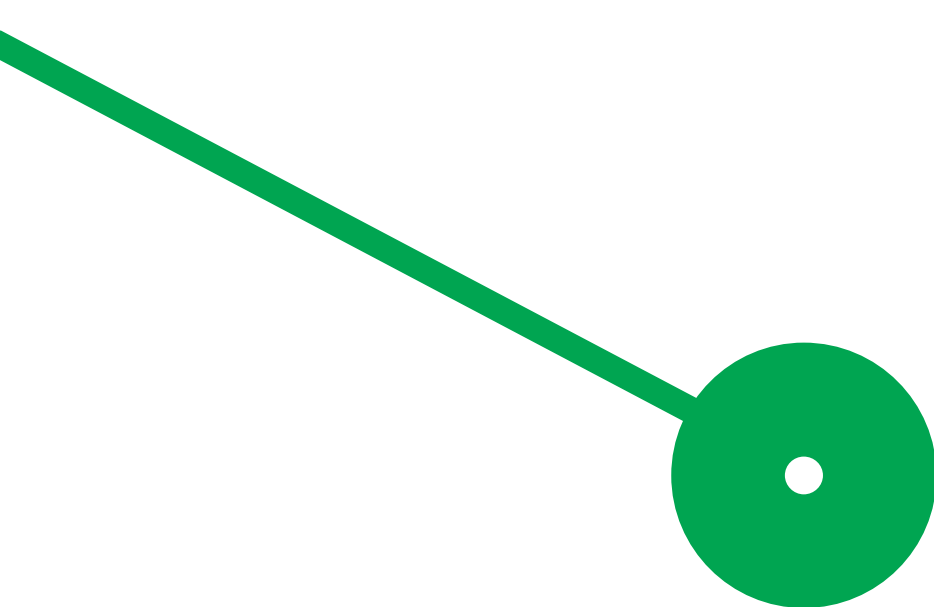




Projeto de Investimento num  
Alojamento Local (PIAL) em  
Sardoura, Castelo de Paiva  
José Golegã Figueira e Sousa Andrade

07/2025



Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

José Golegã Figueira e Sousa Andrade

**Projeto de Investimento num Alojamento Local (PIAL)  
em Sardoura, Castelo de Paiva**

Trabalho de Projeto

**Mestrado em Direção Hoteleira**

Orientação: Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Prof. Joaquim José Pereira Ribeiro

Vila do Conde, julho de 2025

José Golegã Figueira e Sousa Andrade

**Projeto de Investimento num Alojamento Local (PIAL)  
em Sardoura, Castelo de Paiva**

Trabalho de Projeto  
**Mestrado em Direção Hoteleira**

**Membros do Júri**

Presidente

Prof. Doutor António Manuel da Silva Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Joel Augusto Barros Fernandes

Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Instituto Politécnico do Porto

Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Susana Mouta Alves da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, julho de 2025

## Agradecimentos

A elaboração deste Projeto de Investimento num Alojamento Local (PIAL) no Douro é o corolário natural do percurso académico desde 2019 na Escola de Hotelaria e Turismo do Porto e posteriormente na Escola Superior de Hotelaria e Turismo, com dois cursos em cada uma das instituições. Através dele tomei consciência da especificidade do setor, muito diferente do meu percurso profissional iniciado após a licenciatura na FEUP em 1986.

Destaque para o Prof. Luís Sebastien - atual Diretor do Departamento de Transição Digital do Património Cultural, I.P. que, pela partilha desde dezembro de 2020, me permitiu despertar para uma nova realidade que se veio a tornar fundamental para o *story telling* crítico na rentabilização do segmento de luxo do Projeto, envolvendo a consolidação da vertente histórica e patrimonial riquíssima inserida em projetos inovadores por ele levados a cabo com imenso sucesso no Douro. Isso envolveu a Rede de Monumentos do Vale do Varosa em Salzedas, Ucanha e São João de Tarouca assim como o exemplo máximo dos inúmeros Jantares Temáticos levados a cabo na Rede, requisitados pelos Barcos Hotel por 5 anos seguidos.

Outro destaque particular vai para a Dr<sup>a</sup> Sónia Trindade, diretora de recursos humanos do Six Senses, que em abril de 2022 disponibilizou quase um dia inteiro do seu tempo para partilhar comigo muito do seu valiosíssimo conhecimento, além de abrir as portas a outros tantos contactos que se revelaram determinantes.

Outro professor que destaco desde outubro de 2020 envolve o Tiago Andrade, que se mostrou vital para a componente de eventos, fundamental para a receita complementar ao Projeto, através do seu currículo ligado aos maiores eventos do Porto, alguns de carácter internacional, dado o seu envolvimento na gestão da Porto Lazer E.M., com a atual designação Ágora - Cultura e Desporto do Porto.

Este Projeto é o resultado deste imenso trabalho conjunto envolvendo mais de uma centena de professores e de outros tantos contactos daí resultantes, que permitiram entre outros, visitas de estudo detalhadas a muitas unidades hoteleiras de referência no Rio Douro, sendo elas o Six Senses, o Yeatman, o Octant, o Pestana Ribeira, o Neya e o Vinha Boutique.

A todos os meus professores ao longo deste percurso académico e agora aos meus orientadores, Professor Joaquim Ribeiro e Professor Doutor Joel Fernandes o meu agradecimento pela partilha de conhecimentos que permitiram consolidar todo este percurso.

## Resumo Analítico

O objetivo principal deste Projeto de Investimento num Alojamento Local (PIAL) é verificar a viabilidade económico-financeira da sua criação, juntamente com uma atividade secundária de Turismo Náutico, no concelho de Castelo de Paiva. Deste espaço farão parte produtos e serviços de luxo nas áreas do alojamento, relaxamento e lazer afetos ao setor hoteleiro, enquanto o setor da Náutica será o complemento natural pela sua localização junto ao Rio Douro, com uma frente de 350 metros.

Como metodologia elaboramos um plano de negócios que incluiu uma revisão da literatura adequada e a descrição dos contactos com os *stakeholders* deste segmento, e não só nas unidades que se posicionam no seu *Competitive Set*, que foram consolidadas com estudos de mercado e de consultoras internacionais relacionadas neste segmento de nicho e que deram origem às projeções económico-financeiras baseadas na ferramenta de avaliação de projetos, disponível no site da IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I. P. .

Como principais resultados verificamos a adequação do posicionamento no segmento do luxo proposto para este PIAL e um recurso a estratégias que envolvem os recursos humanos, as tecnologias, as instalações, a inovação e a diferenciação nos serviços, qualidade e sustentabilidade, cumprindo o seu objetivo ratificado pelos seguintes números: na perspetiva do pós-financiamento o VAL = 8.062.998€ (atualização à taxa anual de 3,57%); na perspetiva do pré-financiamento, o VAL = 5.595.084€ (atualizado à taxa anual de 9%); na perspetiva do investidor o VAL = 1.548.826€ (atualizado à taxa de 9%).

Concluimos que este PIAL se encontra corretamente posicionado para o segmento de mercado desejado, confirmando a sua viabilidade económico-financeira através das três perspetivas de análise, onde encontramos um VAL positivo, uma TIR acima dos valores exigidos pelo investidor e um *Payback Period* reduzido.

**Palavras-chave:** Turismo de Saúde e Bem-estar; Turismo de Natureza e Paisagístico, Turismo Náutico; Alojamento Local; Rio Douro; Castelo de Paiva; Análise de Viabilidade.

## Abstract

The main objective of this Investment Project in a Local Accommodation (PIAL) is to verify the economic and financial viability of its creation, together with a secondary activity of Nautical Tourism, in the municipality of Castelo de Paiva. This space will be part of luxury products and services in the areas of accommodation, relaxation and leisure related to the hotel sector, while the Nautical sector will be the natural complement due to its location next to the Douro River, with a river front of 350 meters.

As a methodology, we prepared a business plan that included a review of the appropriate literature and the description of contacts with stakeholders in this segment, and not only in the units that are positioned in its Competitive Set, which were consolidated with market research and international consultancies related to this niche segment and which gave rise to economic and financial projections based on the project evaluation tool, available on the website of IAPMEI — Agência de Competitividade e Inovação, I. P. .

The main results were the adequacy of the positioning in the luxury segment proposed for this PIAL and the use of strategies involving human resources, technologies, facilities, innovation and differentiation in services, quality and sustainability, fulfilling its objective, as confirmed by the following figures: from a post-financing perspective, the NPV = €8,062,998 (updated at an annual rate of 3.57%); from a pre-financing perspective, the NPV = €5,595,084 (updated at an annual rate of 9%); from the investor's perspective, the NPV = €1,548,826 (updated at a rate of 9%).

We concluded that this PIAL is correctly positioned for the desired market segment, confirming its economic and financial viability through the three analysis perspectives, where we found a positive NPV, an IRR above the values required by the investor and a reduced Payback Period.

**Keywords:** Health and Wellness Tourism; Nature and Landscape Tourism, Nautical Tourism; Local Accommodation; Douro River; Paiva Castle; Feasibility Analysis.

## Índice

Agradecimentos .....	4
Resumo Analítico.....	5
Abstract .....	6
Índice .....	7
Lista de Figuras.....	11
Lista de Tabelas .....	15
Lista de Gráficos .....	15
Lista de Anexos.....	15
Lista de Acrónimos e Siglas .....	17
Introdução.....	20
1 - Revisão da Literatura .....	23
<b>1.1. Turismo e Novas Tendências.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.1. O Luxo .....</b>	<b>30</b>
<b>1.1.2. Dimensão do Mercado do Luxo .....</b>	<b>37</b>
<b>1.1.3. Níveis de Património Líquido .....</b>	<b>40</b>
<b>1.2. Turismo e o Rio Douro .....</b>	<b>53</b>
<b>1.2.1. Uma perspetiva histórica .....</b>	<b>53</b>
<b>1.2.2 A caracterização do Douro .....</b>	<b>56</b>
<b>1.2.3. O turismo fluvial .....</b>	<b>58</b>
<b>1.2.4. O turismo no Rio Douro .....</b>	<b>58</b>
<b>1.2.5. O caso de Castelo de Paiva.....</b>	<b>63</b>
<b>1.3. Turismo de Saúde e Bem Estar.....</b>	<b>65</b>
<b>1.3.1. O conceito .....</b>	<b>65</b>
<b>1.3.2. A Importância dada ao sono .....</b>	<b>69</b>
<b>1.3.3. O envelhecimento saudável.....</b>	<b>70</b>
<b>1.3.4. O mercado .....</b>	<b>73</b>
<b>1.4. Turismo Náutico .....</b>	<b>74</b>
<b>1.4.1. Estações Náuticas .....</b>	<b>77</b>
<b>1.4.2. Fatores que impactam o Turismo Náutico .....</b>	<b>80</b>
<b>1.4.3. A tecnologia .....</b>	<b>80</b>
<b>1.4.4. Hydrofoils.....</b>	<b>81</b>
<b>1.5. Alojamento Local .....</b>	<b>87</b>
<b>1.6. A importância do Plano de Negócios .....</b>	<b>93</b>

2 - Metodologia .....	95
3 - Plano de Negócios .....	96
<b>3.1. Sumário Executivo</b> .....	96
<b>3.2. Apresentação e Caracterização da Empresa</b> .....	97
<b>3.2.1. Justificação do Conceito e Localização</b> .....	99
<b>3.2.1.1. Diferenciação da Concorrência</b> .....	99
<b>3.2.1.2. Sustentabilidade</b> .....	100
<b>3.2.1.3. Localização</b> .....	104
<b>3.2.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos</b> .....	106
<b>3.3. Descrição Operacional do Projeto</b> .....	107
<b>3.3.1. Segmentação do Mercado do Luxo</b> .....	108
<b>3.3.2. Modelo Canvas</b> .....	113
<b>3.4. Recursos Humanos</b> .....	114
<b>3.5. Análise Estratégica</b> .....	117
<b>3.5.1. Análise do Ambiente Geral</b> .....	117
<b>3.5.1.1. Análise Pestal</b> .....	118
<b>3.5.1.1.1. Análise Política</b> .....	118
<b>3.5.1.1.2. Análise Económica</b> .....	122
<b>3.5.1.1.3. Análise Social</b> .....	163
<b>3.5.1.1.4. Análise Tecnológica</b> .....	193
<b>3.5.1.1.5. Análise Ambiental</b> .....	199
<b>3.5.1.1.6. Análise Legal</b> .....	203
<b>3.5.2. Análise do Ambiente Competitivo</b> .....	207
<b>3.5.2.1. Modelo das cinco forças de Porter</b> .....	207
<b>3.5.2.1.1. Rivalidades Dentro do Setor</b> .....	207
<b>3.5.2.1.2. Poder de Negociação dos Clientes</b> .....	208
<b>3.5.2.1.3. Poder de Negociação dos Fornecedores</b> .....	208
<b>3.5.2.1.4. Ameaças de Entrada de Novos Serviços</b> .....	209
<b>3.5.2.1.5. Ameaças de Serviços Substitutos</b> .....	209
<b>3.5.3. Análise do Mercado</b> .....	209
<b>3.5.3.1. Fatores Críticos de Sucesso</b> .....	210
<b>3.5.3.2. Análise dos Substitutos</b> .....	210
<b>3.5.3.3. Entrevistas (análise qualitativa)</b> .....	214
<b>3.5.4. Análise da Empresa</b> .....	215

3.5.4.1. Recursos, Competências e Cadeia de Valor .....	215
3.5.4.1.1. Recursos Físicos, Humanos, Financeiros e Organizacionais.....	215
3.5.4.1.2. Competências: localização, carácter sustentável e política de comunicação ..	216
3.5.4.1.3. Cadeia de Valor .....	216
3.5.4.2. Análise da Posição Competitiva (SWOT) .....	217
3.5.5. Formulação de Estratégia da Área de Negócio .....	220
3.5.6. Estratégia de Marketing .....	221
3.5.6.1. Segmentação do Mercado .....	221
3.5.6.2. Seleção do Mercado-Alvo .....	222
3.5.6.3. Posicionamento no Mercado (Marketing Mix) .....	223
3.5.6.3.1. Product (Produto).....	224
3.5.6.3.2. Pricing (Preço) .....	224
3.5.6.3.3. Place (Distribuição) .....	224
3.5.6.3.4. Promotion (Promoção) .....	224
3.5.6.3.5. People (Pessoas).....	228
3.5.6.3.6. Processes (Processos).....	228
3.5.6.3.7. Physical Evidence (Evidência Física) .....	228
3.6. Plano Económico-Financeiro .....	229
3.6.1. Investimento Necessário.....	229
3.6.1.1. Investimento em Capital Fixo .....	230
3.6.1.2. Investimento em Fundo de Maneio .....	231
3.6.2. Fontes de Financiamento .....	232
3.6.2.1. Internas.....	232
3.6.2.2. Externas .....	233
3.6.3. Projeções Económico-Financeiras.....	234
3.6.3.1. Pressupostos.....	234
3.6.3.1.1. Operacionais.....	234
3.6.3.1.2. Económico-Financeiros .....	237
3.6.3.2. Rendimentos .....	237
3.6.3.3. Gastos .....	238
3.6.3.4. Demonstração dos Resultados .....	241
3.6.3.5. Ponto Crítico .....	243
3.6.3.6. Balanço .....	244
3.6.3.7. Cash Flows .....	245

<b>3.6.3.8. Análise Económica e Financeira</b> .....	247
<b>3.6.3.9. Análise da Viabilidade e de Sensibilidade</b> .....	248
<b>3.6.3.9.1. Viabilidade</b> .....	249
<b>3.6.3.9.2. Sensibilidade</b> .....	250
Conclusão .....	252
Referências Bibliográficas .....	253
Anexos.....	272

## Lista de Figuras

Figura 1 - Frente de Rio Douro - 350 m (vista da margem direita) .....	21
Figura 2 - Frente de Rio Douro (vista da margem esquerda) .....	21
Figura 3 - Cais de Sardoura - Castelo de Paiva .....	22
Figura 4 - Aumento esperado do número de milionários (2023-2028) .....	38
Figura 5 - Número de milionários (em dólares americanos - atual e previsto) .....	39
Figura 6 - Gastos globais em hotelaria de luxo, por segmento de riqueza (US\$ bilhões) .....	41
Figura 7 - Valor gasto por noite (\$) .....	42
Figura 8 - Gastos globais em hotelaria de luxo, por idade, (mil milhões de dólares) .....	42
Figura 9 - Proporção de viajantes que planeiam tipo de viagem no próximo ano, por tipo de viajante (% dos inquiridos) .....	43
Figura 10 - Motivação para viagens de lazer, por tipo de viajante (% dos inquiridos) .....	44
Figura 11 - Valor de reserva de alojamento, por tipo de estadia (mil milhões de dólares).....	47
Figura 12 - Variação dos gastos dos consumidores nos EUA em coisas e experiências como parte dos gastos discricionários (1959 = 100) .....	49
Figura 13 - Mapeamento dos futuros perfis de viajantes vs o seu comportamento de compra.....	52
Figura 14 - A hierarquia das necessidades nas viagens de luxo.....	53
Figura 15 - Saúde percebida e esperança de vida saudável dos adultos dos 65 aos 79 anos, por país (n = 21.022) .....	72
Figura 16 - Economia do Bem-Estar e Turismo em Percentagem do PIB (2019 e 2022) .....	73
Figura 17 - Compra de saúde e bem-estar nos EUA, por tipo de produto/serviço e geração .....	74
Figura 18 - As duas grandes famílias de Hydrofoils.....	83
Figura 19 - Componentes de um Barco Hydrofoil.....	84
Figura 20 - Número de alugueres de curta duração abertos por ano, em Lisboa e Porto.....	92
Figura 21 - Logótipo Quinta das Regadas.....	98
Figura 22 - Enquadramento Administrativo de Castelo de Paiva .....	104
Figura 23 - Organograma de Recursos Humanos da Quinta das Regadas.....	117
Figura 24 - Perceções de risco nacional: Confronto geoeconómico .....	122
Figura 25 - Nem trabalham, nem estudam, em Portugal (em milhares) .....	125
Figura 26 - Desigualdade e Pobreza em Portugal .....	127
Figura 27 - Desigualdade na UE: Coeficiente de Gini, em 2022 .....	128
Figura 28 - Novos Hotéis previstos para 2025 por Região .....	130
Figura 29 - Retrato do Alojamento Local .....	132
Figura 30 - Número de hóspedes no alojamento local (em milhares).....	132
Figura 31 - Proveitos totais no alojamento local (em milhões de euros) .....	132
Figura 32 - Alojamentos Locais em Portugal.....	133
Figura 33 - Oferta mundial de quartos de hotel de luxo.....	142
Figura 34 - Evolução dos operadores hoteleiros de luxo .....	143
Figura 35 - Comparação das tarifas dos quartos publicadas (2024/2025) versus oferta de serviços e exclusividade , .....	144
Figura 36 - Índice de Prosperidade HelloSafe (2024).....	148
Figura 37 - 10 principais países com entradas líquidas milionários para 2024.....	149
Figura 38 - Migração de milionários estimada para 2024.....	150
Figura 39 - Nº de milionários que migraram.....	152
Figura 40 - Países que ganharam e perderam milionários em 2023.....	153

Figura 41 - População bilionária em 2023.....	155
Figura 42 - Riqueza global em 2023. ....	156
Figura 43 - Bilionários por género e idade .....	157
Figura 44 - Variação anual de bilionários por região .....	158
Figura 45 - Número de milionários por região .....	160
Figura 46 - Evolução de indivíduos com património líquido ultra-elevado .....	161
Figura 47 - Movimento total de bilionários 2015 - 2024 .....	162
Figura 48 - Gerações (McCrandle).....	164
Figura 49 - Gerações (Visão).....	165
Figura 50 - Número de estudantes inscritos em estabelecimentos de ensino superior, por área de educação e formação e ciclo de estudos .....	167
Figura 51 - Distribuição dos diplomados do ensino superior por áreas de estudo .....	167
Figura 52 - Distribuição da população entre os 25 e os 34 anos, por nível de habilitação. Portugal, União Europeia e OCDE, 2014-2023.....	169
Figura 53 - Distribuição dos adultos empregados, 25-64 anos, por nível do rendimento mensal comparado à mediana, considerando o nível de habilitação. Portugal, 2022.....	170
Figura 54 - Impacto duplo do declínio e do crescimento da força de trabalho, por economia e grupo de rendimento, 2025-2030 .....	171
Figura 55 - Disrupção das competências 2025-2030, por economia. Proporção de competências que se espera que se alterem (%) .....	172
Figura 56 - Competências essenciais em 2025.....	173
Figura 57 - Índice de Bem-estar (IBE) global e por perspetiva .....	174
Figura 58 - IBE: Qualidade de Vida e respetivos domínios.....	175
Figura 59 - IBE: Condições Materiais de Vida e respetivos domínios .....	175
Figura 60 - Bem-estar económico e respetivos indicadores (1) .....	176
Figura 61 - Bem-estar económico e respetivos indicadores (2).....	177
Figura 62 - Vulnerabilidade económica e respetivos indicadores .....	178
Figura 63 - Pessoas que continuaram a trabalhar depois de começarem a receber pensão de velhice, 2023.....	181
Figura 64 - Principal motivo para continuar a trabalhar (UE 2023) .....	182
Figura 65 - Principal motivo para continuar a trabalhar, 2023 .....	183
Figura 66 - Idade da Reforma e Fator de Sustentabilidade em Portugal .....	185
Figura 67 . Evolução Salarial compilada pela AEP .....	186
Figura 68 - Evolução da Pobreza em Portugal (em % do Total da População) e Taxa de Pobreza (em %, por grupo Etário) .....	187
Figura 69 - Crescimento estimado do emprego nos EUA por categoria ocupacional .....	192
Figura 70 - Segmentação etária e Rentabilidade das Redes Sociais .....	196
Figura 71 - Redes Sociais Vintage .....	197
Figura 72 - Tráfego na Internet por minuto (2013).....	198
Figura 73 - Tráfego na Internet por minuto (2024).....	198
Figura 74 - Projeção do número de veículos elétricos em Portugal .....	199
Figura 75 - Doca flutuante para carregamento de embarcações elétricas.....	202
Figura 76 - Desenvolvimento do investimento em energia verde (% do PIB) .....	203
Figura 77 - Comparação de Taxas de Ocupação com as Respetivas Agregações Geográficas .....	235
Figura 78 - IC35.....	272

