA MAKRO CHEF 1 KG S6	Makro	6,04	2,00	24	12,08 €	144,96 €
SEMENTES GIRASSOL MAKRO CHEF 1 KG S6	Makro	2,51	2,00	24	5,02 €	60,24 €
SEMENTES CHIA MAKRO CHEF 1 KG S6	Makro	5,49	2,00	24	10,98 €	131,76 €
COCKTAIL FRUTOS SECOS SALGADO MIX I MAKRO CHEF 1 KG S6	Makro	3,94	8,33	100	32,83 €	394,00 €
GRELOS DE NABO 2KG MAKRO CHEF	Makro	4,43	4,50	54	19,94 €	239,22 €
TOMATE CHERRY REDONDO CACHO VERMELHO MAKRO CHEF (P) I V2	Makro	4,94	10,00	120	49,40 €	592,80 €
KIWI CALIBRE 110-120G CATEGORIA I	Makro	2,08	6,00	72	12,48 €	149,76 €
BERINGELA ALONGADA ROXA CATEGORIA I MAKRO CHEF	Makro	2,41	7,00	84	16,87 €	202,44 €
PEPINO MAKRO CHEF I V6	Makro	1,3	4,50	54	5,85 €	70,20 €
MARACUJÁ ROXO I V2	Makro	7,14	6,00	72	42,84 €	514,08 €
MAÇÃ GRANNY SMITH 80/90 I V4	Makro	1,96	8,33	100	16,33 €	196,00 €
KUMQUAT (CUVETE) I 4V1.5	Makro	12,11	2,00	24	24,22 €	290,64 €
GENGIBRE (CUVETE) I 4V1.5	Makro	3,06	2,00	24	6,12 €	73,44 €
CABEÇA AIPO (CUVETE) I 4V5	Makro	2,73	2,67	32	7,28 €	87,36 €
ALFACE ROMANA 500 G I 8S8	Makro	1,74	20,00	240	34,80 €	417,60 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ABACATE HASS CUVETE >180 G I 10V10	Makro	6,59	20,00	240	131,80 €	1 581,60 €
FUNCHO RAMA MAKRO CHEF 100 G I 6S6	Makro	2,73	2,00	24	5,46 €	65,52 €
TOMILHO LIMÃO MAKRO CHEF 100 G (CUVETE) I6S	Makro	2,73	2,00	24	5,46 €	65,52 €
PERA 55+ II V8	Makro	0,75	20,00	240	15,00 €	180,00 €
CEBOLINHO MAKRO CHEF 100 G (CUVETE) I 6S6	Makro	2,73	5,00	60	13,65 €	163,80 €
BROCOLOS SOLTOS 2,250KG MAKRO CHEF	Makro	3,07	10,00	120	30,70 €	368,40 €
CALDO VERDE EMBALAGAEM 500G CATEGORIA I MAKRO CHEF	Makro	1,09	7,00	84	7,63 €	91,56 €
MINI-CENOURAS MIX 200 G (CUVETE) I 4S4	Makro	4,39	4,00	48	17,56 €	210,72 €
COGUMELO PORTOBELLO CAIXA 1KG	Makro	5,49	8,00	96	43,92 €	527,04 €
COGUMELO PLEUROTHUS 1 KG S1	Makro	6,59	4,00	48	26,36 €	316,32 €
COGUMELO ERYNGI 1 KG	Makro	14,31	4,00	48	57,24 €	686,88 €
FEIJÃO VERDE REDONDO 500 G (CUVETE I 4S4	Makro	2,51	1,00	12	2,51 €	30,12 €
POLPA TOMATE GARRAFA 1 L MAKRO CHEF	Makro	0,89	20,00	240	17,80 €	213,60 €
AÇÚCAR AMARELO SIDUL 1 KG	Makro	1,13	8,33	100	9,42 €	113,00 €
TABLETE PANTAGRUEL CHOCOLATE 200 G	Makro	1,66	4,17	50	6,92 €	83,00 €
LEITE COCO KOALA 400 ML	Makro	1,73	10,00	120	17,30 €	207,60 €
FARINHA MAIZENA 2,5 KG	Makro	8,08	1,00	12	8,08 €	96,96 €
ARROZ AGULHA CAÇAROLA 1 KG	Makro	0,81	15,00	180	12,15 €	145,80 €
CHOCOLATE PÓ PANTAGRUEL 1 KG	Makro	7,21	4,00	48	28,84 €	346,08 €
PENNE RIGATE 5KG MAKRO CHEF	Makro	6,67	6,00	72	40,02 €	480,24 €
FARINHA T55 (E1) NACIONAL 25 KG	Makro	12,12	1,00	12	12,12 €	145,44 €
FARINHA AMÊNDOA SEM PELE TULIPA 500 G	Makro	8,11	2,00	24	16,22 €	194,64 €
ARROZ BASMATI CAÇAROLA 2,5 KG	Makro	4,93	10,00	120	49,30 €	591,60 €
MOSTARDA DIJON MAILLE 215 G	Makro	1,81	4,00	48	7,24 €	86,88 €
MASSA PIMENTÃO INCOPIL 5 KG	Makro	14,07	1,00	12	14,07 €	168,84 €
MOLHO TABASCO RED 150 ML	Makro	5,2	1,00	12	5,20 €	62,40 €
PICKLES VINAGRE MAÇARICO BALDE 5 KG	Makro	5,85	1,00	12	5,85 €	70,20 €
FARINHA T65 (E2) NACIONAL 25 KG	Makro	13,05	1,00	12	13,05 €	156,60 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

DOCE MORANGO CASA DA PRISCA 4 KG	Makro	11,72	1,00	12	11,72 €	140,64 €
DOCE PÊSSEGO CASA DA PRISCA 4 KG	Makro	11,72	1,00	12	11,72 €	140,64 €
VINAGRE VINHO BRANCO MAKRO CHEF 5 LT	Makro	2,6	1,00	12	2,60 €	31,20 €
CONDIMENTO BALSÂMICO 500 ML MAKRO CHEF	Makro	1,45	1,00	12	1,45 €	17,40 €
MANTEIGA DE AMENDOIM COM PEDAÇOS SKIPPY 340 G	Makro	3,9	1,00	12	3,90 €	46,80 €
COUSCOUS 500 GRS TIPIAK	Makro	1,31	3,00	36	3,93 €	47,16 €
ESPARGUETE 5 KG MAKRO CHEF	Makro	5,44	2,00	24	10,88 €	130,56 €
BATATA FRITA PALHA LARGA SEM SAL 1 KG MAKRO CHEF	Makro	4,7	4,00	48	18,80 €	225,60 €
AÇUCAR EM PÓ (ICING) 3 KG MAKRO CHEF	Makro	5,4	1,00	12	5,40 €	64,80 €
TOMATE PELADO LATA MAKRO CHEF 2,6KG	Makro	2,57	6,00	72	15,42 €	185,04 €
CANELA EM PAU MAKRO CHEF 500G	Makro	5,78	2,00	24	11,56 €	138,72 €
BAGAS DE ZIMBRO MAKRO CHEF FRASCO 325G	Makro	5,85	1,00	12	5,85 €	70,20 €
PIMENTA JAMAICA EM GRÃO MAKRO CHEF 80G	Makro	1,33	2,00	24	2,66 €	31,92 €
MOLHO INGLÊS GULOSO 1 L	Makro	3,52	1,00	12	3,52 €	42,24 €
MAIONESE CREMOSA CALVÉ 5 L	Makro	10,42	1,00	12	10,42 €	125,04 €
TREMOÇO 11MM TREMOCEIRA BALDE 5 KG	Makro	7,43	4,00	48	29,72 €	356,64 €
MOSTARDA ANCIENNE MAILLE 210 G	Makro	1,82	2,00	24	3,64 €	43,68 €
SAL MARINHO GROSSO VATEL 10 KG	Makro	2,4	3,00	36	7,20 €	86,40 €
MARMELADA FERBAR 800 G	Makro	2,34	2,00	24	4,68 €	56,16 €
GENGIBRE RAIZ 50GR RIOBA	Makro	0,73	2,50	30	1,83 €	21,90 €
TORTILHA CHIPS MILHO MAKRO CHEF 750 G	Makro	3,68	4,00	48	14,72 €	176,64 €
FERMENTO HORECA ROYAL 900 G	Makro	6,72	1,00	12	6,72 €	80,64 €
ARROZ ARBORIO CAÇAROLA 2,5 KG	Makro	4,99	6,00	72	29,94 €	359,28 €
CEBOLA FRITA 500 GRS PENINSULAR	Makro	3,86	1,00	12	3,86 €	46,32 €
AZEITONA MISTA 24/26 TREMOCEIRA BALDE 5 KG	Makro	12,84	4,00	48	51,36 €	616,32 €
CHÁ CAMOMILA LIPTON 25 SAQUETAS	Makro	1,71	4,00	48	6,84 €	82,08 €
CEREAIS CORNFLAKES NACIONAL 1 KG	Makro	2,4	2,00	24	4,80 €	57,60 €
FLOCOS DE AVEIA CIMARROM 400 G	Makro	0,78	3,00	36	2,34 €	28,08 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

CHÁ TÍLIA LIPTON 25 SAQUETAS	Makro	1,73	4,00	48	6,92 €	83,04 €
CHÁ GREEN PURE LIPTON 25 SAQUETAS	Makro	2,24	4,00	48	8,96 €	107,52 €
PIMENTOS MORRONES CIMARROM 780 G	Makro	2,9	4,00	48	11,60 €	139,20 €
CEREAIS MUESLI BIRCHER HAHNE 1 KG	Makro	3,15	2,00	24	6,30 €	75,60 €
CEREAIS CHOCOMAX NACIONAL 1 KG	Makro	3,03	2,00	24	6,06 €	72,72 €
FARFALLE BARILLA 5 KG	Makro	9,96	1,00	12	9,96 €	119,52 €
ÓLEO COCO 100% PURO TROPICAL SUN 2 L	Makro	25,73	0,50	6	12,87 €	154,38 €
CHA GENGIBRE E LIMA 25 SAQUETAS	Makro	2,24	4,00	48	8,96 €	107,52 €
AÇÚCAR MASCAVADO CUBOS LA PERRUCHE 750 G	Makro	4,72	3,00	36	14,16 €	169,92 €
AÇÚCAR BRANCO CUBOS LA PERRUCHE 750 G	Makro	4,72	6,00	72	28,32 €	339,84 €
PAPEL ARROZ SPRING ROLL 400 GRS BAMBOO TREE	Makro	3,92	4,00	48	15,68 €	188,16 €
GOIABADA PREDILECTA 600 G	Makro	2,6	5,00	60	13,00 €	156,00 €
CARIL DUCROS 1 KG	Makro	11,61	1,00	12	11,61 €	139,32 €
TAGLIATELLE SEMOLA BARILLA 500 G	Makro	1,99	3,00	36	5,97 €	71,64 €
CHOCOLATE RASPAS BRANCO CHOCOVIC 1KG	Makro	14,07	1,00	12	14,07 €	168,84 €
RASPAS CHOCOLATE NEGRO 1 KG CHOCOVIC	Makro	13,89	1,00	12	13,89 €	166,68 €
QUINOA REAL BIOLOGICA 1KG PROVIDA	Makro	6,6	1,00	12	6,60 €	79,20 €
QUINOA VERMELHA BIOLOGICO PROVIDA 500 G	Makro	5,5	1,00	12	5,50 €	66,00 €
CHÁ ENGLISH BREAKFAST LIPTON 25 SAQUETAS	Makro	2,41	4,00	48	9,64 €	115,68 €
CHA PYRAM MAROCCO LIPTON 20 SAQUETAS	Makro	2,26	4,00	48	9,04 €	108,48 €
CHÁ FRUTOS DO BOSQUE LIPTON 25 SAQUETAS	Makro	2,34	4,00	48	9,36 €	112,32 €
CHÁ MENTA LIPTON 25 SAQUETAS	Makro	1,61	4,00	48	6,44 €	77,28 €
CHÁ EARL GREY LIPTON 25 SAQUETAS	Makro	1,92	4,00	48	7,68 €	92,16 €
NOODLES VERMICE ARROZ ERAWAN 500 G	Makro	2,99	1,00	12	2,99 €	35,88 €
LINGUINE NR 13 500 GRS RUMMO	Makro	1,39	3,00	36	4,17 €	50,04 €
TAGLIATELLE NR 107 500 GRS RUMMO	Makro	1,65	3,00	36	4,95 €	59,40 €
CANNELLONI OVO NR 176 250 GRS RUMMO	Makro	1,43	2,00	24	2,86 €	34,32 €
ARROZ SELVAGEM 400 GRS NATURA	Makro	4,6	2,00	24	9,20 €	110,40 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ARROZ THAI PER. CAÇAROLA 2,5 KG	Makro	4,78	2,00	24	9,56 €	114,72 €
TAGLIOLINI TINTA CHOCO GRAN CUCINA 250 G	Makro	2,77	1,00	12	2,77 €	33,24 €
ARROZ ESTUFADO CAÇAROLA 5 KG	Makro	4,82	1,00	12	4,82 €	57,84 €
BACON FATIADO SEM PELE CAET. 1 KG	Makro	6,95	4,00	48	27,80 €	333,60 €
PEPPERONI FATIADO 1 KG ARGAL	Makro	8,11	4,00	48	32,44 €	389,28 €
ALHEIRA CAÇA KG EUROFUMEIRO	Makro	8,22	2,00	24	16,44 €	197,28 €
FARINHEIRA DE PORCO IBERICO KG BARRANCARNES	Makro	8,35	2,00	24	16,70 €	200,40 €
BACON EXTRA 1/2 TRADIÇÃO KG	Makro	7,08	4,00	48	28,32 €	339,84 €
LINGUIÇA PORCO IBÉRICO 180 G	Makro	2,96	6,00	72	17,76 €	213,12 €
PRESUNTO PARMA DOP 16 MESES 70 GRS FURLOTTI	Makro	2,9	10,00	120	29,00 €	348,00 €
PEITO DE PERU FATIAS FS 500 G NOBRE	Makro	4,8	10,00	120	48,00 €	576,00 €
SALAME MILANO FURLOTTI 100GRS	Makro	2,14	10,00	120	21,40 €	256,80 €
CHOURIÇO CARNE PORCO PRETO 200 G M&MIGUEL	Makro	2,52	7,00	84	17,64 €	211,68 €
CHOURIÇO CORRENTE 200 G SICASAL	Makro	1,25	10,00	120	12,50 €	150,00 €
FIAMBRE DA PÁ FATIADO FS 3 X 350 G NOBRE	Makro	6,58	5,00	60	32,90 €	394,80 €
OVO INTEIRO LÍQUIDO DOVO 1 KG	Makro	2,42	10,00	120	24,20 €	290,40 €
GEMA DE OVO LÍQUIDA DOVO 1 KG	Makro	5,61	6,00	72	33,66 €	403,92 €
LEITE UHT MEIO GORDO ESTRELA DO ATLÂNTICO 6 X 1 L	Makro	2,66	20,00	240	53,20 €	638,40 €
MANTEIGA CHEF SEM SAL GRESSO 1 KG	Makro	7,41	10,00	120	74,10 €	889,20 €
OVOS L MAKRO CHEF INDUSTRIA 15 DÚZIAS	Makro	19,08	2,00	24	38,16 €	457,92 €
CLARA DE OVO LÍQUIDA DOVO 1 KG	Makro	1,79	10,00	120	17,90 €	214,80 €
NATA PASTEURIZADA 40% MATÉRIA GORDA GRESSO 2,5 L	Makro	8	2,00	24	16,00 €	192,00 €
QUEIJO MASCARPONE ARO 500 G	Makro	4,06	3,00	36	12,18 €	146,16 €
BEBIDA DE AMÊNDOA ALPRO 1 L	Makro	2,44	8,33	100	20,33 €	244,00 €
LEITE 0% LACTOSE MEIO GORDO NOVA AÇORES 1 L	Makro	1,16	8,33	100	9,67 €	116,00 €
BEBIDA DE AVEIA ALPRO 1 L	Makro	2,44	8,33	100	20,33 €	244,00 €
BURRATA FRESCA 150 G	Makro	1,86	10,00	120	18,60 €	223,20 €
CRÈME FRAÎCHE FLOR DE BURGOS 500 G	Makro	2,5	5,00	60	12,50 €	150,00 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