Figura 79 - Acessos Sul - IC35 .....	272
Figura 80 - Acessos Poente - IC35 .....	273
Figura 81 - Frente do Rio Douro.....	273
Figura 82 - Localização - Foz do Rio Tâmega no Rio Douro.....	274
Figura 83 - Via Navegável do Rio Douro no Cais de Sardoura.....	274
Figura 84 - Perímetro de Intervenção do projeto. ....	275
Figura 85 - Douro Hotel & Winery, Hotel2019.....	276
Figura 86 - Douro Hotel & Winery, Hotel2019 V2.....	276
Figura 87 - Planta de Ordenamento - Área envolvente da Albufeira de Crestuma-Lever (2020).....	277
Figura 88 - Planta de Ordenamento - Condicionantes Legais (2020).....	278
Figura 89 - Planta de Ordenamento - Salvaguardas e execução do plano (2020) .....	279
Figura 90 - Planta de Ordenamento - Qualificação do Solo (2020).....	280
Figura 91 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) .....	290
Figura 92 - As regulamentações relacionadas com a governação da IA variam em todo o mundo ...	295
Figura 93 - Dimensão e Projeções do Mercado de Turismo de Bem-Estar.....	297
Figura 94 - Gastos com turismo de bem-estar por região 2019-2023 .....	297
Figura 95 - Viagens de Turismo de Bem-Estar por Região 2019-2023 .....	299
Figura 96 - Turismo de bem-estar: os vinte principais mercados de destino por gastos .....	299
Figura 97 - Spa's por Região 2019-2023 .....	300
Figura 98 - Spa's por Tipologia 2019-2023 .....	301
Figura 99 - Os 20 países mais ricos do mundo em 2024 .....	310
Figura 100 - Os 20 países mais pobres do mundo em 2024 .....	310
Figura 101 - Ganho médio mensal (Euros), 2021 .....	312
Figura 102 - Trabalhadores por Conta de Outrem, 2021, segundo os escalões de pessoal (da empresa) .....	312
Figura 103 - Segundo o nível de habilitações.....	312
Figura 104 - Valor mediano das vendas por m <sup>2</sup> de alojamentos familiares e categoria do alojamento familiar, 2022 .....	313
Figura 105 - Vista aérea do Six Senses Douro Valley.....	321
Figura 106 - André Buldini.....	325
Figura 107 - The Yeatman .....	331
Figura 108 - Piscina Exterior infinita do The Yeatman .....	331
Figura 109 - Piscina Interior coberta do The Yeatman.....	332
Figura 110 - Vinha Boutique Hotel .....	335
Figura 111 - Vista Geral da Quinta de S. Bernardo - Winery and Farmhouse.....	337
Figura 112 - Piscina Infinita da Quinta de S. Bernardo - Winery and Farmhouse.....	338
Figura 113 - Suites com Piscina da Quinta de S. Bernardo - Winery and Farmhouse.....	338
Figura 114 - Octant Douro.....	345
Figura 115 - Piscina infinita do Douro Royal Valley Hotel & SPA .....	347
Figura 116 - The Vintage House .....	348
Figura 117 - Pousada Palácio do Freixo.....	349
Figura 118 - Quinta de Ventozelo .....	350
Figura 119 - Vila Galé Douro Vineyards.....	352
Figura 120 - Casa do Rio .....	353
Figura 121 - Quinta da Côrte.....	355

Figura 122 - Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo.....	356
Figura 123 - Quinta de Villa Franca .....	358
Figura 124 - Quinta da Gricha .....	359
Figura 125 - The Wine House Hotel***** Quinta da Pacheca .....	361
Figura 126 - Quinta do Vallado.....	362
Figura 127 - Quinta de São Luiz.....	363
Figura 128 - Torel Quinta da Vacaria - Douro Valley.....	364
Figura 129 - Quinta São José do Barrilário .....	368

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Apresentação e Caracterização da Empresa .....	98
Quadro 2 - Modelo Canvas da Quinta das Regadas .....	114
Quadro 3 - Características das Unidades de Alojamento Substitutos .....	211
Quadro 4 - Análise do Exercício Económico da Concorrência .....	213
Quadro 5 - Cadeia de Valor .....	217
Quadro 6 - Análise SWOT .....	218
Quadro 7 - Taxa de Ocupação e Serviços Prestados (Global e por Época) .....	236
Quadro 8 - Fornecimentos e Serviços Externos .....	240
Quadro 9 - Gastos com Pessoal.....	241
Quadro 10 - Demonstração de Resultados .....	242
Quadro 11 - Ponto Crítico .....	244
Quadro 12 - Balanço.....	244
Quadro 13 - Cash Flows.....	246
Quadro 14 - Rácios Financeiros.....	248
Quadro 15 - Ponderação do Índice de Prosperidade HelloSafe.....	308
Quadro 16 - Indicadores selecionados do INE para Castelo de Paiva.....	311
Quadro 17 - Principais Indicadores de Turismo .....	313

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Dados Económicos e Financeiros dos Municípios .....	124
Tabela 2 - Receita cobrada em Taxa turística por Município (2023) .....	133
Tabela 3 - Produtividade aparente do trabalho (média nacional=100) para Alojamento, restauração e similares, Portugal (2014 e 2022) (%) .....	189
Tabela 4 - Investimento em Capital fixo (CAPEX).....	231
Tabela 5 - Investimento em Fundo de Maneio .....	232
Tabela 6 - Necessidades Totais de Financiamento.....	232
Tabela 7 - Viabilidade .....	250
Tabela 8 - Sensibilidade.....	251
Tabela 9 - Check-List das Acessibilidade ao Empreendimento .....	281

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução da Situação Financeira por Município.....	123
--	-----

## Lista de Anexos

Anexo 1 - Acessos - IC35.....	272
Anexo 2 - Planta de Localização (Google) .....	274
Anexo 3 - O Conceito.....	276
Anexo 4 - Planta de Ordenamento - Área envolvente da Albufeira Crestuma-Lever (2020) .....	277
Anexo 5 - Planta de Ordenamento - Condicionantes Legais (2020) .....	278
Anexo 6 - Planta de Ordenamento - Salvaguardas e execução do plano (2020).....	279
Anexo 7 - Planta de Ordenamento - Qualificação do Solo (2020) .....	280
Anexo 8 - Acessibilidade ao Empreendimento .....	281
Anexo 9 - Check-List's para a Sustentabilidade.....	283
Anexo 10 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	290
Anexo 11 - O que é a inteligência artificial (IA)? .....	293
Anexo 12 - Estudo do mercado da saúde e do bem-estar pelo Global Wellness Institute.....	296
Anexo 13 - A Rede Social Facebook .....	303
Anexo 14 - A Rede Social Instagram.....	304
Anexo 15 - Guia de Boas Práticas para uma Economia Circular no Alojamento Turístico.....	306
Anexo 16 - Índice de Prosperidade HelloSafe .....	307
Anexo 17 - Indicadores do INE para Castelo de Paiva.....	311
Anexo 18 - Relais & Châteaux (R&C) .....	314
Anexo 19 - The Leading Hotels of the World (LHW) .....	316
Anexo 20 - Small Luxury Hotels of the World™ (SLH) .....	318
Anexo 21 - Six Senses Douro Valley .....	320
Anexo 22 - The Yeatman .....	330
Anexo 23 - Vinha Boutique Hotel.....	335
Anexo 24 - Quinta de S. Bernardo - Winery and Farmhouse .....	337
Anexo 25 - Octant Douro .....	344
Anexo 26 - Douro Royal Valley Hotel & SPA .....	346
Anexo 27 - The Vintage House .....	348

Anexo 28 - Pousada Palácio do Freixo .....	348
Anexo 29 - Quinta de Ventozelo .....	349
Anexo 30 - Vila Galé Douro Vineyards .....	351
Anexo 31 - Casa do Rio .....	353
Anexo 32 - Quinta da Côrte.....	353
Anexo 33 - Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo.....	356
Anexo 34 - Quinta de Villa Franca .....	357
Anexo 35 - Quinta da Gricha .....	359
Anexo 36 - Quinta da Pacheca .....	360
Anexo 37 - Quinta do Vallado .....	362
Anexo 38 - Quinta de São Luiz.....	363
Anexo 39 - Torel Quinta da Vacaria - Douro Valley.....	364
Anexo 40 - Quinta São José do Barrilário.....	367
Anexo 41 - Guião Entrevista.....	369

## **Lista de Acrónimos e Siglas**

ADR - Rendimento médio por quarto ocupado

AHP - Associação da Hotelaria de Portugal

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

AL - Alojamento Local

ALEP - Associação do Alojamento Local em Portugal

ANA - Aeroportos e Navegação Aérea

APA - Agência Portuguesa do Ambiente

APSPT - Associação Portuguesa de Spas

BCG - Boston Consulting Group

BCSD - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

BTT - Bicicleta Todo-o-Terreno

CAE - Código de Atividade Económica

CAPEX - Capital Expenditure (Investimento em Capital Fixo)

CAPM - Capital Asset Pricing Model (Modelo de Precificação de Ativos de Capital)

CCDR - Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CCDR - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

CIM - Comunidade Intermunicipal

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CoG - Centro de gravidade da embarcação

CP - Capital Próprio

DGEG - Direção-Geral de Energia e Geologia

EBIT - Earnings Before Interest and taxes (Lucros antes de Juros e Impostos/Resultado Operacional)

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)

EN - Estação Náutica

Eurostat - Gabinete de estatísticas da União Europeia

FFMS - Fundação Francisco Manuel dos Santos

FMI - Fundo Monetário Internacional

HIEs - Economias de rendimentos elevados

HWNI - Indivíduos de elevado património líquido

IA - Inteligência Artificial

IAPMEI - Agência de Competitividade e Inovação, I. P.

IBE - Índice de Bem-estar

ICILS - International Computer and Information Literacy Study

IEA - International Energy Agency

IEFP - Instituto de Emprego e Formação profissional

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS - Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares

IVA - Imposto sobre Valor Acrescentado

LMIEs - Economias de rendimento baixa e médio

NPV - Net Present Value (Valor Atual Líquido)

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE - Orçamento do Estado

OMT - Organização Mundial do Turismo

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

PESTEL - Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

PIB - Produto Interno Bruto

PIBpc - Produto Interno Bruto per capita

PPC - Paridades de Poder de Compra

RAI - Resultado Antes de Impostos

RAN - Reserva Agrícola Nacional

REN - Reserva Ecológica Nacional

RevPAR - Rendimento médio por quarto disponível

RJET - Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

RJIGT - Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão do Território

RLP - Resultado Líquido do Período

RMSA - Relatório de Monitorização de Segurança de Abastecimento

ROE - Return on Equity (Rentabilidade do Capital Próprio)

ROIC - Return On Invested Capital (Rentabilidade do Capital Investido)

SEM - Search Engine Marketing (Marketing para Motores de Busca)

\*SEO - Search Engine Optimization (Otimização para Motores de Busca)

SMART - Specific, Measurable, Attainable, Realistic, and Timely (Específico, Mensurável, Atingível, Realista e Temporal)

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)

TER - Turismo em Espaço Rural

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

TSU - Taxa Social Única

TURIHAB - Associação do Turismo de Habitação

UE - União Europeia

UHNWIs - Indivíduos com património líquido ultra-elevado

UMIEs - Economias de rendimentos médio-altos

VAL - Valor Atual Líquido

VHNWIs - Indivíduos com um património líquido muito elevado

VR - Valor Residual

WACC - Weighted Average Cost of Capital (Custo Médio Ponderado de Capital)

WEF - Fórum Económico Mundial

WTTC - World Travel and Tourism Council (Conselho Mundial de Viagens e Turismo)

## **Introdução**

Este trabalho é realizado no Mestrado de Direção Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Vila do Conde, pertencente ao Instituto Politécnico do Porto. Tem como principais objetivos a criação de um alojamento local, que une duas vertentes, a hotelaria e a náutica, a avaliação da sua viabilidade para implementação junto do segmento de mercado eleito e o desenvolvimento do setor turístico e económico na envolvente de Castelo de Paiva.

A ideia é o resultado da vontade de longa data do promotor, pela paixão pelo local, pertencente à família há várias gerações, que foi sendo concebido num intercâmbio de opiniões e conhecimentos entre professores, dois deles agora orientadores deste PIAL, e aluno no decorrer das várias atividades letivas, não só presentemente na Escola Superior de Hotelaria e Turismo, como anteriormente na Escola de Hotelaria e Turismo do Porto.

O objetivo pretende aproveitar o potencial fluvial do Rio Douro e a necessidade de criar um conceito hoteleiro de luxo distinto que fugisse aos padrões habituais, capaz de gerar sustentabilidade financeira em períodos de baixa afluência de clientes ou sazonalidade. Foi então que surgiu a ideia de fundir dois setores de atividade distintos, capazes de se complementarem entre si através das suas características únicas e darem origem a uma abordagem pioneira de explorar um nicho de mercado.

A paixão pela natureza, bem-estar e náutica e o interesse em criar um negócio nessa vertente foi o ponto de partida para a escolha pelo tipo de conceito hoteleiro a aplicar, o alojamento local. A opção por esta tipologia de alojamento recaiu sob o facto de ser uma modalidade que permite adequar a oferta às necessidades do mercado atual, garantindo privacidade e conforto distintos, luxuosos, aliado ao escape para o meio natural, distribuição arquitetónica virada - e ao longo dos 350 m de frente do Rio Douro como mostra a Figura 1, aproveitando a paisagem permitida pela localização privilegiada no Rio Douro, na confluência com a foz do Rio Tâmega, provocando um estuário único, bem patente no canto superior esquerdo da Figura 2.

Criada a base onde iriam assentar os alicerces do negócio, partiu-se para o estudo da área do alojamento local e da náutica que estavam no momento a ser exploradas em conjunto com o setor hoteleiro, com o propósito de encontrar possíveis aberturas no mercado. A esse nível, descobriu-se que sobretudo no Rio Douro, esta oferta oferecia uma possibilidade de experiências muito limitada, incidindo maioritariamente em atividades desligadas, sem

identidade assumida entre si com uma enorme carência para infraestrutura para permitir eventos de suporte à náutica.

Figura 1 - Frente de Rio Douro - 350 m (vista da margem direita)



Fonte Própria

Figura 2 - Frente de Rio Douro (vista da margem esquerda)



Fonte Própria

No que respeita à vertente náutica propriamente dita, concluiu-se também que no Rio Douro, apesar da vasta divulgação existente, os apoios financeiros concedidos pelo governo careciam de novas abordagens que se desviassem do modelo (in)existente.

Surgiu então uma ideia de optar por produtos náutico inovadores, sobretudo ao nível da sua utilização e aplicabilidade num contexto de sustentabilidade, que apesar de exigirem

um financiamento acrescido, permitindo boas margens de rentabilidade. Foi então que se optou pela opção da vertente náutica com recurso a energias renováveis (elétrica) com recurso a tecnologia *hydrofoil*. Estas soluções têm características únicas, abordadas mais aprofundadamente ao longo da revisão de literatura e do trabalho servindo vários propósitos e de modo a fundamentar a vantagem na utilização da posição privilegiada em frente ao Cais de Sardoura (Figura 3).

Figura 3 - Cais de Sardoura - Castelo de Paiva



Fonte Própria

De forma a criar um trabalho coeso e sustentado, foi feita uma revisão de literatura que analisa as várias áreas de incidência deste PIAL, munindo os leitores de informações detalhadas que possibilitam um acompanhamento sequencial e fluído da restante estrutura do mesmo.

A esta revisão de literatura segue-se uma recolha e análise de informação obtida através de contactos pessoais com os interlocutores possíveis neste segmento de nicho, fechado e de acesso restrito, com a finalidade de antecipar as características e o perímetro deste segmento de mercado, permitindo mitigar o risco na viabilidade do Projeto. Estes contactos são fundamentais para a elaboração do plano de negócios.

Em termos de estrutura, o trabalho encontra-se dividido em cinco partes, isto é: introdução; revisão da literatura; metodologia; plano de negócio; conclusão.

## **1 - Revisão da Literatura**

Neste capítulo faremos uma revisão da literatura dos temas envolvidos neste PIAL. Começamos por investigar o turismo e as novas tendências, com especial atenção ao segmento do luxo. Focamos depois no caso concreto do Rio Douro, dada a sua localização, caracterizando a sua história, mencionado a vertente do turismo fluvial e terminando com a menção ao caso concreto de Castelo de Paiva, concelho onde este PIAL se insere. Seguimos para a abordagem do Turismo de Saúde e Bem Estar, dado ser uma das valências identificadas, abordando o conceito, passando pelo sono e a segmentação etária sénior assim como o mercado em que se insere. Incluímos a valência náutica, mencionando a importância das Estações Náuticas neste contexto. Segue-se a abordagem ao perímetro de análise para o Alojamento Local, terminado com o Plano de Negócios.

### **1.1. Turismo e Novas Tendências**

Entre as décadas de 1970 e início de 1980 surgiram formas alternativas de turismo em países em desenvolvimento como uma solução alternativa ao turismo de massa, forçando uma abordagem mais sensível, priorizando os recursos naturais e culturais.

O ecoturismo, desenvolveu-se nas décadas de 1970 e 1980 dentro do boom do movimento ambientalista que estava a tomar medidas contra o impacto negativo do turismo de massa no meio ambiente que é essencial para o bem-estar humano. Recentemente, essa crença foi reforçada pela ciência, ao confirmar que a biodiversidade é necessária tanto para o bem-estar quanto para a sobrevivência humana. O ecoturismo abrange assim o turismo de natureza, o turismo selvagem, o turismo de baixo impacto e o turismo sustentável (Triarchi & Karamanis, 2016).

Além do ecoturismo, também o turismo cultural se tornou num dos maiores e mais rápidos mercados globais de turismo. O aumento de pessoas com formação superior, a evolução da tecnologia, especialmente da internet, permitiu aos turistas criar os seus próprios produtos de turismo cultural que apoiaram esse crescimento. A tecnologia influenciou profundamente o consumo turístico, pois os locais culturais agora são vividos individualmente por meio de auriculares.

Para acomodar esta evolução cultural, de acordo com a UNESCO (2006), o turismo criativo é considerado uma nova geração de turismo, envolvendo mais interação educacional, emocional, social e participativa com o lugar, a sua cultura viva e as pessoas que lá vivem. O

novo desafio global para as regiões é por isso detetar formas de incorporar a criatividade e fazer os turistas acreditarem que estão no lugar único que desejam para suas férias de qualidade. O turismo criativo pode ser amplamente definido como a cocriação de experiências criativas com turistas, exigindo um design cuidadoso, de acordo com os princípios de visibilidade, permeabilidade e flexibilidade. Se os lugares forem descuidados com o seu design, não serão capazes de incorporar a criatividade, atrair indústrias criativas e estabelecer as bases para o desenvolvimento sustentável do turismo (Triarchi & Karamanis, 2016).

O lazer é um denominador temporal comum na procura crescente que se verifica em 2025, de acordo com um novo relatório “Ticket to Travel 2025” da Marriott Bonvoy - realizada entre 21.374 adultos em dez mercados da Europa, África e Médio Oriente - que mostram que 42% dos viajantes planeia ir de férias mais vezes em 2025 do que em 2024, enquanto 81% fará mais ou a mesma quantidade.

A pesquisa identifica uma série de tendências de viagem emergentes ou em crescimento, como “Férias de Património” - férias tiradas para explorar especificamente o património, a história ou a ascendência da família. Mais de um terço (36%) já fez férias de património e outros 32% planeiam fazê-lo no próximo ano ou num futuro próximo. Os principais fatores subjacentes a esta tendência são o facto de os viajantes acreditarem que “é importante saber de onde vem a sua família e compreender como era a sua vida” (46%) e “quererem ver onde os seus antepassados viveram e cresceram” (45%) (Monteiro, 2024<sup>a</sup>, pag web).

As tendências atuais obrigam os empreendimentos turísticos a adaptarem-se à permanente evolução geracional, acarretando uma constante e forte transformação no turismo para se adaptarem às necessidades dos novos consumidores. Para a geração Z (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**) é fulcral entender os seus hábitos de consumo em viagem, as suas perceções de qualidade de serviço e a escolha do tipo de Empreendimento Turístico, assumindo um padrão específico. Assim, os empreendimentos turísticos terão que se adaptar a este mercado crescente (Marques, 2023).

Outras tendências envolvem a Sustentabilidade e a utilização de Inteligência Artificial (IA). Mais de sete em cada dez (72%) dizem que analisam o impacto ambiental dos seus planos de viagem, em comparação com 64% no ano anterior, e mais de metade (55%) afirma que verificou a sustentabilidade do alojamento em que ficou nas suas últimas férias, embora apenas 30% o tenha feito antes de efetuar a reserva. A utilização da IA está a crescer

rapidamente no que diz respeito ao planeamento de viagens para 2025. Mais de quatro em cada dez (41%) afirmam ter utilizado a IA para ajudar a planear ou pesquisar umas férias - um aumento significativo em relação aos 26% do ano passado, mostrando o quanto esta tendência aumentou entre os consumidores da EMEA (*Europe, the Middle East and Africa*) nos últimos 12 meses (Monteiro, 2024<sup>a</sup>, pag web).

Considerando o crescimento das viagens de luxo, melhorar a sustentabilidade das ofertas é uma evolução viável, alimentada por uma mudança na perceção e definição do que o luxo representa. A gestão vê-se obrigada a repensar os produtos a oferecer, a desenvolver as instalações e a gerir as operações para que fiquem alinhadas com uma experiência sustentável, abordando-a de forma holística.