IOGURTE NATURAL CREMOSO 5 KG	Makro	6,36	3,00	36	19,08 €	228,96 €
OVO CODORNIZ PETIZ 1 DÚZIA	Makro	1,02	20,00	240	20,40 €	244,80 €
YOFU NATURAL ALPRO 4 X 125 G	Makro	2,68	10,00	120	26,80 €	321,60 €
QUEIJO FLAMENGO FATIADO MAKRO CHEF 1KG	Makro	5,38	7,00	84	37,66 €	451,92 €
YOFU FRUTAS MIRTILO ALPRO 4 X 125 G	Makro	2,68	6,00	72	16,08 €	192,96 €
IOGURTE LÍQUIDO PÊSSEGO MIMOSA 4 X 156 ML	Makro	1,11	12,00	144	13,32 €	159,84 €
QUEIJO MOZZARELLA RALADA VALFORMOS 1 KG	Makro	4,93	1,00	12	4,93 €	59,16 €
IOGURTE LÍQUIDO MAGRO FRUTOS TROPICAIS MIMOSA 4 X 156 ML	Makro	1,67	6,00	72	10,02 €	120,24 €
IOGURTE LÍQUIDO MAGRO MORANGO/KIWI MIMOSA 4 X 156 ML	Makro	1,67	6,00	72	10,02 €	120,24 €
MOZZARELLA FRESCA PÉROLAS 125 G	Makro	1,45	7,00	84	10,15 €	121,80 €
QUEIJO PARMIGIANO REGGIANO DOP 18 MESES (CUVETE) 250 G	Makro	5,05	6,00	72	30,30 €	363,60 €
QUEIJO FRESCO BARRA 1 KG PRÉSIDENT	Makro	4,71	3,00	36	14,13 €	169,56 €
CREME CULINÁRIA MAKRO CHEF 5 KG	Makro	7,24	4,00	48	28,96 €	347,52 €
IOGURTE AROMA TUTTI FRUTI 4 X 120 GRS MIMOSA	Makro	0,82	6,00	72	4,92 €	59,04 €
IOGURTE LÍQUIDO FRUTOS TROPICAIS 4 X 156 ML	Makro	1,11	6,00	72	6,66 €	79,92 €
Compal Milho Doce 6 LT 410GR	Sumol Compal	3,3072	6,00	72	19,84 €	238,12 €
Compal Feijão Preto 6 LT 410GR	Sumol Compal	1,7808	6,00	72	10,68 €	128,22 €
Compal Feijão Branco 6 LT 410GR	Sumol Compal	1,6748	6,00	72	10,05 €	120,59 €
Compal Feijão Encarnado 6 LT 410GR	Sumol Compal	1,6748	6,00	72	10,05 €	120,59 €
Compal Grão 6 LT 410GR	Sumol Compal	1,6748	6,00	72	10,05 €	120,59 €
Compal Feijão Frade 6 LT 410GR	Sumol Compal	1,6748	6,00	72	10,05 €	120,59 €
Compal Feijão Manteiga 6 LT 410GR	Sumol Compal	1,6748	6,00	72	10,05 €	120,59 €
HAMBÚRGUER BOVINO CONGELADO MAKRO CHEF CAIXA 42 X 100 G	Makro	23,36	2,00	24	46,72 €	560,64 €
PICANHA B BOVINO ITÁLIA VACUO FRESCA BP-IN	Makro	7,05	6,00	72	42,30 €	507,60 €
PATO COM MIÚDOS INTEIRO AVIBOM CONG-BP	Makro	3,11	6,00	72	18,66 €	223,92 €
FRANGO INTEIRO SACO COMAVE	Makro	1,83	12,00	144	21,96 €	263,52 €
LOMBO SUÍNO INTEIRO CONGELADO	Makro	3,59	12,00	144	43,08 €	516,96 €
PLUMAS CACHAÇO P. IBÉRICO CG-M&M	Makro	10,91	10,00	120	109,10 €	1 309,20 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

BOCHECHA VÁCUO FRESCA-ICM	Makro	7,59	7,00	84	53,13 €	637,56 €
PEITO PERU INTEIRO AVIPRONTO VACUO FRESCO	Makro	6,38	6,00	72	38,28 €	459,36 €
CORAÇÃO ALCATRA VITELÃO AÇORES IGP 4,5-6 KG FRESCO EM VÁCUO	Makro	11,94	5,00	60	59,70 €	716,40 €
POJADOURO VITELÃO AÇORES IGP 5-8 KG FRESCO EM VÁCUO	Makro	7,59	3,50	42	26,57 €	318,78 €
VAZIA VITELÃO AÇORES IGP 4-5 KG VACUO FRESCA	Makro	16,28	4,00	48	65,12 €	781,44 €
LOMBO VITELÃO 1 - 2 KG AÇORES IGP VÁCUO FRESCO	Makro	24,97	4,00	48	99,88 €	1 198,56 €
ACÉM COMPRIDO VITELÃO AÇORES IGP FRESCO EM VÁCUO	Makro	5,42	6,00	72	32,52 €	390,24 €
PEITO FRANGO COMAVE (CUVETE)	Makro	6,84	6,00	72	41,04 €	492,48 €
<i>Total</i>					127 678,94 €	

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 54 - Consumos de Bebidas do Departamento de F&B no primeiro ano de atividade

Consumos de bebidas

Produto	Fornecedor	Custo Unitário (c/iva)	Quantidade mensal	Quantidade anual	Custo mensal	Custo total anual (c/iva)
7UP Reg 24 GR 0,25L VTR Nv	Sumol Compal	8,1473	2,00	24	16,29 €	195,54 €
Compal Clássico 100% Maçã 15 GR 0,20L	Sumol Compal	7,0964	2,00	24	14,19 €	170,31 €
Compal Clás Néc Maracujá 15 GR 0,2L	Sumol Compal	7,0964	2,00	24	14,19 €	170,31 €
Compal Clás Néc Pêra Rocha15 GR 0,20L	Sumol Compal	7,0964	2,00	24	14,19 €	170,31 €
Compal Clás Néc Pêssego 15 GR 0,20L	Sumol Compal	7,0964	2,00	24	14,19 €	170,31 €
Compal Clás Néc Tutti Frutti 15 GR 0,2L	Sumol Compal	7,0964	2,00	24	14,19 €	170,31 €
Compal Clás Néc Ananás 15 GR 0,20L	Sumol Compal	7,0964	2,00	24	14,19 €	170,31 €
Compal Clássico 100% Laranja 15 GR 0,20L	Sumol Compal	7,0964	2,00	24	14,19 €	170,31 €
Frize Limão 6x4 GR 0,25L VTP Nv	Sumol Compal	11,3113	2,00	24	22,62 €	271,47 €
Vitalis - 20 gf. 0,375 TR	Super Bock Group	2,5538	5,00	60	12,77 €	153,23 €
Vitalis - 12 gf. 0,75 TR	Super Bock Group	2,7798	5,00	60	13,90 €	166,79 €
Super Bock Original - 24 GF. 0.20 TP - CX HORECA	Super Bock Group	17,0404	7,00	84	119,28 €	1 431,39 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

<i>Super Bock Original - 24 GF. 0.33 TP - CX HORECA</i>	Super Bock Group	10,0683	7,00	84	70,48 €	845,74 €
<i>Super Bock Original - BARRIL 30 L</i>	Super Bock Group	28,6003	7,00	84	200,20 €	2 402,43 €
<i>Super Bock Stout - 30 GF. 0.20 RET.</i>	Super Bock Group	10,1813	5,00	60	50,91 €	610,88 €
<i>Super Bock Stout - BARRIL 30 L</i>	Super Bock Group	40,8156	4,00	48	163,26 €	1 959,15 €
<i>12 GF. 0.33 TP (M.DUNKEL)</i>	Super Bock Group	21,9446	3,00	36	65,83 €	790,01 €
<i>12 GF. 0.33 TP (BENGAL AMBER IPA)</i>	Super Bock Group	21,9446	3,00	36	65,83 €	790,01 €
<i>12 GF. 0.33 TP (BAVARIA WEISS)</i>	Super Bock Group	20,4643	3,00	36	61,39 €	736,71 €
<i>6 GF. 0.75 TP (CZECH G. LAGER)</i>	Super Bock Group	48,5222	1,00	12	48,52 €	582,27 €
<i>6 GF. 0.75 TP (JAPAN RICE LAGER)</i>	Super Bock Group	48,5222	1,00	12	48,52 €	582,27 €
<i>Carlsberg - 30 GF. 0.25 RET</i>	Super Bock Group	10,3508	2,00	24	20,70 €	248,42 €
<i>Somersby - 6 X 4 GF. 0.33 TP</i>	Super Bock Group	20,3965	4,00	48	81,59 €	979,03 €
<i>Somersby - BARRIL 30L</i>	Super Bock Group	66,8395	2,00	24	133,68 €	1 604,15 €
<i>Coca-Cola - 237 ml - 24</i>	Coca Cola Group	6,6783	4,00	48	26,71 €	320,56 €
<i>Coca-Cola Light - 237 ml - 24</i>	Coca Cola Group	6,6783	4,00	48	26,71 €	320,56 €
<i>Coca-Cola ZERO - 237 ml - 24</i>	Coca Cola Group	6,6783	4,00	48	26,71 €	320,56 €
<i>Fanta Laranja - 237 ml - 24</i>	Coca Cola Group	6,6783	2,00	24	13,36 €	160,28 €
<i>Nestea Limão - 30 cl - 24</i>	Coca Cola Group	9,7858	4,00	48	39,14 €	469,72 €
<i>Nestea Pêssego - 30 cl - 24</i>	Coca Cola Group	9,7858	4,00	48	39,14 €	469,72 €
<i>Nestea Manga/Ananás - 30 cl - 24</i>	Coca Cola Group	9,7858	4,00	48	39,14 €	469,72 €
<i>Nordic Mist Tônica - 20 cl - 24</i>	Coca Cola Group	10,848	2,00	24	21,70 €	260,35 €
<i>Nordic Mist Ginger Ale - 20 cl - 24</i>	Coca Cola Group	10,848	2,00	24	21,70 €	260,35 €
<i>Whisky Famous Grouse 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	9,99	1,00	12	9,99 €	119,88 €
<i>Whisky Johnnie Walker Black 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	17,95	1,00	12	17,95 €	215,40 €
<i>Whisky Jameson 1 L</i>	Soares Garrafeira	16,49	1,00	12	16,49 €	197,88 €
<i>Whisky Malt Monkey Shoulder 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	20,75	1,00	12	20,75 €	249,00 €
<i>Brandy Macieira 1 L</i>	Soares Garrafeira	9,39	1,00	12	9,39 €	112,68 €
<i>Cognac Hennessy Fine 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	33,95	1,00	12	33,95 €	407,40 €
<i>Aguardente Bagaceira Palacio Brejoira 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	31,95	1,00	12	31,95 €	383,40 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

<i>Aguardente Bagaceira C.r.&f. 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	13,75	1,00	12	13,75 €	165,00 €
<i>Aguardente Velha C.r.& F. Res. Extra 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	27,49	1,00	12	27,49 €	329,88 €
<i>Vodka Grey Goose 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	26,49	1,00	12	26,49 €	317,88 €
<i>Vodka Beluga Noble 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	27,95	1,00	12	27,95 €	335,40 €
<i>Gin Hendricks 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	22,95	1,00	12	22,95 €	275,40 €
<i>Gin Mare 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	24,49	1,00	12	24,49 €	293,88 €
<i>Gin Nordes 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	19	1,00	12	19,00 €	228,00 €
<i>Gin Monkey 47 50 Cl</i>	Soares Garrafeira	34,49	1,00	12	34,49 €	413,88 €
<i>Gin Sharish 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	23	1,00	12	23,00 €	276,00 €
<i>Gin Friends Premium Dry 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	24,25	1,00	12	24,25 €	291,00 €
<i>Rum Havana Club Especial 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	13,19	1,00	12	13,19 €	158,28 €
<i>Rum Diplomatico Reserva Exclusiva 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	26,95	1,00	12	26,95 €	323,40 €
<i>Tequila Olmeca Branca 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	13,29	1,00	12	13,29 €	159,48 €
<i>Aperitivo Aperol 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	9,29	1,00	12	9,29 €	111,48 €
<i>Aperitivo Martini Rosso 1 L</i>	Soares Garrafeira	5,59	1,00	12	5,59 €	67,08 €
<i>Monin Puree Passion (maracuja) 1 L</i>	Soares Garrafeira	12,5	0,50	6	6,25 €	75,00 €
<i>Xar. Keddy Grenadine 1 L</i>	Soares Garrafeira	2,19	1,00	12	2,19 €	26,28 €
<i>Madeira Blandy's 5 Anos Medium Rich/Bual 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	10,79	1,00	12	10,79 €	129,48 €
<i>Moscatel Setubal J.m.f. 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	3,49	1,00	12	3,49 €	41,88 €
<i>Vinho Tto. Alent. Vila Santa Reserva 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	7,9	4,00	48	31,60 €	379,20 €
<i>Vinho Tto. Alent. Tiago Cabaco . Com 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	3,59	4,00	48	14,36 €	172,32 €
<i>Vinho Tto. Alent. Montado 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	2,15	4,00	48	8,60 €	103,20 €
<i>Vinho Tto. Beiras Beyra 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	3,49	4,00	48	13,96 €	167,52 €
<i>Vinho Tto. Douro Tons De Duorum 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	2,69	4,00	48	10,76 €	129,12 €
<i>Vinho Tto. Douro Duorum 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	6,29	4,00	48	25,16 €	301,92 €
<i>Vinho Tto. Douro Duas Quintas 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	8,99	4,00	48	35,96 €	431,52 €
<i>Vinho Tto. Douro Castello D'Alba 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	3,19	4,00	48	12,76 €	153,12 €
<i>Vinho Bco. Alent. Vila Santa Reserva 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	7,39	3,00	36	22,17 €	266,04 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

<i>Vinho Bco. Alent. Tiago Cabaco . Com 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	3,59	3,00	36	10,77 €	129,24 €
<i>Vinho Bco. Alent. Pera Manca 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	28,95	1,00	12	28,95 €	347,40 €
<i>Vinho Bco. Alent. H.M. Monte Da Peceguina 2018 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	7,95	3,00	36	23,85 €	286,20 €
<i>Vinho Bco. Alg. Euphoria 2016 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	6,5	3,00	36	19,50 €	234,00 €
<i>Vinho Bco. Set. D.S. Franco Sauvignon Blanc 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	7,99	3,00	36	23,97 €	287,64 €
<i>Vinho Bco. Douro Duorum 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	6,49	3,00	36	19,47 €	233,64 €
<i>Vinho Bco. Douro Tons De Duorum 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	2,69	3,00	36	8,07 €	96,84 €
<i>Vinho Bco. Douro Duas Quintas 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	8,09	3,00	36	24,27 €	291,24 €
<i>Vinho Bco. Douro Castello D'Alba 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	3,19	3,00	36	9,57 €	114,84 €
<i>Vinho Bco. Douro Planalto 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	3,39	3,00	36	10,17 €	122,04 €
<i>Vinho Verde Alvarinho J. P. Ramos 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	6,59	3,00	36	19,77 €	237,24 €
<i>Vinho Verde Muralhas De Moncao 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	2,89	2,00	24	5,78 €	69,36 €
<i>Vinho Rose Beiras Beyra 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	3,49	2,00	24	6,98 €	83,76 €
<i>Vinho Rose Douro Castello D'Alba 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	4,95	2,00	24	9,90 €	118,80 €
<i>Porto Taylor's Tawny 75 Cl</i>	Soares Garrafeira	6,59	1,00	12	6,59 €	79,08 €
<i>Licor Amaretto Di Saronno 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	11,19	1,00	12	11,19 €	134,28 €
<i>Licor Baileys 1 L</i>	Soares Garrafeira	13,29	1,00	12	13,29 €	159,48 €
<i>Licor Amendoa Amarguinha 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	5,99	1,00	12	5,99 €	71,88 €
<i>Licor Beirao 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	7,29	1,00	12	7,29 €	87,48 €
<i>Licor Ginja D'obidos Mariquinhas (c/ Fruto) 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	9,85	1,00	12	9,85 €	118,20 €
<i>Licor Malibu 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	7,85	1,00	12	7,85 €	94,20 €
<i>Licor Carolans 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	7,89	1,00	12	7,89 €	94,68 €
<i>Licor Snaps Limoncello 70 Cl</i>	Soares Garrafeira	8,25	1,00	12	8,25 €	99,00 €
<i>R. Fever Tree Ginger Beer 20 Cl</i>	Soares Garrafeira	0,9	10,00	120	9,00 €	108,00 €
TOTAL					2 508,36€	30 100,27€