A indústria hoteleira é por natureza global, mas com prática local. Isto significa que as mudanças individuais que cada unidade faz, no sentido de uma gestão mais sustentável, é sempre considerada benéfica e vital para um futuro sustentável, apesar das limitações e dos encargos ambientais quando considerado todo o perímetro da viagem turística. Uma boa compreensão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Figura 91) ajudará a gestão neste caminho, juntamente com o desenvolvimento de uma colaboração estreita com os parceiros da indústria para avaliar as atividades e partilhar as melhores práticas (Hindley et al., 2023).

Os ODS (Anexo 10) estão no centro do desenvolvimento sustentável e a literatura aponta para que o turismo tenha potencial para impactar direta ou indiretamente todos estes 17 objetivos. Isto é realçado pela análise dos estudos de caso e das práticas que implementam. No entanto, esta avaliação positiva das políticas de sustentabilidade também deve ser vista num quadro mais amplo. Os hóspedes mencionam muitas vezes que chegam em jatos privados como um exemplo disso, em como, apesar do louvável trabalho de sustentabilidade, toda a viagem e experiência turística estão longe de ser sustentáveis. Estas unidades pretendem dissociar o impacto desta experiência, e mostrar que a riqueza e os novos conceitos de luxo não exigem um aumento negativo do impacto ambiental.

Cada vez mais se assiste a uma mudança no comportamentos e motivações da população quanto a hábitos de consumo. É neste contexto que se acentua a valorização dos recursos endógenos de territórios de baixa densidade. As empresas que atuam em zonas rurais dispõem de novas oportunidades em resultado da transformação social e à gradual abordagem da economia regional. Para isso, é necessária uma aposta clara na diversificação

e na modernização, que lhes permitam acrescentar valor às potencialidades dos recursos próprios e das envolventes territorial, cultural e patrimonial. (Paixão & Carvalho, 2017).

A oferta turística é construída a partir da ideia de um destino turístico constituído por um espaço (território com alojamento, serviços de apoio, atrações turísticas e imagem no Mercado), um conjunto de produtos que atraem turistas para o seu território, e um território com recursos e atrativos promovidos com uma determinada imagem, para usufruto de serviços pelos visitantes e aquisição de produtos materiais (Rebollo et al., 1997).

Os Estados-membros da União Europeia (UE) vão ter de “criar um ponto de entrada digital único para receber dados das plataformas” sobre a atividade de acolhimento turístico onde constará o número de noites e o número de hóspedes. Com esta alteração de regras pretende-se tornar as plataformas transparente e responsáveis na UE, protegendo simultaneamente os consumidores de ofertas fraudulentas. A ideia é dar um número de identidade única a cada alojamento devendo estar claramente visível em cada anúncio. Algumas das “plataformas” citadas, que acabam por ser objeto dos legisladores, são as maiores do mundo, como “Airbnb, Booking, Expedia e Tripadvisor”. No “top cinco” europeu regista-se uma em cada cinco noites foi passada em Espanha (106 milhões de noites), seguida de França (99 milhões), Itália (76 milhões de dormidas), Alemanha (37 milhões) e Portugal (31 milhões). Em Portugal, é necessário fazer um pedido de registo a nível local, mediante comunicação no Balcão Único Eletrónico. (*Europa vai registar todo o alojamento local numa base única*, 1 de março de 2024).

No que diz respeito às preferências de alojamento, os fatores básicos continuam a ser fundamentais para os viajantes, sendo a limpeza (95%), o preço (92%) e a localização (91%) os fatores mais importantes em todos os mercados.

Para 65% dos viajantes, a sustentabilidade é agora um fator-chave a ter em conta no alojamento, enquanto quase metade (47%) procura que o alojamento aceite animais de estimação.

As principais prioridades dos viajantes são “passar tempo com amigos e família” (53%), seguido de “mimar-me” (49%). No entanto, para mais de um terço (36%), é importante que regressem mais saudáveis do que quando partiram.

Apesar de planearem mais férias, os consumidores procuram a melhor relação qualidade/preço nas férias de 2025, independentemente do seu orçamento. O principal elemento que incentivaria os viajantes a efetuar uma reserva é “obter um preço especial”

(52%). As férias na época baixa são outra forma popular de tornar as férias mais económicas. Três quartos (74%) afirmam que já o fizeram ou consideraram fazê-lo, sendo a principal razão a obtenção de um melhor preço (65%) (Monteiro, 2024<sup>a</sup>, pag web).

De acordo com as conclusões do Barómetro da Indústria Global, desenvolvido pela Grounded e pelo IPAM, em parceria com diversas associações e publicações do setor empresarial, o setor do turismo destaca-se como um dos mais otimistas, com 95% dos profissionais a apresentarem uma perspetiva positiva para os próximos 12 meses revelando que os profissionais do turismo estão entre os mais confiantes em relação ao futuro da sua indústria.

Para 2025, 95% dos participantes afirma ter uma perspetiva positiva, com 65% a indicarem uma visão “muito boa” e 30% “boa”. Destaca-se a confiança a médio e longo prazo no turismo em que a maior parte (71%) espera que a sua atividade mantenha um ritmo positivo nos três anos seguintes, superando em larga distância os outros setores. Este facto é fortemente influenciado por uma tendência cada vez maior de investimentos, em concreto nas áreas de sustentabilidade e inovação tecnológica, que são considerados prioritários pelos *stakeholders* do setor (Monteiro, 2024<sup>b</sup>, pag web).

A SiteMinder divulgou em novembro de 2024 o “*Changing Traveller Report 2025*” (baseado numa pesquisa a mais de 12.000 viajantes provenientes de 14 dos principais mercados turísticos do mundo, como Espanha, Reino Unido, EUA, França e Alemanha) que destaca o surgimento de um novo perfil de turista, que é “multifacetado” e um “reflexo das mudanças dinâmicas nas tendências de viagem, combinando o que está em alta com o tradicional”.

O relatório defende que este “viajante multifacetado” possui uma “natureza diversificada”, que é evidente, por exemplo, na intenção de 78% dos inquiridos em utilizar a sua experiência de alojamento, ainda que apenas 12% defenda que todas as funções do hotel sejam geridas por máquinas. Cerca de dois terços (65%) dos inquiridos revela mais probabilidade de viajar por motivo de eventos. Este número aumenta para 83% entre os viajantes jovens da Geração Z (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**).

A maioria está disposta a gastar mais em itens que consideram essenciais: 87% estariam dispostos a pagar por extras como pequeno-almoço (47%), tamanho do quarto (30%) e vista (28%), ao passo que 70% estariam disponíveis para investir mais numa estadia

sustentável. O resultado do relatório mostra que 37% dos norte-americanos preferem reservar diretamente o alojamento, com uma percentagem superior a qualquer outro grupo.

O 'viajante multifacetado' define um padrão novo, que combina as decisões espontâneas com as viagens bem planeadas assim como uma procura por maior controlo. Para os hotéis, estar em sintonia com as necessidades em constante mudança de uma ampla gama de hóspedes - para além dos locais - exige *insights* profundos e agilidade. Neste cenário, *insights* baseados em dados são fundamentais para antecipar as necessidades dos hóspedes e proporcionar a experiência que eles esperam" (tnews, 2024c).

Portugal está entre os países que lideram o turismo de bem-estar em 2025, de acordo com o mais recente relatório *Economy Experience*, da Mastercard. No topo da lista de prioridades de despesa dos europeus em 2025 estão as viagens, as atividades ao ar livre e a restauração, evidenciando uma alteração para viagens suportadas por experiências e valores. Mais de dois terços (70%) dos europeus afirma que a realização de atividades da lista de desejos é uma prioridade máxima.

O turismo de bem-estar tem crescido manifestamente nos últimos anos, apresentando-se como uma fuga ao stress do quotidiano, preocupando-se mais com o relaxamento, a cura e de certa forma uma componente de indulgência, em vez de horários preenchidos ou aventuras com forte adrenalina (Sarmiento, 2025).

Os retiros de yoga tradicionais e os spas de luxo mantêm-se populares, mas o panorama do bem-estar está a evoluir no sentido de incluir ofertas que envolvem grupos focados na longevidade ou retiros que abordam a preocupação com o sono.

Os europeus estão a dar cada vez mais prioridade a motivações mais focadas e com maior valor pessoal quando planeiam as suas viagens, envolvendo a procura de ligação, bem-estar, aventura e com componentes envolvendo a gastronomia. Estes fatores são, por isso, mais orientados por objetivos pessoais e emocionais como motores fundamentais no planeamento da viagem, mesmo tendo em conta um cenário de incerteza económica.

Embora a macroeconomia continue a influenciar a forma como viajante se comporta, a Europa destaca-se como um centro de turismo global importante, atraídos pelo seu rico património culinário, paisagens variadas e ofertas de bem-estar nos viajantes de todo o mundo. No entanto, os fatores não económicos também pesam quando se tem que escolher uma opção. A prevalência das redes sociais, onde muitos viajantes publicam imagens

apelativas de cenários e refeições exóticos, tem encorajado outros utilizadores a criar as suas próprias memórias, muitas vezes por receio de perder algo (Sarmiento, 2025).

As tendências do mercado acima servem para posicionar a oferta.

O produto turístico compõe-se por cinco elementos, em formato concêntrico, do centro (componente física) para o exterior (envolvimento). Esta progressão está relacionada com a diminuição do controlo da gestão, aumentando o envolvimento dos consumidores e a sua intangibilidade. A componente física é o elemento tangível, como o local, as infraestruturas, as instalações, assim como a envolvente natural, seja o clima sejam outros recursos culturais. O design físico que acomode a proteção ambiental e a acessibilidade (ver Anexo 8 - Acessibilidade ao Empreendimento) para os turistas, desempenha um grande impacto na experiência do consumidor. O serviço é o que potencia a componente física, pois sem ela não existe qualquer utilidade para os turistas, sendo este constituído pelas tarefas necessárias para a satisfação dos hóspedes (gestão, operações de alojamento, serviço de limpezas, manutenção, restauração e outras atividades que façam parte do leque de serviços de cada unidade). A qualidade do serviço é o resultado da avaliação do desempenho dos funcionários, por parte da equipa de gestão dos empreendimentos hoteleiros e do grau de satisfação dos hóspedes (Smith, 1994).

No entanto, a qualidade do serviço não basta para satisfazer as necessidades dos consumidores, pois cada vez mais o mercado espera um serviço melhorado que supere as suas expectativas. Entra aqui o elemento seguinte, a hospitalidade como sendo o estilo ou atitude com que se executa cada tarefa. É uma expressão de boas-vindas pelos residentes locais que os turistas esperam receber assim que chegam à comunidade, permitindo a experimentação de novas formas de cultura. Enquanto o serviço é tido como um dado adquirido, a hospitalidade tem que ver com o calor, o carácter genuíno do sorriso e a vontade de aconselhar e fazer o hóspede sentir-se confortável. A hospitalidade é assim o complemento do serviço que se torna tão difícil de avaliar, por ser tão subjetiva. Por isso, a importância da empresa pedir o feedback aos seus hóspedes (Smith, 1994).

A liberdade de escolha é a camada seguinte e tem a ver com a necessidade que o turista sente para ter à sua disposição um leque de opções que lhe permita ter uma experiência satisfatória. Variando conforme o tipo de viagem que se está a fazer (lazer, negócios ou família), o orçamento do turista, as experiências prévias, o conhecimento dos

locais que se vai visitar ou mesmo dependência ou restrições causadas por pacotes de viagens adquiridos.

O envolvimento é a última camada, dependente das anteriores. Quando existem condições físicas apropriadas, serviços e hospitalidade ao encontro das expectativas, ou mesmo a sua supera, e liberdade de escolha em relação a produtos e serviços, existe um desbloqueio intelectual e emocional do hóspede que lhe permite usufruir de uma experiência plena. Esta experiência envolve os outros hóspedes, a segurança e as condições do local para que se sinta à vontade para se abstrair de alguns estatutos sociais ou padrões diários, envolvendo-se em trocas culturais de forma espontânea, sendo por isso o desejo último de uma viagem, despertando a imaginação, o desenvolvimento cognitivo e a perceção de outras realidades. Desta forma, o hóspede torna-se um embaixador da marca de forma natural e genuína (Smith, 1994).

Assim, um bom entendimento sobre a experiência do hóspede é muito relevante para a gestão. A sua experiência engloba muitos tipos de respostas e reações que podem variar em natureza e intensidade. Em vez de procurarem apenas criar experiências “positivas” ou “memoráveis”, devem-se definir nuances mais finas. Dependendo da proposta de valor, há que determinar quais as respostas e reações que esperamos desencadear. Uma resposta fraca ou mitigada será preferível para alguns pontos de contacto, como um serviço de limpeza sem complicações em que o hóspede não precisa de pensar. Outras propostas de valor podem ter como objetivo desencadear experiências emocionais ou sensoriais fortes e extraordinárias. Devem por isso ser desenvolvidas medidas de experiência únicas para captar diferentes tipos de respostas. A utilização da qualidade percebida ou da satisfação como indicadores para medir a experiência do hóspede limita a compreensão da verdadeira natureza da experiência que a oferta evoca (Becker & Jaakkola, 2020).

Face ao diagnóstico acima, e tendo em conta o objetivo do Projeto, faz sentido debruçarmo-nos no segmento do luxo.

### **1.1.1. O Luxo**

Portugal está a atrair o ‘novo luxo’, mas montar e gerir hotéis de luxo obriga a ter serviços especiais e um plano de negócios à medida. Segundo a presidente executiva e fundadora da consultora *ABC Sustainable Luxury Hospitality*, cada vez mais o luxo se diferencia do que se verificava anteriormente.

O foco neste segmento está na saúde e bem-estar, na sustentabilidade e na valorização da cultura e visa criar um impacto no ser humano fora de série, até na saúde mental, e trazer memórias que ficam para a vida.

Mais do que hotéis com SPA, importa promover serviços diferenciados com impacto, como atividades de retiro, que aumentam muito a ocupação e trazem mais receita e permitem preços superiores.

Nos hotéis de luxo, o peso obtido, em média, das reservas diretas é de 60%. A receita obtida fora do quarto pode representar 25% a 50% da receita total do hotel (*Como Portugal está a atrair uma vaga de 'novo luxo' na hotelaria, 2024*).

Por outro lado, para Teresa Roldão de Barros, diretora da *Xpose Consulting*, o luxo hoje já não se resume apenas à opulência. Trata-se cada vez mais de autenticidade, propósito, genuinidade e simplicidade. Os hóspedes querem qualidade, mas com discrição. Querem conforto, mas com serviço despretensioso. E é preciso saber contar as histórias do local onde estão inseridas (*Como Portugal está a atrair uma vaga de 'novo luxo' na hotelaria, 2024*).

Para Miguel Velez, administrador e fundador da *Unlock Boutique Hotels*, que gere 21 hotéis-boutique independentes, é preciso equilibrar o preço que podemos cobrar ao hóspede com os custos do investimento e da operação, porque obter rentabilidade em hotéis de luxo mais pequenos é um dos maiores desafios a nível da gestão. Sabendo que na hotelaria de luxo os investimentos tendem a ser muito pesados, torna-se mais difícil atingir a rentabilidade.

Como referência, para “hotéis de luxo em Portugal, em velocidade cruzeiro” devemos procurar uma margem bruta operacional (GOP) entre as receitas e os custos da operação entre 25% e 40% para unidades entre 30 a 40 quartos, mas eleva-se a 60% em hotéis maiores, podendo mesmo atingir 70% ou mesmo 80%. Abaixo destes valores é difícil obter rentabilidade pela necessidade de pagar amortizações, caso haja custos elevados com o terreno ou o edifício (*Como Portugal está a atrair uma vaga de 'novo luxo' na hotelaria, 2024*).

Outro ponto relevante para o “equilíbrio de rentabilidade” em hotéis de luxo passa por atingir ocupações elevadas (75% a 80%) para preços médios por quarto da ordem dos €300. Os hotéis no campo apresentam uma quebra significativa no preço fora da época alta, sendo o ponto de equilíbrio da ocupação anual entre 60% a 65%, com preços médios diários entre 170€ a €200, sendo o Douro a única exceção.

O mercado mostra que temos uma classe média internacional a utilizar hotéis-boutique, ao passo que a nacional tem menos poder de compra. As pessoas estão dispostas a

pagar mais “pelo que é único e diferente” (*Como Portugal está a atrair uma vaga de ‘novo luxo’ na hotelaria, 2024*).

O banco suíço das pessoas mais ricas do mundo vai inaugurar o seu escritório na capital portuguesa. O Pictet é o secreto banco suíço das pessoas mais ricas do mundo, como lhe chamou a “Bloomberg”. *“A Pictet Technologies Portugal (PTP) tem por objetivo replicar o sucesso das operações da Pictet Technologies no Luxemburgo, fornecendo serviços e soluções de software essenciais ao Grupo Pictet”*, disse hoje a empresa em comunicado. *“A abertura da Pictet Technologies Portugal assinala um novo capítulo na história do Pictet, com a abertura do nosso 31º. escritório em Lisboa, o primeiro em Portugal”*, disse em comunicado Sven Holstenson, sócio executivo do Grupo Pictet.

O grupo Pictet foca-se exclusivamente na gestão de patrimónios, gestão de ativos, investimentos alternativos e serviços relacionados com ativos, não tendo qualquer envolvimento em banca de investimento nem em empréstimos comerciais, sendo uma “sociedade constituída por proprietário-gestores, com princípios de sucessão e de transmissão da propriedade que se mantiveram inalterados desde a sua fundação em 1805”.

Conta com 771 mil milhões de euros de ativos sob gestão ou custódia. “O Pictet é, atualmente, uma das maiores gestoras independentes da Europa na gestão de patrimónios e de ativos para clientes particulares e investidores institucionais”.

Fundado e sediado em Genebra, Suíça, o Pictet conta, atualmente, com cerca de 5.500 trabalhadores, com 31 escritórios em todo o mundo, localizados em Amesterdão, Barcelona, Basileia, Bruxelas, Dubai, Frankfurt, Genebra, Hong Kong, Lausanne, Lisboa, Londres, Luxemburgo, Madrid, Milão, Mónaco, Montreal, Munique, Nassau, Nova Iorque, Osaka, Paris, Roma, Xangai, Singapura, Estugarda, Taipé, Telavive, Tóquio, Turim, Verona e Zurique (Cabrita-Mendes, 2025).

O que atrai os viajantes de luxo é a imagem de um hotel ou resort. Depois surge a qualidade do serviço prestado pelos colaboradores do estabelecimento. Assim, uma imagem excecional e um serviço irrepreensível são as bases para a fidelização dos hóspedes, fator de suma importância.

Não menos importante, está o fator abrangente da “experiência”. Isto engloba a essência do “turismo selfie”, onde memórias queridas e experiências imersivas são partilhadas com o mundo. As profundas interligações entre a jornada experiencial do hóspede do hotel e

a qualidade do serviço prestado, bem como entre a imagem do hotel e a qualidade do serviço (Sornsaruht, 2024).

Nos hotéis de luxo, a qualidade do serviço influencia diretamente a lealdade do cliente. Na promoção da lealdade do cliente são importantes a qualidade do serviço, a capacidade de resposta, a fiabilidade e a empatia. Assume fator determinante a experiência de serviço personalizada para aumentar a satisfação e a fidelização dos hóspedes, levando a um aumento de visitas repetidas e à defesa da marca ao longo do tempo. É relevante adaptar as iniciativas de qualidade de serviço que se alinhem com as preferências e expectativas culturais, aumentando assim a lealdade do cliente em diversos contextos de mercado (Service Quality, Satisfaction and Loyalty of Customers in Hotels», Sadananda Prusty, 2024).

A resiliência das comunidades e das suas regiões abrange a capacidade dos serviços de hotelaria se envolverem e impulsionarem a sustentabilidade económica, social e ambiental. Os serviços de hotelaria podem aumentar a resiliência regional e sustentar as comunidades. Os serviços de hospitalidade dependem, em última análise, das interações entre anfitriões e hóspedes e da compreensão de que os serviços de hospitalidade criam espaços físicos e locais simbólicos que são importantes e significativos. Permitem o intercâmbio humano que permite o florescimento de aspetos como as interações sociais, a transformação, a incorporação e a inclusão. O futuro das comunidades e regiões depende do reconhecimento do valor dos seus serviços de hospitalidade e da capacitação de políticas e práticas que os possam sustentar. Os serviços de hospitalidade são importantes não só para os viajantes e as suas experiências e memórias, mas também para as atividades sociais e económicas sustentadas das comunidades e das regiões. Contribuem significativamente para a compreensão e o conhecimento da resiliência regional e aprofundam a natureza e o papel da hospitalidade e a prestação de serviços de hospitalidade para aumentar a resiliência e a sustentabilidade regional e comunitária (Pryce, 2024).

O presidente executivo da ANA, Thierry Ligonnière, considera que os aeroportos portugueses sustentam 725 mil empregos em Portugal e representam 30,2 mil milhões de euros do Produto Interno Bruto (PIB) com base nas conclusões de um estudo que visou avaliar os impactos económicos e sociais no território dos aeroportos nacionais realizado em parceria com a Porto Business School, Nova SBE de Lisboa e as universidades do Algarve, Açores e da Madeira. Por cada milhão de euros gastos pelos turistas, são criados 35 empregos, enquanto 40 visitantes representam um emprego criado. O aeroporto Francisco Sá Carneiro, no Porto,

funciona com 35 companhias aéreas, que ligam o Porto a 120 destinos na Europa e no mundo, somando quase 16 milhões de passageiros (Lusa, 2025b).