Fonte: Elaboração própria (2019)

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Tabela 55 - Consumíveis do Departamento de F&B

Consumíveis F&B

Produto	Fornecedor	Custo Unitário (c/iva)	Quantidade mensal	Quantidade anual	Custo mensal	Custo total anual (c/iva)
DETERGENTE MANUAL LOIÇA LIMÃO ARO 4 L	Makro	3,35	4,00	48	13,40 €	160,80 €
LIXÍVIA TRADICIONAL HORECA SELECT 5 L	Makro	1,66	2,00	24	3,32 €	39,84 €
LAVA TUDO FLORAL 10 L MAKRO PROFESSIONAL	Makro	5,68	1,00	12	5,68 €	68,16 €
DETERGENTE INOX CIF PROFISSIONAL SPRAY 750 ML	Makro	2,57	1,00	12	2,57 €	30,84 €
SACOS DO LIXO FRAGMENT PK 4 X 100 L	Makro	6,2	2,00	24	12,40 €	148,80 €
ESFREGÃO SALVA UNHAS MAKRO PROFISSIONAL PACK.12X3UNI	Makro	11,01	0,17	2	1,84 €	22,02 €
DESINFECTANTE COZINHAS 2EM 1 CIF PROFISSIONAL SPRAY 750M	Makro	2,31	2,00	24	4,62 €	55,44 €
DETERGENTE E SECANTE MAQ LOIÇA 2 EM 1 SUN 5 L	Makro	21,83	2,00	24	43,66 €	523,92 €
ESFREG.PROF.ALGODAO CJ.2 MAKRO PROFESSIONAL	Makro	2,46	1,00	12	2,46 €	29,52 €
APARELHO ELÉCTRICO MAIS RECARGA LÍQUIDA ANTIMOSQUITOS E MELGAS PROTECÇÃO 60 NOITES RAID	Makro	14,08	0,50	6	7,04 €	84,48 €
SAL MÁQUINA LOIÇA CALGONIT 1 KG	Makro	1,28	0,17	2	0,21 €	2,56 €
ESFREGÃO BRAVO SUPER 6 UNIDADES	Makro	0,75	0,08	1	0,06 €	0,75 €
ESFREGONA COM CABO GIGANTE FAPIL	Makro	3,38	0,17	2	0,56 €	6,76 €
BALDE DE LAVAR ESPREMEDOR ELIPTICO FAPIL	Makro	7,68	0,17	2	1,28 €	15,36 €
PÁ PARA LIXO COM CABO FAPIL	Makro	2,58	0,17	2	0,43 €	5,16 €
VASSOURA COM CABO LISA FAPIL	Makro	4	0,17	2	0,67 €	8,00 €
PANO MICROFIBRA STYLE 4 UNIDADES VILEDA	Makro	3,63	1,00	12	3,63 €	43,56 €
GEL DESENTUPIDOR DESTOP TURBO 1 L	Makro	2,95	1,00	12	2,95 €	35,40 €
LIMPA FORNOS SPRAY ARO 300 ML	Makro	1,75	1,00	12	1,75 €	21,00 €
PACK 6 PANOS COZINHA SARJA 48 X 68 ARO	Makro	11,99	0,50	6	6,00 €	71,94 €
LUVAS LÁTEX TAMANHO L NEGRO PAPSTAR 100 UNIDADES	Makro	10,21	0,50	6	5,11 €	61,26 €
PELÍCULA ADERENTE MAKRO PROFESSIONAL 29 CM X 300 M	Makro	7,74	1,00	12	7,74 €	92,88 €
PAPEL VEGETAL MACOPACK 8M	Makro	1,29	1,00	12	1,29 €	15,48 €

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

FOLHA ALUMÍNIO 200 METROS MACOPAL	Makro	12,79	1,00	12	12,79 €	153,48 €
PALITOS INDIVIDUAL CAIXA RIOBA 1000 UNI	Makro	6,46	0,33	4	2,15 €	25,84 €
TOUCAS FRANZIDAS BRANCO SILVEX 100 UNIDADES	Makro	10,32	0,08	1	0,86 €	10,32 €
ROLO INDUSTRIAL AZUL PROFISSIONAL 2FOLHAS AMOOS 2X300MT	Makro	15,34	1,00	12	15,34 €	184,08 €
PAPEL HIGIÉNICO LOVE AND ACTION JUMBO 2 FOLHAS 12 X 90 MT RENOVA	Makro	10,69	2,00	24	21,38 €	256,56 €
PACK 2 ROLOS ETIQUETAS 40X45 M1 1000 UNIDADES	Makro	6,75	1,00	12	6,75 €	81,00 €
BLOCO NOTAS A7 PAUTADO 10 UNIDADES SIGMA	Makro	3,08	0,08	1	0,26 €	3,08 €
SITTEN Rolo de Papel Térmico, 57 x 60 x 11 mm, Branco	Staples	12,99	2,00	24	25,98 €	311,76 €
TOTAL					214,17€	2 570,05€

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 56 - Mapa anual do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
CMVMC	201 482,79 €	239 141,83 €	277 857,58 €	317 657,26 €	358 568,73 €	400 620,54 €	443 841,94 €	488 262,90 €	533 914,11 €	580 827,01 €	629 033,81 €

Fonte: Elaboração própria (2019)