O setor do turismo está a crescer cada vez mais e não param de chegar estrangeiros aos aeroportos portugueses. A maioria procura o que se denomina de "novo luxo", e é o caso do aumento de americanos de elevado poder aquisitivo que visitam Portugal. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), em junho de 2023, 81,7% dos passageiros que chegaram aos aeroportos eram estrangeiros, num total de 2,6 milhões. Depois da Europa (que representa 68,9%), "o continente americano foi a segunda principal origem, concentrando 9% do total de passageiros desembarcados", uma subida de 11,7% face a junho do ano anterior. Segundo Francisco Carvalheira, secretário-geral da Laurel (Associação Portuguesa de Marcas de Excelência) este aumento é bom, porque o consumo médio de um americano é o dobro do de um europeu. "Um americano de topo pode gastar à vontade em Portugal dois ou três mil euros por dia", afirma. Com pragmatismo, um turista do segmento de luxo, caso queira comprar as grandes marcas, irá preferencialmente aos países de origem: França, Itália ou Reino Unido. Estes turistas escolhem ficar em bons hotéis "porque quando há dinheiro nos Estados Unidos, este tem uma dimensão acrescida, diz o secretário-geral da Laurel - e o que realmente procuram é a nossa história. Compram o nosso saber fazer, gostam de ir a um restaurante e constatar que a comida é natural, e por isso pagam o que for preciso e sabem sobretudo perceber onde é que podem exigir o serviço (*Novo turismo de luxo em Portugal procura história e tradição*, 11 de setembro de 2023).

A consultora hoteleira ABC Hospitality, revela em setembro de 2023 através da Ana Guilherme, que os turistas com mais dinheiro procuram é o que é simples, orgânico e que devolve tradições e legados da sabedoria ancestral portuguesa, das nossas avós e bisavós. Ou seja, as tradições dos locais até ao dia de hoje, reinterpretadas de uma forma contemporânea. Isso é o significado atual do luxo. Para o mercado americano, constata-se que a localização e o próprio espaço onde decidem ficar é o que mais conta. O mercado americano vem à procura de viver a região, de descobrir o destino, de poder caminhar com um pastor. Em particular, este mercado, que tem uma história muito menor do que a nossa, busca perceber as raízes e a origem das coisas, querendo conhecer o nosso património. Há um forte aumento da oferta hoteleiras por unidade independentes com uma capacidade de alojamento entre os 20 e os 50 quartos. Estes exemplos quase que se diluem na autenticidade do local onde escolhem nascer ou reabilitar e são procurados pelos os hóspedes que querem este novo luxo. É uma

imersão no destino. Luxo é tempo, é silêncio, é sentir, é andar descalço, como dizia o designer Philip Starck", refere ainda. "Quanto mais uma unidade hoteleira optar - dentro da sua estratégia e modelo de negócio - por bons fornecedores locais e nacionais, isso é luxo", explica, acrescentando ainda que "é tudo muito mais valioso quando a escolha do proprietário ou do investidor é por bons produtos nacionais". A investigação científica em hotelaria de luxo cresceu exponencialmente na última década. Os EUA e a China são os principais países que contribuem para a hospitalidade de luxo, e o *International Journal of Hospitality Management* contribui com o maior número de publicações .

O rápido crescimento dos países emergentes como a China, alterou o contexto para o crescimento do luxo na sua essência e comportamento. Existem por outro lado desafios decorrentes dos avanços tecnológicos e da crescente mudança para a digitalização (Kapferer, 2014).

A hotelaria de luxo reúne um vasto leque de hóspedes de diferentes culturas, reunidos numa propriedade com um pano de fundo de privacidade, secretismo e discrição (Heyes & Minor, 2021).

Apesar de o luxo poder, de forma indiscutível, estar relacionada com o retalho, a mistura entre luxo e hospitalidade é, entretanto, algo cada vez mais tangível na sociedade há séculos, envolvendo conceitos de natureza tangível e intangível. Definir e caracterizar o luxo é quase impossível pelo facto de os seus incontáveis componentes do luxo - incluindo a exclusividade, o preço e a qualidade. "A ideia de produtos e serviços de luxo são exceções às normalidades da vida quotidiana", contextualizando as experiências culturais, as necessidades e os antecedentes sociais da vida real de uma pessoa (Heyes, 2021).

O preço ocupa o eixo central na perceção do luxo atendendo a que o carácter dispendioso é uma das características importantes do que um mercado de luxo procura antes de comprar. Por outro lado, o preço elevado terá como consequência tornar esses produtos e serviços mais desejáveis, ao mesmo tempo que ficam mais exclusivos, separando aqueles que podem comprar dos que não podem.

Mas o verdadeiro valor do conceito de luxo reside na perceção de excelência, exclusividade e singularidade. Para os hoteleiros, é importante ter cuidado ao arriscar com preços elevados pois embora possa atrair membros de uma classe de elite, também pode gerar maiores expectativas, devendo por isso compreender as implicações que preços mais elevados possam implicar nas expectativas dos consumidores (Heyes & Lashley, 2017).

O turismo de luxo é por isso um conceito multidimensional, não podendo ser descrito por um fator-chave ou atributo, uma vez que, utilizados isoladamente, podem ter várias limitações. Os atributos associados à descrição do turismo de luxo no contexto são muito semelhantes aos tradicionalmente associados aos bens de luxo, em que a qualidade e o preço criam certas expectativas sobre o luxo, ou seja, uma objetivação do luxo. Estes atributos são mais abstratos e os serviços de luxo devem também ser investigados a partir das perceções subjetivas do consumidor. O luxo consiste em mais do que a qualidade, a funcionalidade e o preço do produto. O contexto para o luxo está nos serviços e na hospitalidade e, no caso do turismo, é também sobre experiências (Iloranta, 2022a).

O desenvolvimento moderno do mercado de luxo é impulsionado pelas experiências, e é vital para o sector do turismo e das viagens. Embora sirva uma pequena parte dos turistas, é um importante gerador de receitas, uma vez que o dinheiro gasto por estes turistas representa 22% de todas as despesas de viagens internacionais e gastam mais dinheiro por dia do que os turistas normais (Iloranta, 2022b).

A oferta concebida para a experiência do turista de luxo tem como objetivo responder à procura do viajante de luxo contemporâneo por experiências únicas, autênticas, física e intelectualmente estimulantes que acrescentem novidade e significado às suas vidas. O valor prudencial, ou seja, o significado, o sentido, e o bem-estar, só podem surgir em contextos não comerciais, onde o valor experiencial contém atividade, liberdade e relaxamento. A essência de um produto turístico de luxo é uma combinação para experimentar dimensões de valor mais comuns associadas ao luxo e aspetos de valor que criam autenticidade durante a experiência (Iloranta & Komppula, 2022).

Podemos considerar cinco dimensões do luxo: funcional, experiencial, individual, social e estética - como estando presentes nos comentários dos hóspedes que escolheram um alojamento de luxo para passar as suas férias. Seleccionados dez hotéis de luxo a nível mundial premiados pelo TripAdvisor em 2018, estes confirmaram estas dimensões, que não só como percebidas pelos hóspedes, como também que as diferentes dimensões estão interligadas de acordo com cada resort e país (Correia et al., 2022).

O luxo está associado a uma representação mental abstrata. Pensar no luxo leva os consumidores a utilizar uma linguagem mais abstrata. As descrições abstratas dos produtos são vistas como mais luxuosas do que as descrições concretas dos produtos. Os publicitários

tendem por isso a utilizar uma linguagem mais abstrata quando descrevem os seus produtos de luxo (Hansen & Wänke, 2011).

À medida que o padrão do consumidor de luxo típico vai mudando de um cliente rico tradicional, que compra luxo em lojas selecionadas, para um consumidor mais jovem, conectado e global, exige-se uma compreensão do luxo com perímetro acrescido que permita acompanhar a evolução dos tempos atuais de perfil de experiência, consumista, com acesso aos media sociais, com a digitalização e IoT, a sustentabilidade e as alterações climáticas.

Estas alterações disruptivas tornam as definições de luxo inevitavelmente instáveis e sujeitas a fortes alterações ao longo do tempo (Thomsen et al., 2020).

Os colaboradores que utilizam marcas de luxo no local de trabalho aumentam a gestão da impressão percebida pelos clientes em relação ao colaborador, especialmente quando os colaboradores apresentam um comportamento elitista. Além disso, quando os colaboradores utilizam marcas de luxo, os clientes são mais propensos a construir relações com os colaboradores quando demonstram uma atitude democrática, pois percebem que os colaboradores são menos propensos a envolver-se na gestão de impressões do que a mostrar uma atitude elitista (*Luxury Branding in the Hospitality Industry: The Impact of Employee's Luxury Appearance and Elitism Attitude - Kawon Kim, Melissa A. Baker, 2022*).

Para nos ajudar a perceber o correto posicionamento deste PIAL vamos agora avaliar o mercado do luxo e a sua dimensão.

### **1.1.2. Dimensão do Mercado do Luxo**

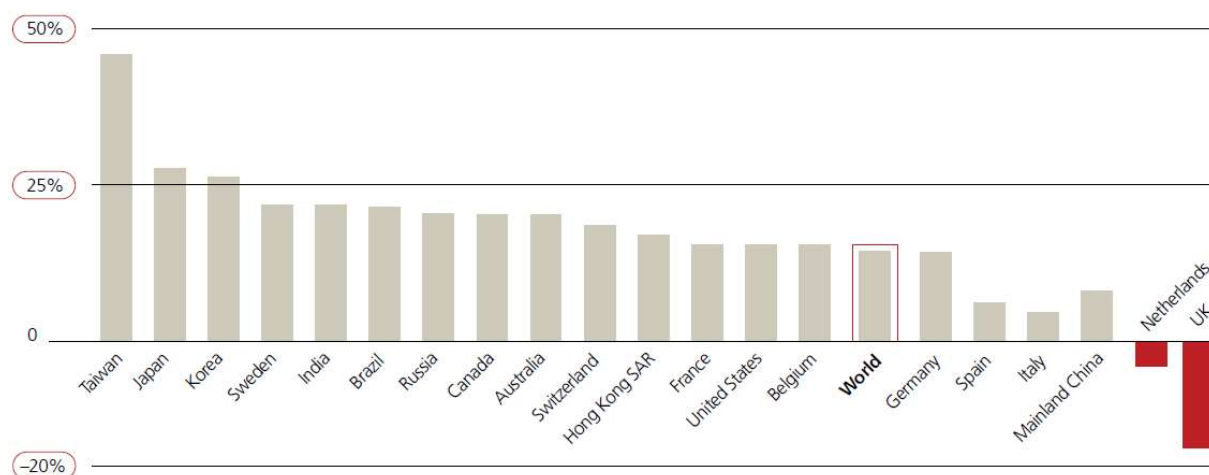
Até 2028, o número de adultos com riqueza superior a um milhão de dólares terá aumentado em 52 dos 56 mercados internacionais. No futuro, espera-se que a riqueza continue a crescer em quase todos os mercados, prevendo que a quota dos mercados emergentes na riqueza global ultrapasse a barreira dos 30% já em 2024. Em alguns mercados, o número de milionários aumentará até 50% nos próximos cinco anos. O desempenho geralmente positivo dos mercados financeiros em grande parte do mundo nos últimos anos é uma das razões por detrás do crescimento observado de milionários, mas está longe de ser a única. Como a maioria das classes de ativos viu o seu valor aumentar ao longo dos últimos anos, o simples efeito do crescimento económico constante é fundamental para o aumento dos milionários (Figura 4) (*UBS Global Wealth Report 2024 Household Wealth and Prosperity Insights | UBS United States of America*).

Prevê-se que o aumento da riqueza seja visível em todos os segmentos, prevendo-se que o número de adultos que possuem mais de 50 milhões de dólares, que já aumentou substancialmente desde 2008, continue a aumentar durante os próximos quatro anos.

Não há razões para esperar uma alteração material na alocação entre riqueza financeira e não financeira, nem prevemos um aumento ou redução significativa da dívida, resultando numa evolução constante do status quo, em vez de um desvio. Não é por isso de estranhar que se espere que as economias emergentes aumentem a sua quota-parte na riqueza mundial ao longo dos próximos anos, graças a taxas de crescimento geralmente elevadas, embora a sua dinâmica económica esteja longe de ser uniforme.

Após a crise de 2022, espera-se que as pessoas de todo o mundo estão a tornar-se progressivamente mais ricas - e que isto se aplica a todos os níveis de riqueza (*UBS Global Wealth Report 2024 Household Wealth and Prosperity Insights | UBS United States of America*).

Figura 4 - Aumento esperado do número de milionários (2023-2028)



Fonte: (*UBS Global Wealth Report 2024 Household Wealth and Prosperity Insights | UBS United States of America*)

Figura 5 - Número de milionários (em dólares americanos - atual e previsto)

	2023	2028	2023–2028
Taiwan	788,799	1,158,239	47%
Türkiye	60,787	87,077	43%
Kazakhstan	44,307	60,874	37%
Indonesia	178,605	235,136	32%
Japan	2,827,956	3'625,208	28%
South Korea	1,295,674	1,643,799	27%
Israel	179,905	226,226	26%
Mexico	331,538	411,652	24%
Thailand	100,001	123,531	24%
Sweden	575,426	703,216	22%
India	868,671	1,061,463	22%
Brazil	380,585	463,797	22%
Norway	253,085	308,247	22%
Russia	381,726	461,487	21%
Canada	1,991,416	2,402,200	21%
Australia	1,936,114	2,334,015	21%
South Africa	90,595	108,557	20%
Switzerland	1,054,293	1,253,334	19%
Hong Kong SAR	629,155	737,716	17%
Chile	81,274	95,173	17%
France	2,868,031	3,322,460	16%
United States	21,951,319	25,425,792	16%
Belgium	564,666	653,881	16%
Saudi Arabia	351,855	403,874	15%
United Arab Emirates	202,201	232,067	15%
Germany	2,820,819	3,229,283	14%
Hungary	24,692	28,260	14%
Qatar	26,163	29,927	14%
Singapore	333,204	375,725	13%
Spain	1,180,703	1,327,797	12%
Portugal	171,797	189,235	10%
Italy	1,338,142	1,461,731	9%
Mainland China	6,013,282	6,505,669	8%
Greece	80,655	80,295	0%
Netherlands	1,231,625	1,179,328	-4%
United Kingdom	3,061,553	2,542,464	-17%

Fonte: (UBS Global Wealth Report 2024 Household Wealth and Prosperity Insights | UBS United States of America)

De acordo com a McKinsey, em 2024 terão sido gastos em viagens cerca de US\$8,6 trilhões (milhão de biliões), aproximadamente 9% do PIB global (Goldstein, 17 de setembro de 2024).

O que está a impulsionar o crescimento das viagens de luxo é o aumento acentuado de pessoas no mundo com um património líquido entre US\$ 1 milhão e US\$ 30 milhões. No entanto, 35% dos viajantes de luxo têm um património líquido inferior a US\$ 1 milhão, mas estão dispostos a gastar "como milionários".

A McKinsey diz que esses aspirantes a viajantes de luxo com patrimónios líquidos entre US\$ 100.000 e US\$ 1 milhão são mais jovens e estão cada vez mais dispostos a gastar

parcelas maiores de sua riqueza em viagens de luxo. Só nos EUA, 22 milhões de pessoas (6,6% da população) têm mais de US\$ 1 milhão em 2023.

A China, onde “ficar rico é glorioso”<sup>1</sup>, tem 6 milhões de pessoas consideradas milionárias, ou 0,4% da população. Isso de acordo com a Statista, citando um relatório do banco suíço UBS. A China tem visto o número de milionários aumentar rapidamente desde 2000, e a McKinsey diz que há uma hipótese de a Ásia ultrapassar os EUA em números de milionários nos próximos anos (Goldstein, 17 de setembro de 2024).

Após verificarmos a dimensão do mercado, vamos agora abordar a segmentação.

### 1.1.3. Níveis de Património Líquido

O luxo é um segmento com diferentes níveis de riqueza (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

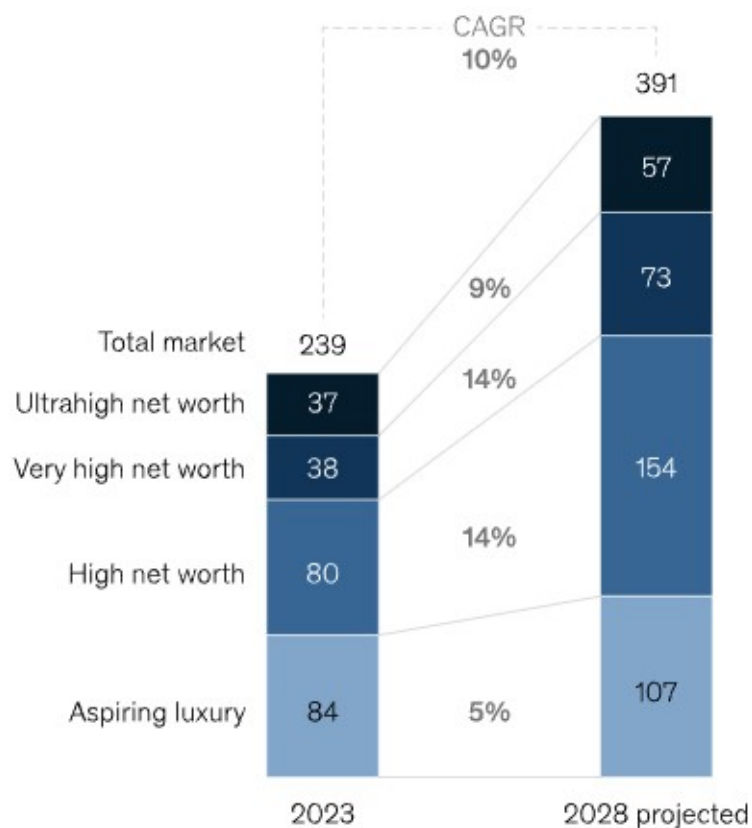
Os indivíduos com um património líquido muito elevado (VHNWIs), com ativos que variam entre os 5 e os 30 milhões de dólares, são relativamente mais propensos a reservar suites grandes para preservar a intimidade e a tranquilidade, preferem experiências completas impregnadas de ambiente local e podem estar menos focados nas marcas hoteleiras (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

Os indivíduos com património líquido ultra-elevado (UHNWIs), com mais de 30 milhões de dólares em ativos, preferem o luxo tranquilo com um serviço personalizado - visando destinos remotos e privados, acessíveis através de aeroportos ou heliportos privados, que oferecem experiências personalizadas, disponíveis em nenhum outro lugar (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*). Na Figura 6 podemos ver a dimensão do mercado da hotelaria de luxo e o seu crescimento.

---

<sup>1</sup> A citação "Ficar rico é glorioso" é atribuída a Deng Xiaoping e tem um significado e importância profundos, encapsulando a essência do progresso socioeconómico. Numa interpretação direta, as palavras de Deng Xiaoping transmitem a ideia de que alcançar riqueza não é apenas desejável, mas também louvável.

Figura 6 - Gastos globais em hotelaria de luxo, por segmento de riqueza (US\$ bilhões) <sup>2</sup>



Fonte: (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

Os aspirantes a viajantes de luxo têm o seu próprio conjunto de preferências (Figura 7). Podem fazer alarde em ocasiões especiais, preferir o luxo de marca visível, exigir valor pelo seu dinheiro e prestar muita atenção aos pontos e benefícios do programa de fidelização.

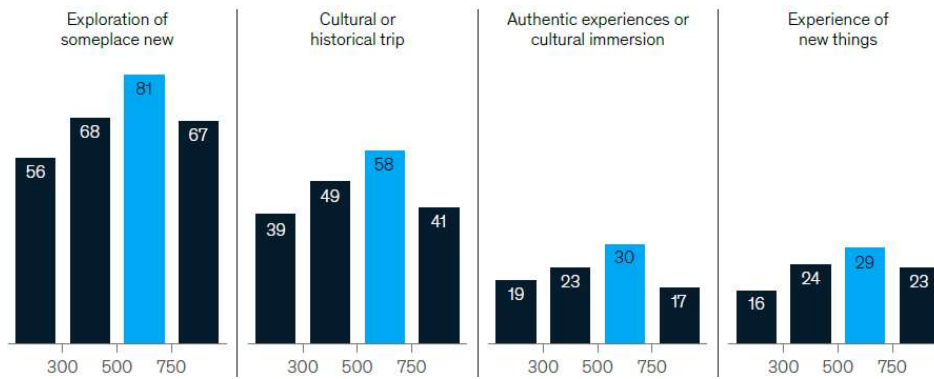
As maiores marcas no segmento da hospitalidade de luxo podem explorar a criação de ofertas menores para fornecer este segmento (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

O aspirante a viajante de luxo tem motivações distintas dos outros viajantes: dão prioridade à novidade, à cultura e à história, e às experiências autênticas.

---

<sup>2</sup> O aspirante a viajante de luxo tem um património líquido de 100.000 a 1 milhão de dólares, o viajante com elevado património líquido tem um património líquido de 1 a 5 milhões de dólares, o viajante com património líquido muito elevado tem um património líquido de 5 a 30 milhões de dólares e o viajante com património líquido ultra-elevado tem um património líquido superior a 30 milhões de dólares. Fonte: Capgemini; Credit Suisse; Knight Frank; Wealth-X; McKinsey

Figura 7 - Valor gasto por noite (\$) <sup>3</sup>

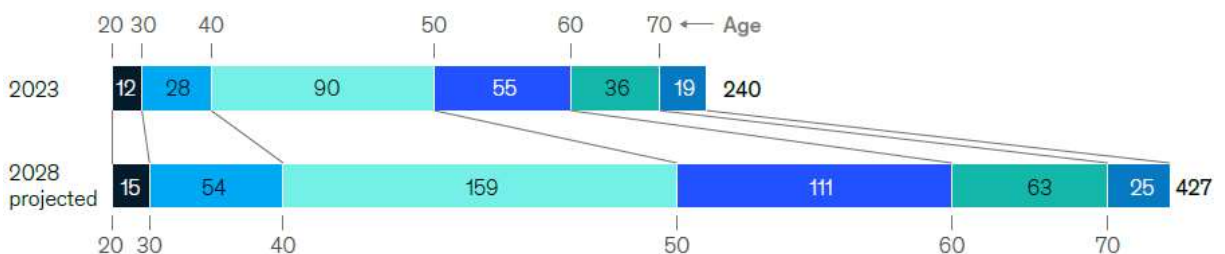


Fonte: (Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey)

Embora os EUA sejam ainda o lar do maior número de milionários, poderá ser ultrapassada pela Ásia em meados da década de 2030 - em grande parte como resultado da crescente riqueza na China. O rápido crescimento da riqueza na Ásia está a estimular um boom na construção de hotéis.

As viagens domésticas representam consistentemente a maior parte das viagens, pelo que a procura de luxo em locais onde as populações HNWI e UHNWI são grandes e em expansão será provavelmente elevada. Os fornecedores destas regiões podem querer considerar como satisfazer as necessidades e desejos específicos de populações cada vez mais ricas. Embora os *baby boomers* representem uma parte significativa das despesas de luxo, 80% do mercado de lazer de luxo é, na realidade, composto por pessoas com menos de 60 anos (Figura 8). Os gastos em viagens atingem o pico entre os 40 e os 60 anos, e os viajantes mais jovens mostram uma disposição e capacidade crescentes para gastar em níveis de luxo (Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey).

Figura 8 - Gastos globais em hotelaria de luxo, por idade, (mil milhões de dólares) <sup>4</sup>



Fonte: (Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey)

<sup>3</sup> O aspirante a viajante de luxo gasta entre 500 e 749 dólares por noite.

Fonte: McKinsey State of Tourism Survey, 5,061 travelers, Feb 27–Mar 11, 2024.

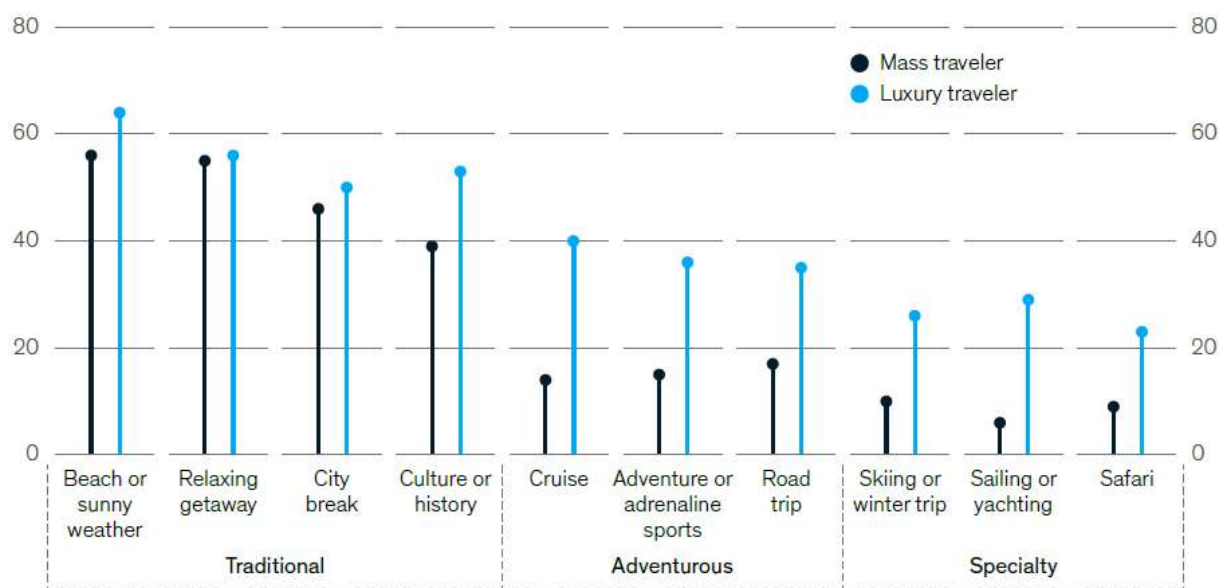
<sup>4</sup> Fonte: McKinsey State of Tourism Survey, 5,061 travelers, Feb 27–Mar 11, 2024.

Os viajantes de luxo são comparativamente mais propensos a escolher férias exóticas e mais focadas em aventuras, como sejam viagens de iate ou safaris. Isto não é surpreendente, dados os custos mais elevados deste tipo de passeios.

No entanto, a maior parte dos viajantes de luxo ainda deseja fazer o mesmo tipo de coisas que os outros viajantes fazem.

Tomados em conjunto, estes resultados sugerem que poderá haver oportunidade para desenvolver novos destinos de luxo que se concentrem na oferta de tipos tradicionais de lazer ou para renovar os destinos tradicionais com ofertas renovadas que os façam sentir novos, mesmo para os visitantes frequentes. Atualizar o alojamento (por exemplo, adicionando villas) ou organizar experiências (como mergulhos exclusivos ou viagens de barco) pode ajudar a atrair os visitantes que antes reservavam uma estadia na praia (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

Figura 9 - Proporção de viajantes que planeiam tipo de viagem no próximo ano, por tipo de viajante (% dos inquiridos) <sup>5</sup>



Fonte: (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*)

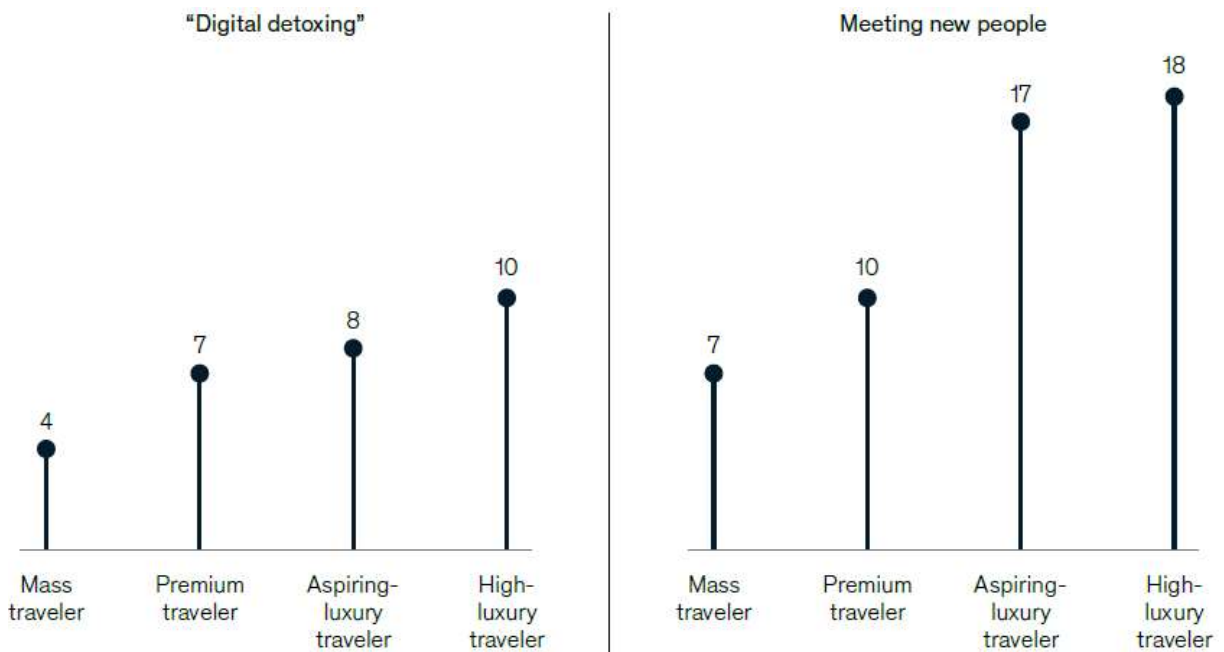
Pode parecer intuitivo que as pessoas com rendimentos elevados, que provavelmente passam grande parte do seu tempo de trabalho a comunicar através de telefones e computadores portáteis, exijam uma conectividade contínua enquanto estão fora

<sup>5</sup> Em média, o viajante de luxo gasta 500 dólares/noite, o viajante premium (não apresentado) gasta 300 a 499 dólares/noite e o viajante de massas gasta <300 dólares/noite.  
Fonte: McKinsey State of Tourism Survey, 5,061 travelers, Feb 27–Mar 11, 2024

de casa. Mas pelo contrário, os viajantes de luxo têm afinal duas a três vezes mais probabilidades do que os viajantes em massa de afirmar que as suas principais razões para viajar são conhecer novas pessoas e desligar-se dos dispositivos digitais (Figura 10). As viagens em pequenos grupos - por exemplo, pequenas expedições em cruzeiros de luxo - são atualmente muito procuradas. Neste segmento, os viajantes de luxo procuram a garantia de que estejam ligados digitalmente. No entanto, sentem-se confortáveis caso se sintam afastar-se de tudo, estando presentes no momento e conhecendo novas pessoas (McKinsey State of Tourism Survey, 5,061 travelers, Feb 27-Mar 11, 2024).

Embora os resorts maioritariamente enquadrados como destinos de “desintoxicação digital” continuem a ser uma escolha de alojamento fortemente especializada, estes destinos são importantes, tanto na comercialização de alojamento de luxo, como no desenvolvimento de ofertas no local. A oferta deverá considerar formas de criar espaços convidativos para a desconexão digital envolvendo áreas de alimentação comuns e mesas partilhadas.

Figura 10 - Motivação para viagens de lazer, por tipo de viajante (% dos inquiridos) <sup>6</sup>



Fonte: McKinsey State of Tourism Survey, 5,061 travelers, Feb 27-Mar 11, 2024

Os viajantes de luxo não deixam de se preocupar com os pontos e as vantagens de fidelização do hotel. 68% dos viajantes de luxo - em comparação com apenas 41% dos

<sup>6</sup> Em média, o viajante de luxo gasta 500 dólares/noite, o viajante premium (não apresentado) gasta 300 a 499 dólares/noite e o viajante de massas gasta <300 dólares/noite.

viajantes de massas - afirmam que os programas de fidelização são um fator importante na escolha de alojamento. Muitos viajantes de luxo procuram um tipo diferente de recompensa nos programas de fidelização. Estão menos focados em acumular pontos e trocá-los por estadias gratuitas. Estão mais sintonizados com o reconhecimento que advém de ser um cliente fiel e valioso e com o serviço atencioso, o conhecimento prévio das preferências e os privilégios exclusivos (como o acesso à liderança do hotel) que isso pode acarretar.

Os viajantes de luxo são igualmente mais propensos do que os viajantes em massa a preocuparem-se com as marcas de hotéis (77% versus 53%) e com as classificações de estrelas atribuídas pelo governo (84% versus 66%). Em geral, os viajantes de luxo querem confiar que os locais que escolhem apresentarão uma estética de classe mundial e ofertas robustas de comodidades. Marcas, estrelas e programas de fidelização podem ajudar a comunicar a reputação e a qualidade percebida de um alojamento (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

Os resorts com tudo incluído - repletos de buffets, bebidas padronizadas e atividades orientadas para a família - podem não parecer atrativos para os viajantes de luxo. De facto, os viajantes de luxo ainda optam pela solução com tudo incluído pela sua facilidade, conveniência e variedade acrescida de atividades sempre acessíveis passíveis de ser oferecidas. Mas este segmento de viajantes de luxo prefere estes alojamentos se também incluírem ofertas exclusivas e com uma componente personalizável.

Os resorts devem procurar opções que permitam a acesso a redes de dados e que permitam possibilidade de personalização. Isto pode incluir o acompanhamento de preferências alimentares ou até mesmo inscrever os apelidos dos hóspedes nos seus chinelos (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

Historicamente, o segmento de luxo e a exclusividade que este acarreta têm sido associados a hotéis de referência e de propriedade independente. As marcas que incorporaram com sucesso o segmento de luxo permitem incorporar muitos elementos de escala dos quais os players de luxo podem beneficiar. Uma grande marca de hotelaria de luxo pode também alargar o seu foco para além do seu produto principal, expandindo-se ao longo da cadeia de valor para se tornar um fornecedor de experiências mais holísticas - por exemplo, a marca de ultra luxo Aman ramificou-se em expedições de cruzeiro e viagens a jato. Com mais quartos para oferecer, as marcas em escala reduzem o seu custo por quarto e aumentam a

sua eficiência à medida que centralizam funções como pessoal, formação, tecnologia, compras e operações.

Hoje, 70% das propriedades hoteleiras de luxo são independentes. Mas o *pipeline* de fornecimento está invertido, com as propriedades de cadeias e franquias a representarem 78% dos hotéis planejados (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

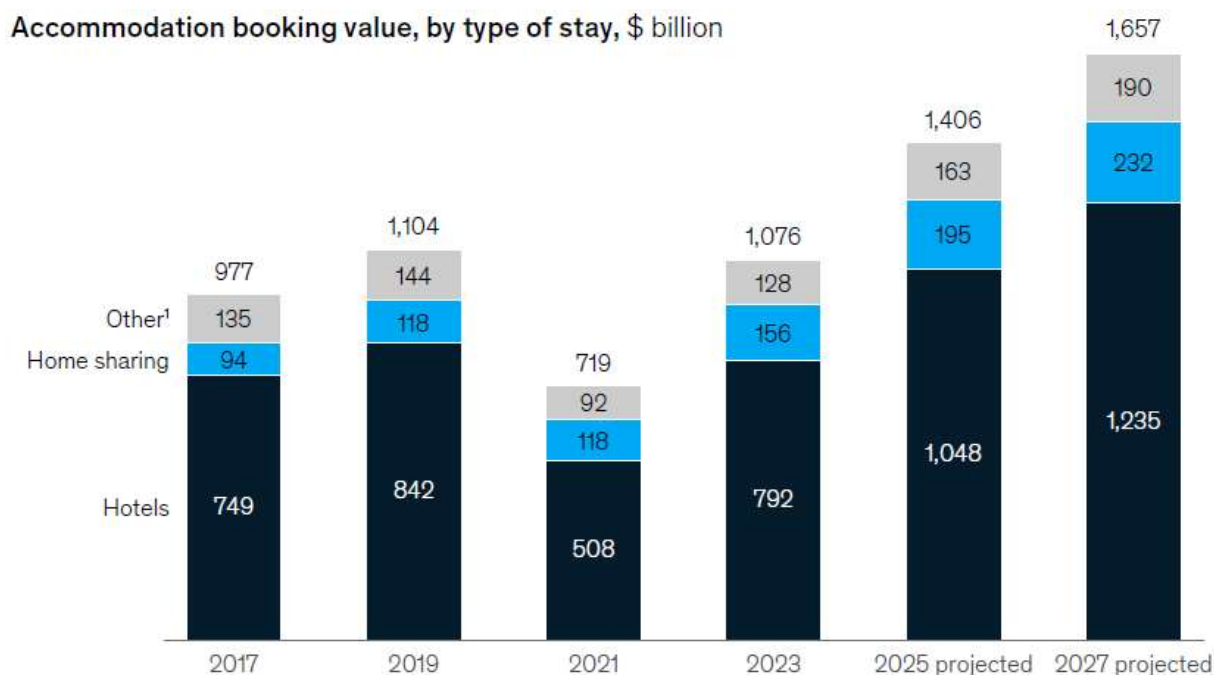
A inspiração para o segmento de luxo está fortemente relacionada com as redes sociais e não tanto com os agentes de viagens. Isto não significa, no entanto, que não haja lugar para o recurso aos agentes de viagens. Os clubes de viagens baseados em subscrições que atendem a todas estas necessidades, dando aos membros pagantes acesso a uma seleção exclusiva e cuidadosamente selecionada de propriedades, atividades e serviços de agência, tornaram-se uma solução atraente, especialmente para os viajantes de luxo mais jovens (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

A imagem tradicional de luxo está repleta de indulgência: jantares sumptuosos, um ambiente de descontração e inúmeras oportunidades para fazer alarido. Os consumidores de luxo esperam agora um segmento muito mais holístico de ofertas - incluindo aulas de ginástica (88% dos inquiridos do nosso inquérito dizem que a boa forma é importante nas viagens de lazer), menus orientados para a saúde, médicos antienvelhecimento no local, programas de mindfulness e muito mais. Os viajantes de luxo também querem aprender sobre as práticas de saúde e bem-estar específicas dos locais que visitam, seja a dieta mediterrânica do sul da Europa, seja a medicina ayurvédica na Índia. Para estes, bem-estar significa férias saudáveis.

A população de viajantes de luxo está a evoluir. Os intervenientes no sector do turismo devem assegurar que têm uma compreensão completa e precisa do viajante de luxo atual, reexaminando criticamente pressupostos de longa data (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

A partilha de casa é uma tendência que veio para ficar (Figura 11). O segmento cresceu de 10 para 14% do valor das reservas entre 2017 e 2023, enfrentando altos e baixos na rentabilidade ao longo do tempo (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*).

Figura 11 - Valor de reserva de alojamento, por tipo de estadia (mil milhões de dólares)



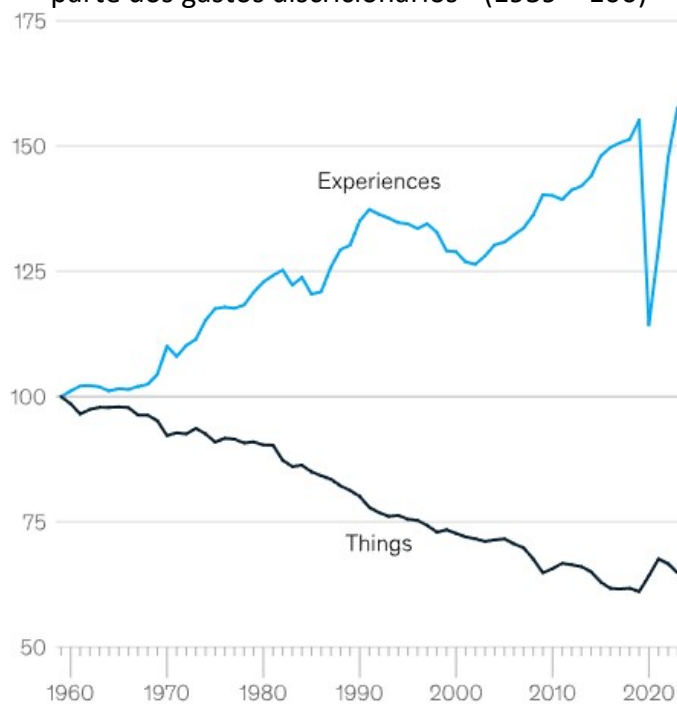
Fonte: (*Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey*)

Os EUA acolhem o maior número de milionários do mundo, quase 22 milhões de pessoas. A China Continental está em segundo lugar, com pouco mais de seis milhões, aproximadamente o dobro do número do terceiro mercado, o Reino Unido. Nenhum outro mercado conta com mais de 3 milhões de milionários. O Japão, a Alemanha e a França têm uma população milionária logo abaixo deste nível, enquanto o Canadá e a Austrália contam com menos de 2 milhões de pessoas nesta coorte. Em termos percentuais, estes números são igualmente reveladores: os Estados Unidos acolhem 38% dos milionários do mundo, a Europa Ocidental 28% e a China Continental 10%, o equivalente à soma do Japão, Índia, Indonésia, Coreia do Sul, Singapura e Tailândia. Curiosamente, os Países Baixos, relativamente pequenos, acolhem mais de 1.200.000 milionários em dólares, aproximadamente o mesmo número que a Itália e a Espanha, quase o dobro do número da RAE de Hong Kong e quase quatro vezes mais do que Singapura. O topo da pirâmide da riqueza mundial é composto por apenas 14 pessoas que possuem coletivamente perto de 2 biliões de dólares. Este, no entanto, não é o segmento mais pequeno. Este título vai para o segundo maior, pelos 12 indivíduos que possuem entre 50 e 100 mil milhões de dólares. O segmento abaixo, com pouco mais de 2.600 indivíduos, possuem entre um e cinquenta mil milhões de dólares (*Global Wealth Report 2024 - Crafted Wealth Intelligence, 2008*).

Os últimos trinta anos testemunharam um forte aumento destas faixas de riqueza, impulsionado pelo boom da indústria tecnológica, pela expansão dos mercados financeiros, pela subida dos preços do imobiliário, pela globalização e pelo crescimento das economias de mercado emergentes. Grande parte do aumento resultou da atividade empresarial, tanto em termos de crescimento orgânico como de cotações na bolsa de valores. Os empreendedores que se tornaram novos bilionários durante o período 2022/2023, fizeram-no principalmente através do crescimento orgânico dos negócios, em vez de lucrar com um evento específico como um IPO. Dois terços (65%) deles acumularam a sua riqueza desta forma. Abaixo deste escalão temos o intervalo que abrange entre um milhão e um bilião de dólares, composto por cerca de 58 milhões de pessoas. A maior proporção de milionários em dólares per capita na nossa amostra encontra-se no Luxemburgo, com mais de 16% dos adultos, seguido pela Suíça com pouco menos de 15% e pela RAE de Hong Kong e pela Austrália com quase 10%. A Nova Zelândia, os EUA e os Países Baixos aproximam-se dos 9%, tal como a Dinamarca. Singapura segue com pouco mais de 6,5% (*Global Wealth Report 2024 - Crafted Wealth Intelligence, 2024*).

Os hotéis de luxo sabem que o segredo para uma experiência de alto nível ao cliente é uma cultura de excelência. Clientes valorizam cada vez mais experiências únicas — não apenas o produto tangível — e atmosferas vibrantes em vez de formalidades opulentas. Dados sobre gastos do consumidor comprovam a noção de que o interesse em experiências recreativas está a aumentar, enquanto o interesse em bens não essenciais está a diminuir (*How the world's best hotels deliver customer experience | McKinsey*).