Fornecimentos e Serviços Externos

Tabela 57 - Mapa Anual de Fornecimentos e Serviços Externos

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Subcontratos	23,0%	100,0%													
Serviços especializados															
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%													
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		373,6	4 858,65	4 541,94	4 556,02	4 537,34	4 543,69	4 607,30	4 678,25	4 710,07	4 707,24	4 718,07	4 725,62
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%													
Honorários	23,0%	100,0%		250,0	3 000,00	3 039,00	3 048,42	3 035,92	3 040,17	3 082,74	3 130,21	3 151,49	3 149,60	3 156,85	3 161,90
Comissões	23,0%	100,0%			21 340,02	21 948,66	22 580,49	23 349,55	24 151,52	25 112,16	26 119,30	27 309,92	28 565,16	30 036,17	31 595,95
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		100,0	1 200,00	1 215,60	1 219,37	1 214,37	1 216,07	1 233,09	1 252,08	1 260,60	1 259,84	1 262,74	1 264,76
Materiais															
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%													
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%													
Material de escritório	23,0%	100,0%													
Artigos para oferta	23,0%	100,0%													
Energia e fluidos															
Electricidade	23,0%	100,0%		401,8	4 821,96	4 884,65	4 899,79	4 879,70	4 886,53	4 954,94	5 031,25	5 065,46	5 062,42	5 074,06	5 082,18
Combustíveis	23,0%	100,0%		172,2	2 066,55	2 093,42	2 099,90	2 091,30	2 094,22	2 123,54	2 156,24	2 170,91	2 169,60	2 174,59	2 178,07
Água	6,0%	100,0%		401,8	4 821,96	4 884,65	4 899,79	4 879,70	4 886,53	4 954,94	5 031,25	5 065,46	5 062,42	5 074,06	5 082,18
Deslocações, estadas e transportes															
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%													
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%													
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%													
Serviços diversos															
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		1 350,0	16 200,00	16 410,60	16 461,47	16 393,98	16 416,93	16 646,77	16 903,13	17 018,07	17 007,86	17 046,98	17 074,25
Comunicação	23,0%	100,0%													
Seguros		100,0%													
Royalties	23,0%	100,0%													
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%													
Despesas de representação	23,0%	100,0%													
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		436,3	5 235,27	5 303,33	5 319,77	5 297,96	5 305,37	5 379,65	5 462,50	5 499,64	5 496,34	5 508,98	5 517,80
Outros serviços	23,0%	100,0%		1 187,7	14 252,62	14 437,90	14 482,66	14 423,28	14 443,48	14 645,68	14 871,23	14 972,35	14 963,37	14 997,78	15 021,78
TOTAL FSE					77 797,0	78 759,7	79 567,7	80 103,1	80 984,5	82 740,8	84 635,4	86 224,0	87 443,9	89 050,3	90 704,5

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

<i>FSE - Custos Fixos</i>		77 797,03	78 759,74	79 567,68	80 103,10	80 984,52	82 740,82	84 635,44	86 223,97	87 443,87	89 050,30	90 704,50
<i>FSE - Custos Variáveis</i>												
TOTAL FSE		77 797,03	78 759,74	79 567,68	80 103,10	80 984,52	82 740,82	84 635,44	86 223,97	87 443,87	89 050,30	90 704,50
<i>IVA</i>		9 594,17	9 707,71	9 867,47	10 025,20	10 216,16	10 502,37	10 806,80	11 113,28	11 399,09	11 748,52	12 115,02
FSE + IVA		87 391,20	88 467,45	89 435,15	90 128,29	91 200,68	93 243,19	95 442,24	97 337,25	98 842,95	100 798,82	102 819,52

Fonte: Elaboração própria (2019)

Para os Fornecimentos e Serviços Externos vão então entrar todos os serviços contratados, os serviços de IT, contabilidade e manutenção e todos os custos normais da operação, lavandaria, água, eletricidade e gás. Contamos igualmente com as rendas de material audiovisual para a realização de eventos, bem como a renda do edifício a pagar à Câmara Municipal. Na rubrica de Publicidade e Propaganda são considerados os custos de marketing e publicidade e todas as licenças de execução pública de música e de vídeo.

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Fundo de Maneio

Tabela 58 - Mapa de Fundo de Maneio

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Necessidades Fundo Maneio											
<i>Reserva Segurança Tesouraria</i>											
<i>Clientes</i>	58 186	60 057	61 856	64 047	66 340	69 083	71 969	75 378	78 987	83 216	87 718
<i>Inventários</i>	5 696	5 810	5 926	6 045	6 166	6 289	6 415	6 543	6 674	6 807	6 944
<i>Estado</i>	24 811	8 416	8 655	8 546	8 870	8 213	10 932	7 935	22 503	7 630	7 350
*											
*											
TOTAL	88 693	74 283	76 437	78 637	81 376	83 585	89 315	89 857	108 164	97 653	102 012
Recursos Fundo Maneio											
<i>Fornecedores</i>	21 295	21 665	22 032	22 381	22 768	23 241	23 734	24 207	24 655	25 146	25 650
<i>Estado</i>	10 653	10 653	10 653	10 781	10 796	10 947	11 116	11 192	11 192	11 210	11 228
*											
TOTAL	31 948	32 318	32 685	33 162	33 563	34 188	34 850	35 399	35 847	36 356	36 878
Fundo Maneio Necessário	56 745	41 965	43 753	45 476	47 812	49 397	54 465	54 457	72 317	61 297	65 134
Investimento em Fundo de Maneio	56 745	-14 779	1 788	1 723	2 337	1 584	5 068	-8	17 860	-11 020	3 838
* A considerar caso seja necessário											
ESTADO	-14 158	2 237	1 998	2 235	1 926	2 734	185	3 257	-11 311	3 580	3 878
SS	7 441,02	7 441,02	7 441,02	7 530,31	7 540,73	7 646,39	7 764,70	7 817,53	7 817,53	7 830,18	7 842,83
IRS	3 211,95	3 211,95	3 211,95	3 250,49	3 254,99	3 300,60	3 351,67	3 374,47	3 374,47	3 379,93	3 385,40
IVA	-24 810,74	-8 415,97	-8 655,41	-8 545,79	-8 870,07	-8 213,14	-10 931,69	-7 935,27	-22 502,93	-7 629,76	-7 350,18

Fonte: Elaboração própria (2019)

Investimento

Tabela 59 - Mapa de Investimento anual

Investimento por ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Propriedades de investimento											
Terrenos e recursos naturais											
Edifícios e Outras construções	750 000										
Outras propriedades de investimento											
Total propriedades de investimento	750 000										
Activos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais											
Edifícios e Outras Construções											
Equipamento Básico	269 069		4 407	3 300	10 019		49 200		241 947	3 432	4 571
Equipamento de Transporte											
Equipamento Administrativo	14 511								15 236		
Equipamentos biológicos											
Outros activos fixos tangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	283 580		4 407	3 300	10 019		49 200		257 184	3 432	4 571
Activos Intangíveis											
Goodwill											
Projectos de desenvolvimento											
Programas de computador											
Propriedade industrial											
Outros activos intangíveis	1 494										
Total Activos Intangíveis	1 494										
Total Investimento	1 035 073		4 407	3 300	10 019		49 200		257 184	3 432	4 571

IVA	23%	65 223		1 014	759	2 304		11 316		59 152	789	1 051
-----	-----	--------	--	-------	-----	-------	--	--------	--	--------	-----	-------

Valores Acumulados	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Propriedades de investimento											
Terrenos e recursos naturais											
Edifícios e Outras construções	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000
Outras propriedades de investimento											
Total propriedades de investimento	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000
Activos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais											

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Edifícios e Outras Construções											
Equipamento Básico	269 069	269 069	273 476	276 776	286 795	286 795	335 995	335 995	577 943	581 374	585 946
Equipamento de Transporte											
Equipamento Administrativo	14 511	14 511	14 511	14 511	14 511	14 511	14 511	14 511	29 747	29 747	29 747
Equipamentos biológicos											
Outros activos fixos tangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	283 580	283 580	287 987	291 287	301 306	301 306	350 506	350 506	607 690	611 122	615 693
Activos Intangíveis											
Goodwill											
Projectos de desenvolvimento											
Programas de computador											
Propriedade industrial											
Outros activos intangíveis	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494
Total Activos Intangíveis	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494
Total	1 035 073	1 035 073	1 039 480	1 042 781	1 052 800	1 052 800	1 102 000	1 102 000	1 359 183	1 362 615	1 367 187

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 60 - Taxas de Depreciações e amortizações

Taxas de Depreciações e amortizações

Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	5,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 61 - Mapa de Depreciações e Amortizações acumuladas

Depreciações & Amortizações acumuladas	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Propriedades de investimento	37 500	75 000	112 500	150 000	187 500	225 000	262 500	300 000	337 500	375 000	412 500
Activos fixos tangíveis	57 441	114 883	173 206	231 307	287 125	287 125	296 965	296 965	349 164	349 850	350 764
Activos Intangíveis	498	996	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494	1 494
TOTAL	95 439	190 879	287 199	382 801	476 118	513 618	560 958	598 458	688 157	726 343	764 758

Fonte: Elaboração própria (2019)