Figura 12 - Variação dos gastos dos consumidores nos EUA em coisas e experiências como parte dos gastos discricionários <sup>7</sup> (1959 = 100)



Fonte: (*How the world's best hotels deliver customer experience* | McKinsey)

Hoje, a diferença mais poderosa no setor de serviços é a cultura de excelência — alimentada por uma equipe que pode antecipar as necessidades dos clientes, exceder as expectativas, criar memórias queridas e fazer com que tudo pareça perfeito. As propriedades de luxo podem conseguir um maior retorno investindo nesse tipo de cultura do que revestindo o hotel com mármore e banhando a ouro os acessórios da casa de banho. Devemos contratar pelas personalidades, e não pelos currículos. Ter a porcelana certa não tem nenhum valor se a pessoa que a entrega ao hóspede não sorri ou não se envolve. Personalidades extrovertidas e amigáveis são uma necessidade absoluta para os colaboradores em funções de elevada visibilidade. Os porteiros são as primeiras pessoas com quem os hóspedes interagem quando chegam e as últimas com quem eles interagem quando vão embora. Ao contratar com base na personalidade, é importante que as habilidades podem ser sempre ensinadas. Podemos ensinar alguém a pôr a mesa, mas não podemos ensinar uma disposição positiva. As

---

<sup>7</sup> As coisas são definidas como o gasto total em bens, menos o gasto em bens essenciais (por exemplo, produtos médicos, gasolina). As experiências são definidas como o gasto total em experiências (por exemplo, passagens aéreas, alimentação fora de casa, entretenimento pago), menos gastos em serviços essenciais (por exemplo, cuidados capilares, lavanderia). Os gastos discricionários são definidos como gastos totais do consumidor, menos gastos em bens essenciais, como habitação, serviços públicos, combustível, bens e serviços médicos e mercearia.

tendências naturais de personalidade podem ser observadas durante o processo de contratação. Por exemplo, um gerente geral de hotel faz questão de fazer uma caminhada pelo hotel com todos os candidatos a emprego. Antes de caminhar pela propriedade com um possível funcionário, esse gerente geral coloca estrategicamente uma caneta no chão num local de destaque — basicamente atirando para o lixo. Apenas um candidato que tem o instinto de pegar a caneta pode ser contratado. Pontos de bonificação são concedidos aos entrevistados que cumprimentam os hóspedes ao longo do caminho. Devemos fazer um esforço extra para criar memórias únicas. Ir além pode criar momentos que um cliente lembrará para sempre. Alguns exemplos do mundo hoteleiro (*How the world's best hotels deliver customer experience | McKinsey*):

- Quando uma convidada perdeu sua aliança de casamento enquanto nadava, o diretor contratou um serviço de detetor de metais para procurá-la. Eles encontraram-na, e surpreenderam a convidada devolvendo a aliança a ela no jantar;
- Um executivo hospedado no hotel tinha programado fechar um negócio importante na manhã seguinte, mas ele tinha esquecido de levar seus sapatos. O concierge que calçava o mesmo tamanho e ofereceu-os ao hóspede. O hóspede fechou o negócio;
- Uma menina com uma doença estava hospedada com a sua família num hotel de luxo no deserto. A menina sonhava em montar um unicórnio. Então o hotel colocou um dos seus cavalos com uma fantasia de unicórnio (completa com chifre) e fez os sonhos da menina se tornarem realidade. A família agora volta todos os anos.

Os líderes do setor de serviços podem aprender com os melhores hotéis do mundo (*How the world's best hotels deliver customer experience | McKinsey*):

- O verdadeiro luxo tem menos a ver com preços elevados e acabamentos sofisticados e mais com um serviço requintado executado com cuidado e atenção;
- Uma cultura de excelência entre os funcionários é o que cria uma experiência de luxo (e pode criar uma ótima experiência para o cliente em contextos mais acessíveis);
- É fundamental que as pessoas que lideram equipes de serviço se imaginem como diretores de cultura, promovendo culturas de excelência incutindo valores partilhados, com ótimos desempenhos, sendo altamente visíveis e liderando pelo exemplo;
- Os melhores líderes modelam o comportamento que querem ver dos seus funcionários. Eles tratam a equipe com cuidado e generosidade para que a equipe trate os

clientes com o mesmo cuidado e generosidade. Eles ouvem atentamente a equipe para que a equipe ouça atentamente os clientes;

- As pessoas fazem toda a diferença na indústria dos serviços. Devem ser contratados funcionários com personalidade maravilhosa natural, investindo neles e capacitando-os com as ferramentas e a liberdade para serem excelentes;
- Não deve haver medo de ir além. É possível estar atento ao ROI (Retorno sobre o Investimento, *Return on Investment*) — entender onde gastar e onde procurar economias — e ainda encontrar formas de oferecer um serviço personalizado que surpreenda e encante os clientes.







Não existe uma imagem consensual do luxo, segundo o filósofo e sociólogo francês Gilles Lipovestky. O prestígio dos influenciadores advém do facto de não existir um luxo único, mas vários. Assim, os jovens procuram o que lhes convém. Durante milhares de anos, o luxo foi definido pela riqueza e havia uma definição objetiva. França e Itália têm marcas históricas que nasceram no final do século XIX ou no início do século XX. Trata-se de uma questão de prestígio e as raízes históricas acrescentam valor. Os americanos não o podem fazer, porque não têm uma marca histórica para terem um luxo mais exclusivo. Nos últimos 20 ou 30 anos, o luxo não parou de crescer (Freitas, 2024).

Constata-se que o segmento do luxo está a evoluir de forma cada vez mais vincada tal como está expresso abaixo no capítulo **3.5.6.2. Seleção do Mercado-Alvo** (Edwards, 2023).

A evolução dos perfis no segmento do luxo previsíveis para 2030 envolve algumas distinções valiosas, e muitos dos temas que inspiraram estas categorias, nomeadamente, sociedades cada vez mais envelhecidas em todo o mundo, o crescimento de opções de trabalho flexíveis, o crescimento das viagens VFR (*Visiting Friends and Relatives*) e a vida repartida entre muitas localizações - são motivadores com uma evolução de importância contínua de 2020 até 2030. Assim, as principais motivações e necessidades por trás destas categorias, resultam em seis perfis (*Future Traveller Tribes 2030*):

A evolução da experiência do viajante e os pontos de contacto (a viagem do viajante, as experiências de compra, os novos canais de venda, os dados e a personalização e os novos tipos de experiências do viajante) nos seis perfis anteriores, mostram os componentes mais relevantes para cada perfil. A tabela abaixo fornece uma visão geral deste mapeamento (Augustine, 2015).

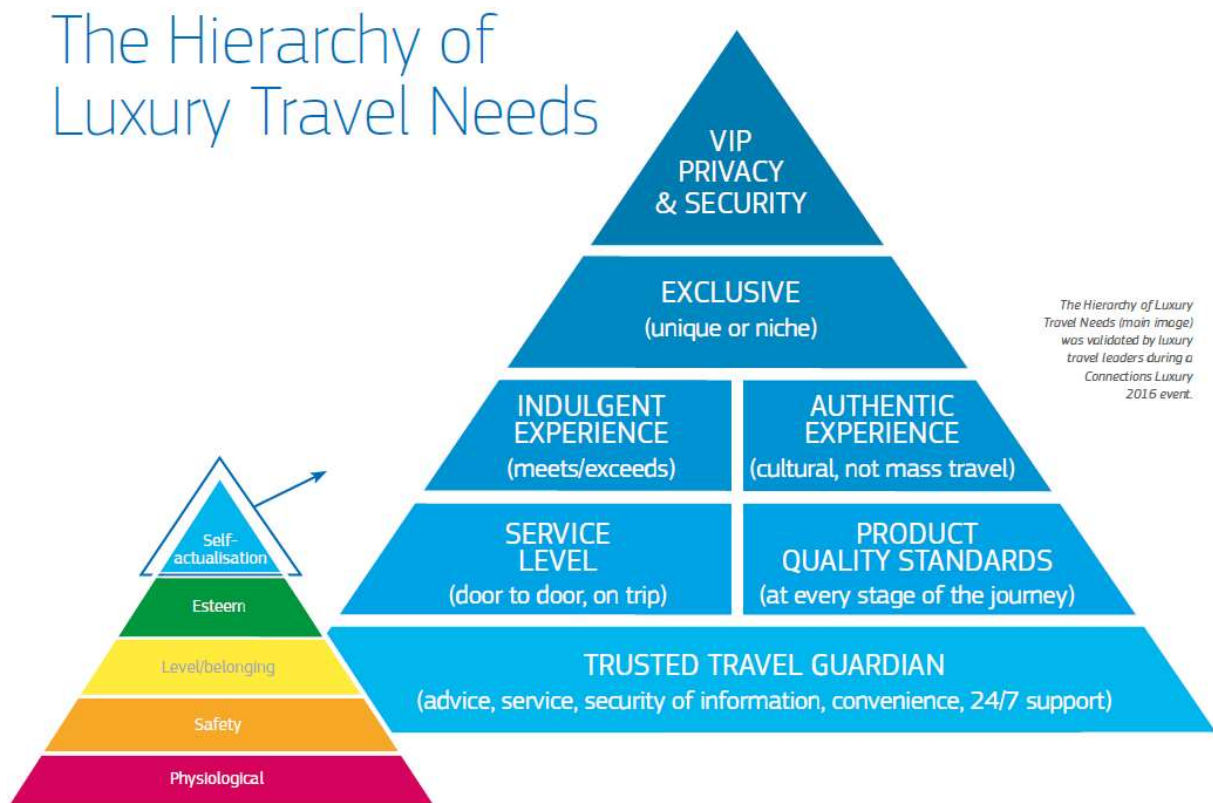
Figura 13 - Mapeamento dos futuros perfis de viajantes vs o seu comportamento de compra

	Simplicity Searchers	Reward Hunters	Social Capital Seekers	Cultural Purists	Ethical Travellers	Obligation Meeters
 Opportunity to influence	Inspire Shopping Booking	Inspire Shopping Booking	Any time	Close to time of use	Inspire Shopping Booking	Shopping Booking
 Degree of personalisation	Very high	High	Very high	Very low	High	Very high
 Purchasing experience	Bundle	Bundle	Both	À la carte	Bundle	Bundle
 Level of contact	Very low	Low	Very High	Low	Medium	Medium
 Touchpoint devices	Inspiration-centric	Any	Any	Inspiration-centric	Information-centric	Information-centric
 Types of experience	Convenience	Luxury & wellness	Luxury & productivity	Local	Ecological	Productivity

Fonte: (Augustine, 2015)

À medida que os hábitos de compra dos futuros perfis de viajantes evoluem, os fornecedores de viagens precisam de responder e construir uma viagem de viajante mais gratificante e conectada, do princípio ao fim, ou seja, desde a “inspiração até à chegada a casa”. A implementação de soluções e serviços adequados em cada fase da viagem do viajante será crucial para o sucesso (Augustine, 2015). No **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** estão detalhados alguns exemplos e potenciais benefícios de diversas estratégias para moldar a futura viagem do viajante.

Figura 14 - A hierarquia das necessidades nas viagens de luxo



Fonte: (Edwards, 2023)

A tendência no segmento das viagens de luxo e as alterações nas expectativas dos clientes à medida que caminhamos para uma nova era das viagens de luxo implica que os operadores e os fornecedores sofrem uma pressão cada vez maior para encontrar os seus viajantes “onde eles estão”. Em vez de oferecerem aos viajantes um produto constante, há que oferecer algo verdadeiramente personalizado, relevante e de nicho, e ser capazes de adaptar esta oferta sempre que necessário, à medida que o viajante avança no seu ciclo. Há que inovar na oferta de luxo e na formulação de estratégias para ter sucesso nesta nova era de viagens de luxo - onde o luxo é organizado, em tempo real e orientado pela experiência (Edwards, 2023).

## 1.2. Turismo e o Rio Douro

### 1.2.1. Uma perspetiva histórica

Joseph James Forrester (1809-1861) fez um trabalho eminentemente científico sobre o Douro com o olhar sensível do pintor e fotógrafo. Filho de comerciantes de joalheria, ourivesaria, e relojoaria, negociou em vinhos do Douro desde a vinda para o Porto em 1831, na qualidade de negociante de vinhos. No ambiente social e cultural de então, as atividades

de Forrester enquanto investigador do rio Douro e da região demarcada do vinho do Porto em associação com a prática da pintura e da fotografia, potenciaram o negócio de vinhos e granjearam-lhe um prestígio e um reconhecimento sem o qual o acesso aos espaços restritos e de elite da colónia britânica no Porto - como o Criqueet Club - assim como em Inglaterra - *Reform Club, Photographic Society Club e Exchange Photographic Club, Society of Antiquaries* - estaria vedado ou, pelo menos, mais limitado. Em 1855, Forrester procura expor as suas «*Illustrations photographiques du lit, et des rives du Douro*» na Exposição Universal de Paris onde tinha uma enorme participação com produtos relacionados com a produção vitivinícola e a região duriense, nomeadamente os seus mapas do rio. No corpo de imagens conhecidas de Forrester podem-se identificar fotografias de Paisagem do Douro, de Património e Monumentos, Retratos e Cenas de Género. Forrester participa da construção da paisagem duriense com o seu olhar duplamente científico e sensível, pela via da cartografia, do desenho, da pintura e da fotografia. A fotografia surge como elemento de concretização da paisagem, o instrumento final neste exercício de lavra de uma nova topografia. Desse modo, ajuda a definir a imagem do Douro, nessa arqueologia do olhar fotográfico sobre a região (Figueiredo, 2008).

As fotografias que Forrester realiza sobre o Douro espelham bem a dimensão científica e topográfica das suas preocupações: deveriam servir para ilustrar convenientemente os pontos que Forrester sinaliza no seu mapa, referindo-se aos locais mais pertinentes da navegação do rio e cuja descrição referia ser impossível realizar em menos de algumas centenas de páginas; serviriam igualmente para atestar as diversas transformações que fossem sendo operadas no leito do rio e chamar a atenção dos responsáveis nacionais para a necessidade de uma intervenção. Forrester representa o enciclopedismo próprio da sua época, ávido de conhecimento, que escolhe com critério os seus instrumentos formais com vista aos resultados que melhor espelham o seu sentir de artista. O seu trabalho é um casamento de assimilação de géneros só possível numa época em que distinção entre documento e *picturemaking* não era possível. A produção fotográfica de Forrester o posiciona como um autor de referência nos anos formativos da prática fotográfica em Portugal e na construção da paisagem da região duriense que até à atualidade tem despertado o maior interesse no olhar dos mais variados cultores deste género criativo (Figueiredo, 2008).

A ruralidade em Portugal tem diminuído desde 1960 e as políticas de desenvolvimento rural desde então têm-se centrado não tanto na agricultura, mas mais no

turismo, no turismo rural em particular, com investimentos públicos em projetos que tentavam travar o despovoamento e reconverter funcional e simbolicamente os territórios rurais portugueses.

Esta nova ruralização representa para alguns um fracasso coletivo e identitário e para outros uma esperança de mudança positiva. Nestes novos contextos, os turistas encontram-se não apenas com os velhos residentes rurais, mas também com novos habitantes rurais, recém-chegados, que se deslocam ao rural na procura do que imaginam ser uma melhor qualidade de vida. Esta realidade é especialmente relevante quando abordamos o turismo rural e o desenvolvimento sustentável, pois observa-se uma mistura complexa de agentes sociais que estão a reconstruir os espaços rurais. O rural é convertido em produto que circula em espaços globais oferecendo um pacote emocional que proporciona “tradição”, “autenticidade” e “naturalidade”, considerados valores perdidos nos meios urbanos (Pereiro, 2018).

Entre as décadas de 1980 e 1990 a oferta de alojamento turístico no Douro era muito reduzida, pouco diversificada e com fraca capacidade de acolhimento turístico. A isso não é estranho o facto de apenas na década de 1980 se dar a abertura do rio Douro à navegabilidade, para embarcações de carga e passageiros. O primeiro cruzeiro fluvial ocorreu entre as cidades de Porto e Régua, em 19 de outubro de 1986 e, só em 1990, decorreu a primeira viagem entre Porto e Barca D’Alva (Bernardo, 2018).

Já no século XXI, o primeiro Plano Estratégico Nacional de Turismo - PENT (Turismo de Portugal, 2007) condicionou toda a oferta turística do país focando-se mais nos produtos e menos nos destinos. Aqui a oferta turística portuguesa centrava-se no clima, na luz, na história, na tradição, na hospitalidade, na modernidade, na qualidade e na segurança.

Para o Norte de Portugal (86 municípios) o PENT programou quatro eixos da sua oferta turística, pela seguinte ordem de prioridades: 1) *Touring* Cultural e Paisagístico; 2) *City Breaks*; 3) Gastronomia e Vinhos; e, 4) Turismo de Negócios. Foi também idealizado um conjunto de eixos para o território do Douro, nomeadamente o Turismo de Saúde e de Bem-Estar, Turismo de Natureza e Turismo Náutico e Cruzeiros.

A Comunidade Intermunicipal do Douro (CIM Douro) atribui destaque ao património da Humanidade (Alto Douro Vinhateiro, Sítios Pré-históricos de Arte Rupestre e Vale do Rio Côa, Barro Preto de Bisalhães) existente no território, exaltando-o como um dos motivos para visitar o Douro, e interligando-o com outros elementos chave da oferta turística da região: a)

vinhas, os vinhos e as vindimas; b) gastronomia e experiências sensoriais; c) segurança e o bem-estar (relaxe, recuperação física e psíquica); d) paisagens e turismo de natureza (parques, reservas naturais, miradouros...); e) luz, aldeias e quintas; f) comboio histórico e cruzeiros no rio Douro (o transporte turístico como experiência); g) monumentos, rotas, mosteiros e turismo histórico (história de Portugal); h) património imaterial (tradições, lendas, ...); i) desportos e vida ativa (ex. caminhadas, trilhos, bicicletas de montanha...) (Bernardo, 2018).

### **1.2.2 A caracterização do Douro**

O Douro escapa a definições rígidas de conceito geográfico e cultural. É um território administrativo (NUT III) enquanto promoção pelo marketing turístico, mas é também o vale encantado do escritor Miguel Torga, a terra da saudade para os emigrantes, o rural idílico do Estado Novo, a miséria do camponês, o património da humanidade. Todas estas leituras estão constantemente presentes quando nos aventuramos a entender o que é o Douro, onde começa e onde acaba. O Douro localiza-se na Região do Norte de Portugal que tem um relevo diferente do resto do país, apresentando uma orografia mais complexa onde as amplitudes altimétricas são mais acentuadas, sobretudo o interior norte de Trás-os-Montes e Alto Douro (TMAD). Aqui o clima apresenta chuvas muito abundantes, neve e frio glacial, no inverno e calor sufocante e uma secura que seca os rios e fontes no verão originado por um território de costas para o Atlântico, isolado, alto, de clima violento e de ásperos contrastes. Estas características geográficas fazem parte da tradição oral em ditados como o de “Nove meses de inverno e três de inferno” ou “Para lá do Marão mandam os que lá estão”. Este isolamento físico e simbólico foi-se quebrando desde a década de 1990 com a construção de autoestradas (ex. A-24; A-7 e A-4) e depois com a abertura do túnel do Marão a 7 de maio de 2016 (Bernardo, 2018).

As acessibilidades ao destino são essenciais na oferta turística, tanto física como relativa aos mercados e centros emissores de turistas, condicionando as infraestruturas, a distância e o volume de visitantes e impactando na atratividade dos destinos, a duração temporal da viagem e o custo económico da deslocação (Anexo 8). Outro elemento importante do desenvolvimento turístico de um território é a capacidade de carga. Este é um conceito que define a capacidade de carga ecológica, paisagística, perceptual, social e cultural de um território ou destino turístico medindo a capacidade máxima de utentes de um destino turístico, interpretando os níveis aceitáveis de mudança introduzidos pelo turismo, definindo

a capacidade da paisagem para receber visitantes e analisando o grau de satisfação e saturação dos visitantes e visitados (Bernardo, 2018).

A informação disponível nos guias de viagens que envolvem o Rio Douro, encontram-se cheios de descrições de vinha rochosa, dos seus terraços, dos seus afluentes e das encostas vertiginosas. São também menções a emoções nas difíceis jornadas empreendidas no Rio Douro, nos frágeis barcos rabelos, face à necessidade de vencer a irregularidade do leito do rio, cheio de perigos antes da construção das atuais barragens. Perante as más condições de então nas vias terrestres na região do Alto Douro, a via fluvial foi sempre a mais apetecível. Até ao aparecimento das vias ferroviárias, as vias fluviais detinham um papel de fuga face ao isolamento a que a região se encontrava votada (Fernandes & Vieira, 2023).

De entre os produtos agrícolas locais destacam-se também a maçã, laranja, castanha, sabugueiro, amêndoa e azeite, enveredando por uma produção agroecológica com garantia de qualidade. Esta pode potenciar o Douro como um ecodestino no qual existe uma relação responsável e de futuro entre atividades humanas e ambiente/território. Alguns destes bens alimentares já possuem denominações de origem podem servir para a (re)criação, recuperação ou promoção de gastronomias locais aliadas aos vinhos já apreciados e reconhecidos.

No entanto, para que um território rural / agrário se converta num destino turístico é necessária uma perspetiva integrada e planeada que ofereça ao turista uma experiência total na qual o território é vivido com estímulos sensoriais totais e não apenas limitado ao fascínio visual da paisagem, mas também olfativo, audível e gustativo. Para tal é determinante que se possa saborear não só o território durante a visita, mas também nos produtos que se possam consumir pós-visita, transportando assim a essência da região (Bernardo, 2018).

A linha férrea do Douro é um elemento estruturante do território que liga a fronteira com Espanha ao mar. O seu percurso percorre um vale com uma paisagem vinhateira, que se foi transformando. Os pontos particulares da linha férrea: pavimentos, edifícios, pontes e túneis, que individualmente não são excecionais, mas que no seu conjunto tornam-se relevantes para os visitantes (Santos, 2023).

Em Portugal, a produção vitivinícola é um sector económico que sustenta milhares de famílias e empresas. No entanto, a falta de escala e de imagem no exterior deixa-o aquém de Itália, França ou Espanha. Têm vindo a surgir novos produtores de vinho, como os Estados Unidos, a Argentina ou a Austrália.