Financiamento

Tabela 62 – Financiamento por ano

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Investimento	1 091 818	-14 779	4 399	21 160	-1 001	3 838	49 200		257 184	3 432	4 571
<i>Margem de segurança</i>											
Necessidades de financiamento	1 091 800	-14 800	4 400	21 200	-1 000	3 800	49 200		257 200	3 400	4 600
Fontes de Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Meios Libertos</i>	98 658	111 904	124 971	137 837	153 842	156 051	175 225	196 680	237 519	256 952	291 485
<i>Capital</i>	600 000,0										
<i>Outros instrumentos de capital (+/-)</i>											
<i>Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios (-)</i>											
<i>Financiamento bancário e outras Inst. Crédito</i>	750 000,0										
<i>Subsídios (+/-)</i>											
TOTAL	1 448 658	111 904	124 971	137 837	153 842	156 051	175 225	196 680	237 519	256 952	291 485

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 63 - Reembolso Financiamento bancário

N.º de anos reembolso	7,00
<i>Taxa de juro associada</i>	1,18%
<i>N.º anos de carência</i>	3,00

Fonte: Elaboração própria (2019)

Tabela 64 - Financiamento bancário

2020

Capital em dívida (início período)	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	642 857	535 714	428 571	321 429	214 286	107 143
Taxa de Juro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Juro Anual	8 880	8 880	8 880	8 880	8 880	7 611	6 343	5 074	3 806	2 537	1 269
Reembolso Anual						107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143
Imposto Selo (0,4%)	36	36	36	36	36	30	25	20	15	10	5
Serviço da dívida	8 916	8 916	8 916	8 916	116 058	114 785	113 511	112 237	110 964	109 690	108 417
Valor em dívida	750 000	750 000	750 000	750 000	642 857	535 714	428 571	321 429	214 286	107 143	

Fonte: Elaboração própria (2019)

Ponto Crítico

Tabela 65 - Ponto Crítico Operacional Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	691 212,23	712 570,36	733 296,37	758 594,02	785 005,56	816 626,23	849 818,62	889 049,37	930 462,60	978 994,98	1 030 525,62
Variação nos inventários da produção											
CMVMC	136 708,12	139 442,28	142 231,13	145 075,75	147 977,27	150 936,81	153 955,55	157 034,66	160 175,35	163 378,86	166 646,44
FSE Variáveis											
Margem Bruta de Contribuição	554 504,10	573 128,08	591 065,24	613 518,27	637 028,29	665 689,41	695 863,07	732 014,71	770 287,25	815 616,12	863 879,18
Ponto Crítico	685 862,21	685 276,00	685 902,89	688 963,66	685 560,91	622 718,03	641 580,27	631 278,94	692 384,46	628 878,23	628 006,32

Fonte: Elaboração própria (2019)

Demonstração de Resultados

Tabela 66 - Demonstração de Resultados Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	691 212	712 570	733 296	758 594	785 006	816 626	849 819	889 049	930 463	978 995	1 030 526
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC	136 708	139 442	142 231	145 076	147 977	150 937	153 956	157 035	160 175	163 379	166 646
Fornecimento e serviços externos	77 797	78 760	79 568	80 103	80 985	82 741	84 635	86 224	87 444	89 050	90 704
Gastos com o pessoal	376 976	376 976	376 976	381 500	382 027	387 380	393 374	396 051	396 051	396 692	397 333
Imparidade de inventários (perdas/reversões)											
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)											
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)	99 731	117 392	134 522	151 916	174 016	195 568	217 853	249 740	286 793	329 874	375 842
Gastos/reversões de depreciação e amortização	95 439	95 439	96 321	95 602	93 318	37 500	47 340	37 500	89 699	38 186	38 414
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	4 292	21 953	38 201	56 314	80 699	158 068	170 513	212 240	197 094	291 688	337 428
Juros e rendimentos similares obtidos											
Juros e gastos similares suportados	8 916	8 916	8 916	8 916	8 916	7 642	6 368	5 095	3 821	2 547	1 274
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-4 624	13 038	29 285	47 399	71 783	150 426	164 145	207 145	193 273	289 140	336 154
Imposto sobre o rendimento do período		2 104	7 321	11 850	17 946	37 607	41 036	51 786	48 318	72 285	84 039
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-4 624	10 934	21 964	35 549	53 838	112 820	123 109	155 359	144 955	216 855	252 116

Fonte: Elaboração própria (2019)

Cash Flow

Tabela 67 - Mapa de Cash Flows Operacionais

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	3 219	16 465	28 651	42 236	60 524	118 551	127 885	159 180	147 820	218 766	253 071
Depreciações e amortizações	95 439	95 439	96 321	95 602	93 318	37 500	47 340	37 500	89 699	38 186	38 414
Provisões do exercício											
	98 658	111 904	124 971	137 837	153 842	156 051	175 225	196 680	237 519	256 952	291 485
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-56 745	14 779	-1 788	-1 723	-2 337	-1 584	-5 068	8	-17 860	11 020	-3 838
CASH FLOW de Exploração	41 914	126 684	123 184	136 114	151 505	154 467	170 157	196 688	219 659	267 972	287 648
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-1 035 073		-4 407	-3 300	-10 019		-49 200		-257 184	-3 432	-4 571
Free cash-flow	-993 160	126 684	118 777	132 814	141 486	154 467	120 957	196 688	-37 524	264 541	283 076
CASH FLOW acumulado	-993 160	-866 476	-747 699	-614 885	-473 399	-318 932	-197 976	-1 288	-38 813	225 728	508 804

Fonte: Elaboração própria (2019)

Plano Financeiro

Tabela 68 - Plano de Financiamento

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ORIGENS DE FUNDOS											
<i>Meios Libertos Brutos</i>	99 731	117 392	134 522	151 916	174 016	195 568	217 853	249 740	286 793	329 874	375 842
<i>Capital Social (entrada de fundos)</i>	600 000										
<i>Outros instrumentos de capital</i>											
<i>Empréstimos Obtidos</i>	750 000										
<i>Desinvest. em Capital Fixo</i>											
<i>Desinvest. em FMN</i>		14 779						8		11 020	
<i>Proveitos Financeiros</i>											
Total das Origens	1 449 731	132 172	134 522	151 916	174 016	195 568	217 853	249 748	286 793	340 894	375 842
APLICAÇÕES DE FUNDOS											
<i>Inv. Capital Fixo</i>	1 035 073		4 407	3 300	10 019		49 200		257 184	3 432	4 571
<i>Inv Fundo de Maneio</i>	56 745		1 788	1 723	2 337	1 584	5 068		17 860		3 838
<i>Imposto sobre os Lucros</i>			2 104	7 321	11 850	17 946	37 607	41 036	51 786	48 318	72 285
<i>Pagamento de Dividendos</i>											
<i>Reembolso de Empréstimos</i>					107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143	107 143
<i>Encargos Financeiros</i>	8 916	8 916	8 916	8 916	8 916	7 642	6 368	5 095	3 821	2 547	1 274
Total das Aplicações	1 100 733	8 916	17 214	21 260	140 264	134 315	205 386	153 274	437 794	161 440	189 111
Saldo de Tesouraria Anual	348 998	123 256	117 308	130 656	33 753	61 254	12 467	96 474	-151 001	179 454	186 732
Saldo de Tesouraria Acumulado	348 998	472 254	589 562	720 218	753 971	815 224	827 691	924 165	773 164	952 618	1 139 350
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo											
Soma Controlo	348 998	472 254	589 562	720 218	753 971	815 224	827 691	924 165	773 164	952 618	1 139 350

Fonte: Elaboração própria (2019)