Mas o Douro é um caso especial. É a maior mancha de vinha de encosta do mundo, correspondendo a 53% da área total. Isto implica um desafio para a mecanização da vindima, dado o relevo acidentado das encostas, com socalcos que permitiram a plantação de videiras em locais aparentemente impossíveis (*Alta tecnologia e História ancestral no Douro*, 2022).

### **1.2.3. O turismo fluvial**

O turismo fluvial comporta o uso de meios de transporte fluviais aliada a uma série de atividades muito variadas, como sejam, passeios de barco, desportos náuticos e atividades de lazer e aventura abrangendo vários planos de água como os rios, canais, lagos, lagoas e albufeiras. Contempla a utilização de embarcações mais ou menos tradicionais, para a realização de percursos de barco com durações variáveis, de que são exemplo: os cruzeiros fluviais de um dia ou vários dias como os navios hotel, o barco casa (*houseboat*), os barcos de recreio privado e ainda a prática de desportos náuticos e atividades de lazer e aventura.

É sobretudo na Europa que se concentra a maior oferta de cruzeiros fluviais, a que não é estranho o facto de se ter iniciado aí essa atividade nos rios e canais e que agora se vem a alargar a outros países com rios navegáveis pelo mundo. É uma oferta turística diferente dos cruzeiros marítimos uma vez que, dadas as limitações geográficas dos canais fluviais, englobam navios de menor porte, apresentando habitualmente uma capacidade entre 150 a 300 passageiros, com rotas de um dia e itinerários que conjugam a navegação com atividades em terra (Nunes et al., 2016).

### **1.2.4. O turismo no Rio Douro**

O turismo no Rio Douro tem evoluído de forma consistente, com melhorias tanto do lado da oferta como da procura. A diversificação dos serviços e a atração de turistas nacionais e internacionais são bons indicadores da atividade turística, com impactos tanto na economia local como na valorização e preservação do património. Esta realidade tem reflexos tanto na criação de emprego como no crescimento de pequenas e médias empresas (PME's) relacionadas com a atividade turística (ex.: restaurantes, lojas de produtos endógenos e operadores de turismo).

Este desenvolvimento tem ajudado a combater o êxodo das zonas rurais, e uma melhoria do emprego e da qualidade de vida da população local. O turismo fluvial regista um dos maiores crescimentos da na última década, seja do lado da procura (número de

passageiros e diversificação do seu perfil pela sua origem geográfica, dias da estada e experiências vividas), seja do lado da oferta (número de operadores turísticos, do tipo de embarcações e experiências oferecidas). Este segmento turístico é muito positivo para o desenvolvimento regional através da modernização das infraestruturas e equipamentos de apoio a atividade fluvial (Rocha et al., 2024).

No caso do Douro, apenas após a abertura à navegabilidade para embarcações de passageiros se tornou possível o crescimento do turismo fluvial na região. Em 2015, na Estratégia de Marketing Turístico do Porto e Norte de Portugal foram definidos os produtos turísticos para o período de 2015 a 2020, nos quais, em particular no Douro, o turismo náutico (cruzeiros e tours no rio Douro) foram definidos como produtos âncora do destino (Bernardo, 2018).

Segundo a APDL, a capacidade instalada em 2022 apresentava 222 embarcações marítimo-turísticas distribuídas por 110 operadores com uma capacidade (em termos de lotação) de 11.814 passageiros (*Estatísticas*, 2024).

Desde 19 de outubro de 1990, dia da viagem inaugural, que existe navegação de embarcações turísticas no rio Douro, desde a Foz, no Porto, até ao porto espanhol de Vega Terrón, junto a Barca D'Alva, no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo. A via navegável do Douro deverá encerrar 2024 com um “aumento de 12%” do número de passageiros em comparação a 2023. Significa mais cerca de 150 mil do que os quase 1,24 milhões registados no ano anterior, entre navios-hotel, cruzeiros de um dia e viagens na mesma albufeira ou no estuário. A expectativa da Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo (APDL), que gere a via navegável, é de que o negócio continue a crescer com a entrada de novos operadores. O movimento que se concentra na mesma albufeira, designadamente no estuário, Pinhão, Régua, Barca de Alva e Entre-os-Rios, é de 70% (Jornal de Notícias, 1 de dezembro de 2024).

Célia Lima, diretora comercial da empresa de cruzeiros turísticos Tomaz do Douro, indica que tiveram 425 mil passageiros registados em 2023, e a perspetiva é de que 2024 encerre “em linha com o ano passado”. Os eventos internacionais que atraem massas impactam sempre nas vendas em meses com alguma relevância.

Maurício Fernandes, coordenador comercial da Barcadouro, ressalva que 2023 foi o melhor ano de sempre e que 2024 esteve muito alinhado. Para tal, contribuiu o lançamento de produtos próprios e exclusivos, o que levou a redirecionar a frota para outros destinos que

não são os habituais (Régua, Pinhão ou Barca D'Alva). Também houve um incremento qualitativo graças à mudança na oferta, que se refletiu no tipo de cliente da empresa.

Tanto na Tomaz do Douro como na Barcadouro, a percepção da sazonalidade do turismo fluvial tem vindo a ser esbatida. Célia Lima adianta que, de há uns anos a esta parte, nota-se uma diminuição da sazonalidade em serviços que podem funcionar durante todo o ano. Também Maurício Fernandes aponta a capacidade de adaptação e o permanente acompanhamento dos clientes, o que têm permitido um aumento muito significativo nos programas privados. Estes são tidos como fundamentais ao longo de todo o ano, mas em especial durante a chamada época baixa, fora do verão.

O Douro está aberto à navegação durante todo o ano. As previsões da APDL apontam para uma continuidade do crescimento do número de passageiros nos cruzeiros fluviais no rio Douro, evolução que deverá ser alicerçada na “entrada de novos operadores e navios. Este aumento impulsiona a economia local e reforça a imagem da região como um destino turístico atrativo (Jornal de Notícias, 1 de dezembro de 2024).

Com o aumento do número de navios-hotel a navegarem no Douro, há mais dificuldades para as restantes embarcações. Célia Lima explica que os navios da sua empresa podem entrar na mesma eclusa em simultâneo com outros de dimensão similar, mas tal já não é possível quando entra um navio-hotel, dado que a ocupa por completo. Para a gestora, um dos principais desafios é encontrar um “equilíbrio” para a navegação no rio Douro. Maurício Fernandes também destaca o elevado número de navios a operar e algumas infraestruturas desatualizadas.

Um dos maiores desafios é garantir que a atividade continue a atrair capital humano. Para isso, é necessário que as escolas e centros de formação estejam atentos, já que, tanto a navegação fluvial como o Turismo em geral, precisam de profissionais com formação nas mais variadas áreas.

Quanto aos programas propostos para o Douro, Maurício Fernandes sublinha que o maior desafio reside na garantia da manutenção da qualidade, bem como o respeito pelo meio e o envolvimento de toda a região (Jornal de Notícias, 1 de dezembro de 2024).

Com o objetivo de avaliar a capacidade do Douro e as suas vocações ao longo dos 208 quilómetros de via navegável, a Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo (APDL) lançou um estudo para a elaboração do plano de gestão e exploração da via. A APDL pretende criar um documento orientador para os próximos 10 anos.

Um dos objetivos é definir soluções para melhorar a utilização e exploração da via e, em simultâneo, tornar este negócio mais eficiente e sustentável ambientalmente. O futuro plano prevê medidas adaptadas à diversidade de áreas de negócio e atividades, nomeadamente navegação de turismo e recreio, transporte de mercadorias, gestão de infraestruturas e gestão dominial.

Um dos pontos essenciais a avaliar é a capacidade instalada na via navegável, tendo em conta a procura por segmento de mercado, o investimento público e/ou privado, o financiamento, o quadro regulamentar para a gestão e exploração da via, a articulação com todas as partes interessadas, a recomendação para instrumentos de gestão territorial e de organização, entre outras.

Também estão a ser instalados sistemas que possibilitam a ligação elétrica do navio a terra, o que permite evitar que, durante a estadia, tenha de manter os geradores ligados, com a consequente emissão de gases poluentes.

Outra medida passa pela adoção de combustíveis menos poluentes nas embarcações, a instalação de sistemas para recolha e tratamento de resíduos, bem como o desenvolvimento de projetos de preservação da biodiversidade e de minimização da poluição sonora”.

O Douro é navegável durante todo o ano, embora a atividade possa ser condicionada ou interrompida por motivos de segurança, como nas cheias. As eclusas costumam encerrar para manutenção nos meses entre janeiro e março (Jornal de Notícias, 1 de dezembro de 2024).

Em Portugal, a via navegável do Douro, dispõe de 208km, desde a barra do Douro (início no Oceano Atlântico) até à fronteira de Barca D'Alva e Vega Terrón (porto espanhol), com um desnível de 125m vencido por 5 eclusas de navegação (desnível entre 13 a 35m).

A via navegável dispõe das características tipificadas no âmbito internacional, aberta, em toda a sua extensão, a embarcações de todo o tipo, estando apenas limitada às seguintes dimensões (comprimento: 83m, largura 11,40m, calado 2m e calado aéreo de 7,20m). As restrições a montante do Pinhão, devido ao estrangulamento do canal são: comprimento 83m; calado 2m.

O canal de navegação está balizado com assinalamento fluvial, identificado com o código de cores regulamentares e ao longo da via existem cerca de 60 cais fluviais. O canal de navegação, balizado onde necessário com bóias, verdes na margem esquerda e vermelhas na margem direita, apresenta a seguinte largura mínima: Em leito rochoso: 40m e em leito

aluvionar: 60m. Permite, as seguintes profundidades mínimas: 3,80m do mar até ao Pinhão e do Pocinho até ao local transfronteiriço de Barca D'Alva e Vega Terrón e 2,00m do Pinhão até à barragem do Pocinho (no entanto existem troços onde o valor é superior).

O desnível de 125m que o rio apresenta entre o mar e a Barca d'Alva/Vega Terrón, é vencido por 5 eclusas que têm todas a mesma largura (11,40 m), um comprimento ao longo do eixo longitudinal que se situa entre os 86m e os 92m. Considera-se que um navio de 83m pode utilizar todas as eclusas do Douro e que será possível a circulação de navios mais compridos em algumas delas. No entanto a passagem desses navios depende da autorização prévia da APDL - Via Navegável do Douro. (*Canal de Navegação*, 2024).

O Rio Douro (Peixeiro, 2012) é uma via navegável singular pois é constituída por uma hidrovia com cerca de 200 quilómetros de extensão que permite a navegação do rio Douro desde a barra até à foz do rio Águeda, no limite com o Douro Internacional. É acessível a navios flúvio-marítimos até 2.500 toneladas. A largura do canal de navegação é de 40 m (leito rochoso) a 60m (leito aluvionar). A profundidade mínima é de 4,2 m (mas apenas 2,5 m entre o Pinhão e o Pocinho) e a Navegabilidade varia entre a cota 0,0m (Barra) e a cota 125,0m (Barca d'Alva). Os desníveis são vencidos por 5 Eclusas, com comprimentos entre os 86,0 e os 92,0 m e uma largura constante de 12,1 m, a saber: Crestuma-Lever (desnível máximo de 13,9 m); Carrapatelo (desnível máximo de 35,0 m); Régua (desnível máximo de 28,5 m); Valeira (desnível máximo de 33,0 m) e Pocinho (desnível máximo de 22,0 m).

Os principais estrangulamentos identificados são:

- Modernização do Assinalamento Marítimo - tendo em conta as características físicas do canal e o regime de correntes, que recomendarão os tipos de marcas a utilizar (enfiamentos em terra, farolins de sectores, balizas ou boias, - cegas ou luminosas) e o regime de cheias e de descargas de emergência;
- Implementação de um Sistema AIS (*Automatic Identification System*) para águas interiores INLAND AIS - para garantir um correto e eficaz controlo e seguimento permanente e em tempo real, da navegação ao longo do canal de navegação, em complemento da rede de comunicações VHF (*Very High Frequency*) já existente;
- Elaboração e Operacionalização de um Plano de Emergência ou de Intervenção Rápida para a via navegável, informatizado e georreferenciado, criação de um Centro de Coordenação e, complementarmente, a Reformulação do Plano de Cheias (existente), além da elaboração de um Plano de Comunicações Integrado;

- Produção e publicação de Cartas de Navegação atualizadas, aprovadas pela Autoridade Marítima.
- Alargamento à navegação noturna de todas as medidas atrás referidas para melhoria das condições de segurança da navegação, incluindo eventuais medidas adicionais no assinalamento marítimo, quer em número de marcas luminosas quer na instalação de “transponders” especiais em algumas das boias, que constituirão uma importante ajuda à navegação;
- Adequação do sistema de iluminação e de captação de imagens nas eclusas e áreas envolventes e garantia de permanência 24 horas / dia, nas várias eclusas, de meios humanos que garantam a operação dos seus equipamentos e a assistência de segurança durante a operação de eclusagem;
- Assegurar 24 horas / dia o Serviço de Pilotagem, na entrada / saída da barra, e o serviço dos “Práticos do rio” ou “Mestres de Tráfego Local” em toda a via navegável.

No período de dezembro a fevereiro, o caudal máximo para navegar em segurança (600 m<sup>3</sup>/s), é ultrapassado em:

- 38 dias (42% do tempo) na albufeira de Crestuma;
- 23 dias (26% do tempo) na albufeira de Pocinho.

Mesmo para navios flúvio-marítimos tecnologicamente avançados, capazes de navegar em segurança com caudais mais elevados (800 a 1000m<sup>3</sup>/s), eles deverão parar em cerca de 30% do tempo (1 mês) neste período de dezembro a fevereiro.

A APDL entende que *“não deverão ser admitidos projetos ou intervenções que reduzam o 'Chartered Vertical Clearance' [altura disponível acima do plano da água] já existente no caso concreto da Ponte D. Luís”,* que é de 9,40 metros para uma altura de maré de 4,40 metros, na situação de preia-mar de águas vivas (*Sétima travessia sobre o Douro não pode ser mais baixa do que o tabuleiro inferior da Ponte D. Luís, 2019*).

#### **1.2.5. O caso de Castelo de Paiva**

Uma pesquisa no Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL) para o caso específico de Castelo de Paiva, objeto de estudo desta Proposta de Projeto, permite saber que existem 79 unidades de AL, com 246 quartos, 318 camas e 570 hóspedes, apresentando uma média por unidade de AL de 3 quartos, 4 camas e sete turistas diários (*Pesquisa RNAL / RNT, 2024-a*).

Castelo de Paiva é uma vila do distrito de Aveiro, que se situa na sub-região do Tâmega, na margem esquerda do rio Douro e do rio Paiva. O Portal Turístico do Douro apresenta as terras de “Paiva”, que eram assim chamadas até ao séc. XIX, aparecem referenciadas em 883 e passaram a denominar-se “Castelo de Paiva” em 4 de março de 1852.

Em tempos foi marcado pela agricultura e pela exploração de carvão nas Minas de Pejão, que eram ricas em antracite. Atualmente as vinhas assim como algumas pedreiras de granitos e xistos, têm um papel fundamental na economia local.

A indústria do calçado, a têxtil, a da madeira e a de marroquinaria, também têm tido um papel preponderante em toda a região. O artesanato tem crescido nos últimos tempos no concelho, dada a importância que têm vindo a adquirir a cultura e o lazer, que assim deste modo se têm mantido tradições e raízes culturais.

De destacar os trabalhos em linho, em cobre, a manufatura de mantas e a cestaria (Castelo de Paiva - Roteiro do Douro, 2024).

Castelo de Paiva faz parte, desde 1998, de um processo de desenvolvimento sustentado, promovido por várias entidades, ao inventariar elementos patrimoniais de estilo românico na região do Vale do Sousa, na região do Baixo Tâmega e Douro Sul.

A Rota do Românico envolve 58 elementos patrimoniais de estilo românico, unidos em rede e dinamizados numa rota turística estruturada, assumido um papel fundamental não só no aumento do número de visitantes no território, mas também no aparecimento de novos negócios associados à dinâmica turística.

O turismo cultural surge como um dos eixos principais da estratégia das políticas públicas no desenvolvimento local (Pinheiro, 2024).

Castelo de Paiva expandiu a sua rede de fibra ótica, atingindo 98%. Desde 2015 em Castelo de Paiva, a dstelecom prevê que, até ao início de junho de 2025, cerca de 650 novas casas no concelho tenham acesso a serviços de banda larga de última geração. Com esta expansão, mais de 7.500 famílias de Castelo de Paiva poderão aceder a diversos serviços de internet, com a liberdade de escolher entre vários operadores. Existe um esforço para garantir que as localidades mais periféricas não fiquem excluídas do processo de transição digital, contribuindo para a inclusão digital plena na região (N. Braga, 2025b).

### 1.3. Turismo de Saúde e Bem Estar

#### 1.3.1. O conceito

Tendo por base a análise das grandes tendências da procura internacional, o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) definiu 10 produtos selecionados em função da sua quota de mercado e potencial de crescimento, bem como da aptidão e potencial competitivo de Portugal, nos quais deverão assentar as políticas de desenvolvimento e capacitação da nossa oferta turística.

Um desses 10 produtos turísticos estratégicos é o Turismo de Saúde e Bem-Estar (*Health & Wellness Tourism*). A principal motivação é a recuperar do bem-estar físico e psíquico. No Turismo de Saúde a experiência consiste na realização de um tratamento específico para a cura de uma doença, representando 20% do mercado de Saúde e Bem-Estar.

O Turismo de Bem-Estar Geral baseia-se na procura do equilíbrio e da harmonia mental, emocional, física e espiritual, representando 60% do mercado de Saúde e Bem-Estar.

O Turismo de Bem-Estar Específico baseia-se na procura do bem-estar físico e psíquico através de um tratamento específico, representando 20% do mercado de Saúde e Bem-Estar.

O perfil e hábitos de consumo dos turistas que realizam viagens de Saúde e Bem-Estar são (Yumpu.com, 2006):

- Jovens, dos 20 aos 24 anos, com níveis de rendimento médio
- Adultos, dos 40 aos 50 anos, com níveis de rendimento médio-alto
- Famílias jovens, de rendimentos médios e com filhos pequenos
- Seniores, dos 50 aos 60 anos, com níveis de rendimentos médio-alto

Os seus hábitos de compra incluem pacotes de *wellness*, spa e/ou talassoterapia, incluindo alojamento e tratamentos, comprando com 6 meses de antecedência para viagens de 1 semana, e de última hora para *short breaks* de 3 a 4 dias, para hotéis de 4 e 5 estrelas e/ou para hotéis de charme, ao longo de todo o ano. São casais, individuais ou grupos de amigos (sobretudo mulheres). Compram, em média, 2 a 3 vezes no ano. As atividades realizadas envolvem (Yumpu.com, 2006):

- os mais jovens utilizam, essencialmente, programas de fitness;
- as famílias jovens com filhos pequenos têm preferência por spa;
- os adultos procuram prevenção de doenças e experiências de descontração;

- os seniores procuram serviços de tratamento médico mais tradicional ou spa, com permanência de 2 a 3 semanas.

O turista de bem-estar primário é o turista cuja viagem ou escolha de destino é motivada principalmente pelo bem-estar, escolhendo destinos e experiências que estão diretamente relacionados com o bem-estar (por exemplo, spas de destino, resorts de fontes termais, resorts de saúde, retiros de ioga, etc.).

O turista de bem-estar secundário é o turista cujo principal motivo de viagem não é o bem-estar, mas que procura manter o bem-estar durante qualquer tipo de viagem de lazer ou de negócios. Para os turistas de bem-estar secundários, os seus valores de bem-estar e estilos de vida afetam as suas escolhas, atividades e gastos durante a viagem (por exemplo, procurar alimentos saudáveis, ginásios/opções de exercício, etc. ao longo de uma viagem) (2024 Global Wellness Economy Monitor).

Hoje em dia, turistas com origem nos centros urbanos procuram cada vez mais ambientes de férias relaxantes, em ambientes calmos e que promovam o bem-estar físico e mental. As pessoas atribuem grande interesse no relaxamento físico e mental, os benefícios estéticos e a possibilidade de usufruir de várias atividades desportivas, de animação, gastronómicas e culturais (Antunes & Costa, 2024).

Nos últimos anos, a interseção entre saúde mental e hotelaria emergiu como um campo de interesse crescente tanto para profissionais de saúde quanto para a indústria hoteleira (Galvão & Ala, 2024).

A gama de serviços de spa oferecidos ao turista aumentou, com muitos spas já estabelecidos a renovar os seus edifícios com novos investimentos imobiliários, com hotéis e resorts a surgirem nas suas imediações. Os empreendimentos turísticos estão a alargar os seus portfólios de serviços para oferecer diferentes opções para diferentes segmentos de procura turística.

Do lado da procura, tem-se verificado um crescimento muito significativo quer do turismo médico, quer do turismo de bem-estar, o que se deve ao (i) aparecimento de novos comportamentos e estilos de vida que colocam maior ênfase no bem-estar do corpo, da mente e do espírito; (ii) alterações na estrutura demográfica, com aumento da esperança média de vida à nascença e (iii) o aumento do número de idosos que frequentam spas médicos, já perceptível antes da pandemia de COVID-19.

Em Portugal, o turismo de saúde e bem-estar é muito importante para a economia nacional e das regiões Norte e Centro. A componente spa e/ou bem-estar está mais presente nos hotéis do que nos estabelecimentos de turismo rural (Mota et al., 2023).

Um estudo que analisa a literatura quanto aos benefícios do turismo de bem-estar para a saúde, aumentando a sistematização e a integridade da teoria que sugere, em primeiro lugar, quatro dimensões principais, nomeadamente a aptidão física, a aptidão psicológica, a qualidade de vida e a saúde ambiental.

Em segundo lugar, na dimensão do corpo, classifica conceptualmente o turismo de bem-estar como um novo modelo de turismo. Para os turistas de saúde de nível superior, envolvem grupos com orientação alimentar e de saúde, uma orientação para o fitness e para a saúde.