Balço

Tabela 69 - Balço Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO											
Activo Não Corrente	939 634	844 195	752 281	659 980	576 681	539 181	541 041	503 541	671 026	636 272	602 429
<i>Activos fixos tangíveis</i>	226 138	168 697	114 781	59 980	14 181	14 181	53 541	53 541	258 526	261 272	264 929
<i>Propriedades de investimento</i>	712 500	675 000	637 500	600 000	562 500	525 000	487 500	450 000	412 500	375 000	337 500
<i>Activos Intangíveis</i>	996	498									
<i>Investimentos financeiros</i>											
Activo corrente	88 693	74 283	76 437	78 637	81 376	83 585	89 315	89 857	108 164	97 653	102 012
<i>Inventários</i>	5 696	5 810	5 926	6 045	6 166	6 289	6 415	6 543	6 674	6 807	6 944
<i>Clientes</i>	58 186	60 057	61 856	64 047	66 340	69 083	71 969	75 378	78 987	83 216	87 718
<i>Estado e Outros Entes Públicos</i>	24 811	8 416	8 655	8 546	8 870	8 213	10 932	7 935	22 503	7 630	7 350
<i>Accionistas/sócios</i>											
<i>Outras contas a receber</i>											
<i>Diferimentos</i>											
<i>Caixa e depósitos bancários</i>											
TOTAL ACTIVO	1 028 327	918 478	828 718	738 617	658 057	622 766	630 356	593 398	779 190	733 925	704 441
CAPITAL PRÓPRIO											
<i>Capital realizado</i>	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
<i>Acções (quotas próprias)</i>											
<i>Outros instrumentos de capital próprio</i>											
<i>Reservas</i>		-4 624	6 311	28 275	63 823	117 661	230 481	353 590	508 949	653 903	870 759
<i>Excedentes de revalorização</i>											
<i>Outras variações no capital próprio</i>											
<i>Resultado líquido do período</i>	-4 624	10 934	21 964	35 549	53 838	112 820	123 109	155 359	144 955	216 855	252 116
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	595 376	606 311	628 275	663 823	717 661	830 481	953 590	1 108 949	1 253 903	1 470 759	1 722 874
PASSIVO											

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Passivo não corrente		750 000	750 000	750 000	750 000	642 857	535 714	428 571	321 429	214 286	107 143	
<i>Provisões</i>												
<i>Financiamentos obtidos</i>		750 000	750 000	750 000	750 000	642 857	535 714	428 571	321 429	214 286	107 143	
<i>Outras Contas a pagar</i>												
Passivo corrente		31 948	34 422	40 006	45 011	51 509	71 795	75 887	87 186	84 165	108 641	120 916
<i>Fornecedores</i>		21 295	21 665	22 032	22 381	22 768	23 241	23 734	24 207	24 655	25 146	25 650
<i>Estado e Outros Entes Públicos</i>		10 653	12 756	17 974	22 630	28 742	48 554	52 153	62 978	59 510	83 495	95 267
<i>Accionistas/sócios</i>												
<i>Financiamentos Obtidos</i>												
<i>Outras contas a pagar</i>												
TOTAL PASSIVO		781 948	784 422	790 006	795 011	694 366	607 509	504 458	408 614	298 451	215 784	120 916
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS		1 377 325	1 390 732	1 418 281	1 458 835	1 412 027	1 437 990	1 458 048	1 517 563	1 552 354	1 686 543	1 843 791

Fonte: Elaboração própria (2019)

Indicadores de Negócio

Tabela 70 - Principais Indicadores de Negócio

INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Taxa de Crescimento do Negócio		3%	3%	3%	3%	4%	4%	5%	5%	5%	5%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-1%	2%	3%	5%	7%	14%	14%	17%	16%	22%	24%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Return On Investment (ROI)	0%	1%	3%	5%	8%	18%	20%	26%	19%	30%	36%
Rendibilidade do Activo	0%	2%	5%	8%	12%	25%	27%	36%	25%	40%	48%
Rotação do Activo	67%	78%	88%	103%	119%	131%	135%	150%	119%	133%	146%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-1%	2%	3%	5%	8%	14%	13%	14%	12%	15%	15%
INDICADORES FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Autonomia Financeira	58%	66%	76%	90%	109%	133%	151%	187%	161%	200%	245%
Solvabilidade Total	132%	117%	105%	93%	95%	103%	125%	145%	261%	340%	583%
Cobertura dos encargos financeiros	48%	246%	428%	632%	905%	2068%	2678%	4166%	5158%	11451%	26493%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Liquidez Corrente	2,78	2,16	1,91	1,75	1,58	1,16	1,18	1,03	1,29	0,90	0,84
Liquidez Reduzida	2,60	1,99	1,76	1,61	1,46	1,08	1,09	0,96	1,21	0,84	0,79
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Margem Bruta	476 707	494 368	511 498	533 415	556 044	582 949	611 228	645 791	682 843	726 566	773 175
Grau de Alavanca Operacional	11107%	2252%	1339%	947%	689%	369%	358%	304%	346%	249%	229%
Grau de Alavanca Financeira	-93%	168%	130%	119%	112%	105%	104%	102%	102%	101%	100%

Fonte: Elaboração própria (2019)

Avaliação do Projeto

Tabela 71 - Avaliação do Projeto Pré-Financiamento

<i>Na perspectiva do Projecto Pré-Financiamento = 100% CP</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Free Cash Flow to Firm	-993 160	126 684	118 777	132 814	141 486	154 467	120 957	196 688	-37 524	264 541	399 442
<i>Taxa de actualização $Ru = RF + Bu*(Rm - Rf)$</i>	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%
<i>Factor de actualização</i>	1,00	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	1,361	1,432	1,508	1,587	-
Fluxos actualizados	-993 160	120 362	107 214	113 891	115 256	119 525	88 905	137 324	-24 886	166 651	251 634
Fuxos actualizados acumulados	-993 160	-872 797	-765 583	-651 692	-536 436	-416 911	-328 007	-190 683	-215 569	-48 918	202 717

Fonte: Elaboração própria (2019)

Valor Atual Líquido (VAL) – 202.717

Taxa Interna de Rentabilidade – 8,55%

Pay Back period (arred ano inteiro) – 6 anos

Tabela 72 - Avaliação do Projeto Pós-Financiamento

<i>Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Free Cash Flow to Firm	-993 160	126 684	118 777	132 814	141 486	154 467	120 957	196 688	-37 524	264 541	311 441
WACC	6,50%	6,53%	6,59%	6,68%	7,04%	7,55%	8,06%	8,59%	9,09%	9,57%	9,57%
<i>Factor de actualização</i>	1	1,065	1,136	1,211	1,297	1,395	1,507	1,637	1,785	1,956	-
Fluxos actualizados	-993 160	118 915	104 599	109 639	109 114	110 763	80 264	120 187	-21 019	135 234	159 210

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

<i>Fuxos atualizados acumulados</i>	-993 160	-874 245	-769 645	-660 006	-550 892	-440 129	-359 865	-239 679	-260 698	-125 464	33 747
-------------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------

Fonte: Elaboração própria (2019)

Valor Atual Líquido (VAL) – 33 747

Taxa Interna de Rentabilidade – 7,75%

Pay Back period (arred ano inteiro) – 6 anos

Tabela 73 - Avaliação do Projeto na perspectiva do Investidor

<i>Na perspectiva do Investidor</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Free Cash Flow do Equity	-252 075	117 768	2 718	16 756	25 428	39 682	114 588	191 593	-41 345	261 993	1 030 896
<i>Taxa de juro de activos sem risco</i>	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,27%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%
<i>Prémio de risco de mercado</i>	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<i>Taxa de Actualização $R = R_f + Bu^*(R_m - R_f)$</i>	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%	5,28%
<i>Factor actualização</i>	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,292	1,361	1,432	1,508	1,587	-
Fluxos Actualizados	-252 075	111 892	2 454	14 368	20 714	30 706	84 224	133 767	-27 420	165 046	649 428
Fuxos atualizados acumulados	-252 075	-140 183	-137 730	-123 361	-102 648	-71 942	12 282	146 049	118 629	283 675	933 103

Fonte: Elaboração própria (2019)

Valor Atual Líquido (VAL) – 933 103

Taxa Interna de Rentabilidade – 31,47%

Pay Back period (arred ano inteiro) – 5 anos

APÊNDICE VII. ESTADO ATUAL DO EDIFÍCIO

Figura 25 - Imagem atual do Edifício (2018)



Fonte: Elaboração própria (2018)

Figura 26 - Imagem atual do Edifício (2018)



Fonte: Elaboração própria (2018)

Figura 27 - Imagem atual do Edifício (2018)



Fonte: Elaboração própria (2018)