Em terceiro lugar, conduz à melhoria da qualidade da aptidão psicológica. Para as pessoas com orientação para a reabilitação, o impacto a longo prazo da experiência de reabilitação adquirida com a estadia através da participação em atividades de bem-estar é mais profundo.

Por último, participar no turismo de bem-estar não só melhora a qualidade de vida, como aumenta também o ambiente ecológico e humano (Liao et al., 2023).

A maioria dos utilizadores de instalações termais vive perto das instalações termais, com o mercado externo a representar pouco mais de 10%, indicando a necessidade de oferecer novos produtos e serviços que atraiam os turistas internacionais para aproveitar todo o seu potencial e garantir o seu desenvolvimento sustentável na utilização e rentabilização desta oferta (Pereira et al., 2023).

De acordo com a Associação Portuguesa de Spas (APSPT), os últimos dados apontam para a existência de 620 empreendimentos turísticos em Portugal registados como Spa. Contudo, segundo Paula Guedes, presidente desta associação, a desregulamentação deste setor permite que exista uma multiplicidade na oferta de instalações com uso do termo “Spa” sem um padrão de qualidade com requisitos mínimos. É nesse sentido que a associação tem vindo a trabalhar num selo de qualidade, o *Authentic Spa*, que possui três requisitos básicos para a sua atribuição a um estabelecimento: o tipo de infraestruturas ou equipamentos, com recurso obrigatório ao elemento água; a certificação dos profissionais e a variedade da oferta, com um leque de serviços mínimos.

O “The 2023 Global Wellness Economy Monitor”, lançado pelo *Global Wellness Institute*, aponta que o mercado *wellness* tem crescido 12% ao ano desde 2020, estimando-se que este tenha um crescimento de 57% até 2027 (Nova edição, 2024)

O critério fundamental para o sucesso de um spa passa por três fatores: a qualidade do serviço em gabinete, com profissionais tecnicamente qualificados; o menu de spa, que além de espelhar a linguagem conceptual do hotel deve beber inspiração da região em que se insere para oferecer tratamentos diferenciados; e as instalações, que devem ter vários equipamentos de hidroterapia que complementem o serviço das terapias, uma zona de relaxamento e balneários.

Neste momento a tendência é aproveitar a luz natural ao máximo, fugindo do hábito para escurecer espaços - aliás, a conjugação de ambientes com graus de luminosidade diversa permite ao utilizar experienciar vários estados de humor.

As tendências do mercado exigem spas diferentes e muito mais polivalentes, que permitam rápidas adaptações do menu de serviços. É crítico que os consultores de spa entrem nos projetos logo nesta primeira etapa, pois é na conceção que se define todo o Spa.

O futuro do turismo é de saúde e de bem-estar, pelo que o fator para o sucesso em hotelaria é neste sentido, a inclusão de uma oferta *wellness* completa e de qualidade. Já não basta ter uma piscina interior para o efeito (Nova edição, 2024).

A procura por produtos e serviços que promovam o envelhecimento saudável e a longevidade está a aumentar, impulsionada por uma mudança em direção à medicina preventiva, o crescimento da tecnologia da saúde (como telemedicina e monitoração digital da saúde) e avanços na pesquisa sobre produtos antienvelhecimento.

À medida que as populações nas economias desenvolvidas continuam a envelhecer (uma em cada seis pessoas no mundo terá 60 anos ou mais até 2030<sup>8</sup>), espera-se que haja um foco global ainda maior no envelhecimento saudável.

O controle de peso é uma prioridade para os consumidores nos Estados Unidos, onde quase um em cada três adultos luta contra a obesidade; 60% dos consumidores americanos em nossa pesquisa disseram que estão a tentar perder peso. O Fitness deixou de ser um

---

<sup>8</sup> “Envelhecimento e saúde”, Organização Mundial da Saúde, 1 de outubro de 2022.

interesse casual para se tornar numa prioridade: cerca de 50% dos frequentadores de ginásios nos EUA dizem que o fitness é uma parte essencial de sua identidade.

Essa tendência é ainda mais forte entre consumidores mais jovens — 56% dos consumidores da Geração Z dos EUA pesquisados consideraram fitness uma “prioridade muito alta” (em comparação com 40% do total de consumidores dos EUA) (*The top wellness trends in 2024 | McKinsey*).

### **1.3.2. A Importância dada ao sono**

É considerada a segunda maior prioridade de saúde e bem-estar para os consumidores, sendo o sono também a área onde os consumidores assumem ter mais necessidades por satisfazer.

Os *players* de tecnologia e marcas emergentes no espaço do sono foram capazes de criar um ecossistema atraente para melhorar o sono do consumidor de forma holística. Aproveitar os dados do consumidor para abordar pontos específicos de forma mais eficaz — incluindo induzir o sono, minimizar as interrupções do sono, facilitar a vigília e melhorar a qualidade do sono — apresenta uma oportunidade a ser explorada (*The top wellness trends in 2024 | McKinsey*).

Uma boa noite de sono pode também limpar literalmente o nosso cérebro — quase como um *reset* ao computador. Um novo estudo, publicado na revista científica *Cell*, mostra que o sono profundo pode eliminar os resíduos que se acumulam no cérebro durante as horas em que estamos acordados, um processo essencial para manter a saúde deste órgão. A investigação (Hauglund et al., 2025), liderada por cientistas da Universidade de Rochester (EUA) e da Universidade de Copenhaga (Dinamarca), revelou ainda informações sobre a forma como os soníferos — fármacos que induzem o sono — podem perturbar este sistema de “lavagem cerebral” e potencialmente afetar a função cognitiva a longo prazo. Natalie Hauglund, primeira autora do estudo, da Universidade de Copenhaga e da Universidade de Oxford (Reino Unido), diz que o objetivo da equipa era “descobrir o que impulsiona a limpeza do cérebro através do sistema glinfático durante o sono (...) fazem com que os vasos sanguíneos cerebrais se contraíam e dilatam continuamente, o que funciona como uma bomba para fazer passar o líquido cefalorraquidiano pelo cérebro e, assim, limpá-lo de resíduos”. Para Natalie Hauglund, o mais surpreendente é que, “embora possa parecer que o cérebro está desligado durante o sono, é incrivelmente ativo e passa continuamente por

diferentes estados com níveis variáveis de neurotransmissores e fluxo sanguíneo”. Esta investigação permitiu descobrir que “as flutuações de norepinefrina, que impulsionam o sistema glinfático durante sono, também promovem curtos períodos de atividade cerebral semelhante à vigília, os chamados microdespertares, frequentemente considerados como um sinal de sono fragmentado, mas o nosso estudo sugere que podem nem sempre ser uma coisa má” (Mendes, 2025, pag. web).

### **1.3.3. O envelhecimento saudável**

A idade é apenas um número e os adultos veem o envelhecimento saudável como uma prioridade. Quando alguém pensa em envelhecer, é provável que seja com um desejo de independência física e financeira, atividades alegres e envolventes e proximidade com entes queridos. Seja a fazer desporto, a trabalhar a meio período ou correndo atrás dos netos (ou todos estes itens), a grande questão é como cada adulto, não importa seu país ou status socio económico, pode manifestar o que importa para ele.

Uma pesquisa do McKinsey Health Institute (MHI) com mais de 21.000 adultos (aqueles com 55 anos ou mais) em 21 países descobriu que os entrevistados concordam amplamente sobre a importância de ter um propósito, gerir o stress, desfrutar de ligações relevantes com outras pessoas e preservar a sua independência.

Em consonância com a literatura e com base no trabalho anterior do MHI nessa área, a análise examinou a intersecção de muitos desses fatores com a saúde e o bem-estar subjetivos ou percebidos dos entrevistados nas dimensões de saúde mental, física, social e espiritual.

Viver mais pode não significar melhor perceção de saúde. Em média, os adultos podem esperar ter mais 20 anos de expectativa de vida em comparação com o que tinham em 1960. Mas os inquiridos que vivem em países com uma maior esperança de vida saudável na velhice (medida pela OMS) não relatam necessariamente melhor perceção de saúde.

Aqueles com condições crónicas não relatam necessariamente uma saúde má. As taxas de perceção de estado geral positivo de saúde dos entrevistados com a maior carga de doença são de 27%, 40% e 53% por aqueles em HIEs, UMIEs e LMIEs<sup>9</sup>, respetivamente.

Assim, a saúde é muito mais do que a ausência ou presença de doença e envolve múltiplas dimensões. Entre os 21 países pesquisados, o Japão tem a maior expectativa de vida saudável para a 3ª idade, mas a parcela de entrevistados japoneses relatando saúde percebida muito boa ou boa está entre as mais baixas. Em geral, uma parcela menor de entrevistados HIE relata saúde percebida muito boa ou boa em comparação com outras economias. A exceção é na Arábia Saudita e nos Emirados Árabes Unidos, onde os entrevistados têm perceções relativamente altas de sua saúde (*Healthy aging: What it means to older adults | McKinsey, 2023*).

Portugal está entre os melhores países do mundo no acesso à saúde. A primeira posição do ranking da Organização Mundial de Saúde, que engloba 194 países, pertence ao Canadá. Portugal ocupa terceiro lugar, a par da Alemanha e do Reino Unido, com um dos melhores sistemas de saúde. Portugal está entre os países mundiais com o melhor sistema de saúde universal, tendo em conta a sua cobertura e com base em indicadores como saúde reprodutiva, materna, neonatal e infantil, doenças infecciosas, doenças não transmissíveis e capacidade de serviços e serviços.

Com um índice de 100 pontos, sendo esta a melhor pontuação, o Canadá recolhe um total de 91 pontos e três países estão empatados em segundo lugar, com um total de 89 pontos, sendo eles Islândia, Coreia do Sul e Singapura. Já Portugal está empatado com outros dois países no terceiro lugar, acumulando uma pontuação de 88 pontos. Assim, o sistema de saúde português está ao mesmo nível do Reino Unido e da Alemanha.

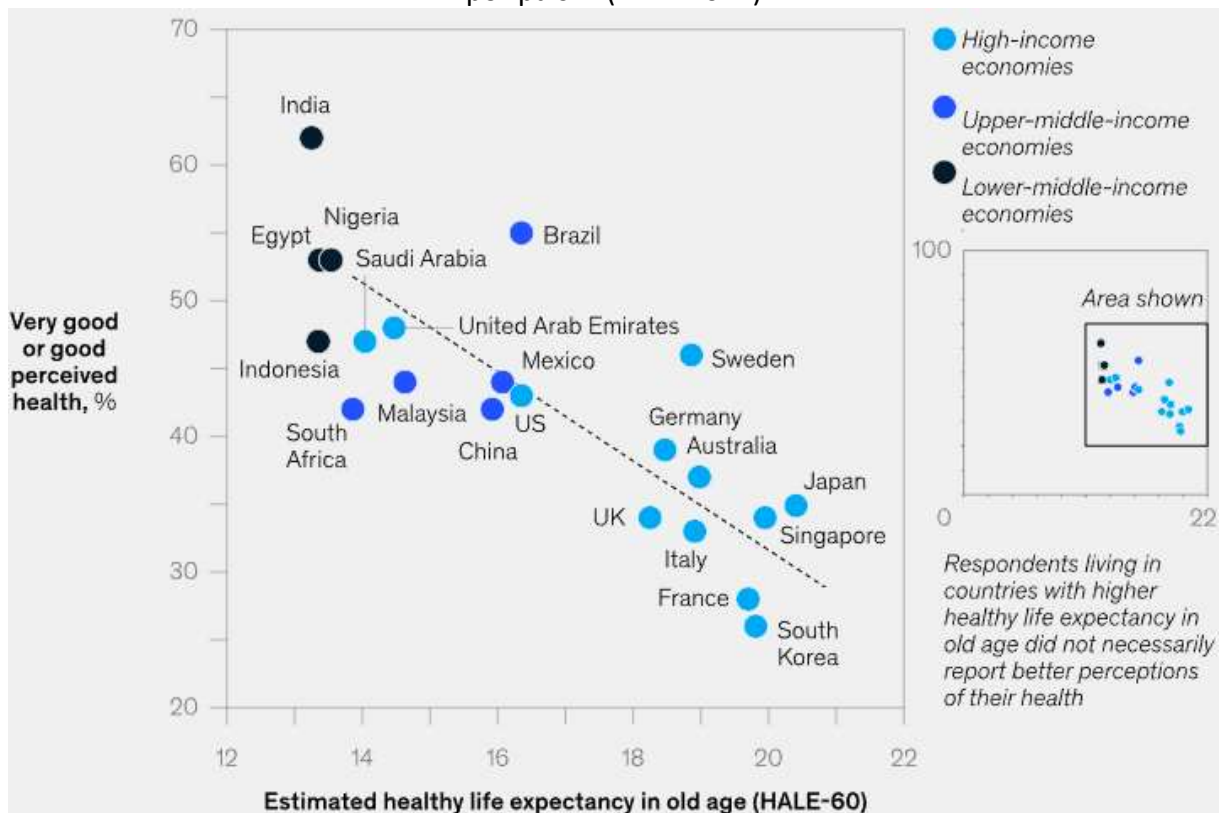
“Embora esta lista reflita apenas a cobertura universal da saúde, serve também para destacar a extensão da desigualdade global que existe em termos de acesso”, destaca a OMS, lembrando que está apenas em análise a nível local e não entre países e comunidades, o que iria aumentar as discrepâncias.

---

<sup>9</sup> Economias de rendimentos elevados (HIEs), Economias de rendimentos médio-altos (UMIEs) e Economias de rendimento baixa e médio (LMIEs).

Em contraste aos primeiros lugares a lista, países como Sudão do Sul (34), República Centro-Africana (32), Papua Nova Guiné (30), Chade (29) e Somália (27) são os países com o pior desempenho. A OMS destaca que a melhoria da cobertura dos serviços de saúde “estagnaram” desde 2015, “subindo apenas três pontos, num crescimento para 68 pontos em 2019 e mantendo-se até 2021”. Pelas contas da organização, estes valores são “o equivalente a 4,5 mil milhões de pessoas a viver sem total cobertura de saúde essencial desde 2021”. “Em 2019, os gastos diretos com saúde empurraram 344 milhões de pessoas ainda mais para a pobreza extrema e 1,3 mil milhões para a pobreza”, sustenta a entidade (Miguel, 2025b).

Figura 15 - Saúde percebida e esperança de vida saudável dos adultos dos 65 aos 79 anos, por país <sup>10</sup> (n = 21.022)



Fonte: (*Healthy aging: What it means to older adults* | McKinsey, 2023)

<sup>10</sup> Fonte: estimativas populacionais para 2021 (55+ e todas as idades), Departamento de Assuntos Económicos e Sociais das Nações Unidas, Divisão de População (2022); Perspetivas da População Mundial 2022; Inquérito Global sobre Envelhecimento Saudável da McKinsey, 2023

### 1.3.4. O mercado

O Relatório “The Global Wellness Economy: Country Rankings” (*Global Wellness Economy*, 2019 a 2022) com dados por país para 2019 a 2022, detalha dados regionais e nacionais quanto ao tamanho da indústria do bem-estar, classificando 145 países pela dimensão das suas economias de bem-estar, comparando o bem-estar com a dimensão da economia geral de cada país, examina os gastos per capita em bem-estar no nível do país e explora a recuperação pós-pandemia do mercado de bem-estar em diferentes países.

O relatório também fornece uma análise resumida e um perfil de dados para a economia do bem-estar em seis regiões globais.

Os gastos per capita anuais e globais com o bem-estar (706 dólares) estão ao mesmo nível dos gastos diretos dos consumidores com cuidados de saúde (711 dólares). A nível regional, os gastos per capita com o bem-estar são superiores aos gastos diretos dos consumidores com os cuidados de saúde em todas as regiões, exceto na América do Norte.

E os gastos per capita com bem-estar são superiores aos gastos com vestuário/calçado (289 dólares) e hotéis/restauração (475 dólares) em todo o mundo. Em países como a Suíça, a Islândia e os Estados Unidos, as pessoas gastam muito mais: em média, mais de 5.300 dólares por ano em bem-estar.

Os cinco maiores mercados de bem-estar são os Estados Unidos (\$ 1,8 biliões), a China (\$ 790 mil milhões), a Alemanha (\$ 269 mil milhões), o Japão (\$ 241 mil milhões) e o Reino Unido (\$ 224 mil milhões). Os dez maiores mercados representam 70% da economia global do bem-estar; os 25 primeiros representam 86%. A Figura 16 mostra a posição de Portugal (*Global Wellness Economy*, 2019 a 2022).

Figura 16 - Economia do Bem-Estar e Turismo em Percentagem do PIB (2019 e 2022)

	Wellness Economy as a % of GDP			Overall Tourism as a % of GDP		
	% of GDP 2019	% of GDP 2022	Rank In 2022	% of GDP 2019	% of GDP 2022	Rank In 2022
Portugal	6.89%	7.27%	26	11.60%	12.16%	23

Fonte: (*Global Wellness Economy*, 2019 a 2022) <sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Global Wellness Institute (com base em extensa pesquisa primária e fontes de dados secundárias); Perspetivas Económicas Mundiais do FMI, edição de abril de 2023 (dados do PIB); Euromonitor (dados turísticos).

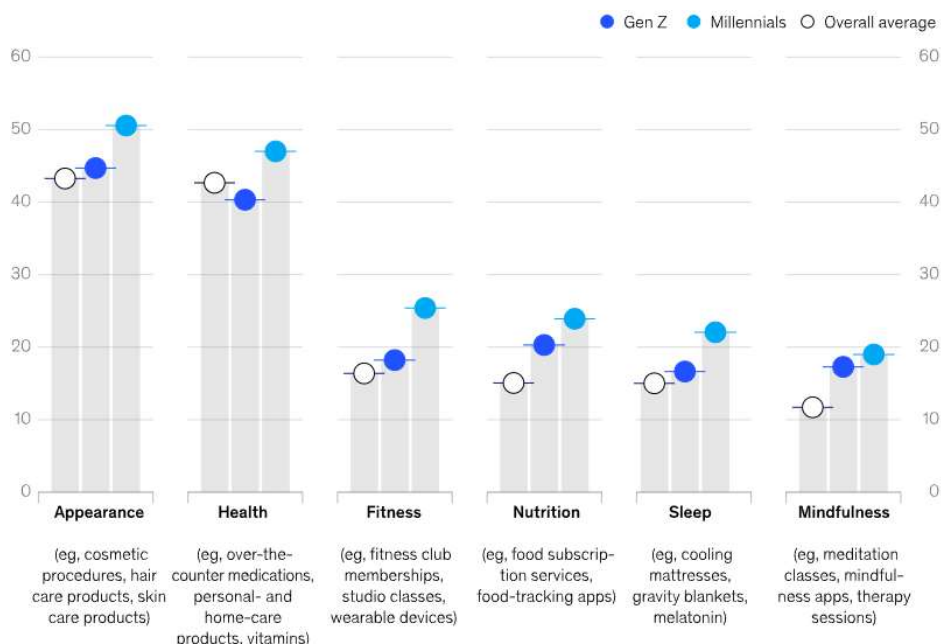
Os dados mais recentes do mercado da saúde e do bem-estar avaliados pelo Global Wellness Institute estão detalhadamente descritos no Anexo 12.

Bem-estar é mais do que se sentir bem. Saúde é riqueza, para todos nós — e cada vez mais, para organizações que operam no espaço do bem-estar. O negócio da saúde está a prosperar. De acordo com a pesquisa “*Future of Wellness*” da McKinsey, que entrevistou mais de 5.000 consumidores na China, Reino Unido e Estados Unidos, o mercado global de bem-estar do consumidor atingiu US\$ 1,8 trilhão por ano.

Nos Estados Unidos, o mercado de bem-estar está a crescer até 10% ao ano e vale US\$ 480 bilhões. 82% dos consumidores dos EUA consideram o bem-estar uma prioridade máxima ou importante em suas vidas cotidianas — semelhante aos 87% e 73% que dizem isso na China e no Reino Unido, respetivamente (*What is the future of wellness? | McKinsey, 2024*).

Isso é especialmente verdade entre os consumidores da Geração Z e da Geração Y (Figura 48 e Figura 49) que agora estão a comprar mais produtos e serviços de bem-estar do que as gerações anteriores: saúde, sono, nutrição, condicionamento físico, aparência e atenção plena (Figura 17) (*The top wellness trends in 2024 | McKinsey*).

Figura 17 - Compra de saúde e bem-estar nos EUA, por tipo de produto/serviço e geração<sup>12</sup>



Fonte: (*The top wellness trends in 2024 | McKinsey*)

#### 1.4. Turismo Náutico

<sup>12</sup> % de respostas (n=2.007)

Na legislação portuguesa não existe qualquer menção ao conceito de turismo náutico fazendo-se esta através do conceito de turismo “Náutico de Recreio”. O turismo náutico é uma variante do turismo, estando este produto turístico incluído no turismo de natureza. As atividades turísticas de recreio realizadas em áreas classificadas ou outras áreas com valores naturais designam-se por atividades de turismo de natureza se forem reconhecidas como tal pelo Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade. A falta de contextualização do conceito de turismo náutico a nível internacional produz também na legislação portuguesa sobre turismo náutico uma variedade e discrepância de terminologias. Na verdade, a legislação portuguesa apenas reflete o conceito de turismo “recreativo” apenas nas atividades de turismo de natureza e na tipologia das embarcações (Cardoso et al., 2023).

Embora a legislação portuguesa seja dispersa, integra as atividades recreativas do turismo náutico enquanto atividade marítimo-recreativa e pela tipologia das embarcações; A descrição das embarcações, com ou sem propulsão, e outros meios náuticos utilizados na atividade marítimo-turística fica sujeita aos requisitos e procedimentos técnicos, nomeadamente, em matéria de segurança, regulados por diploma próprio. Além disso, as atividades de turismo de natureza (que incluem o turismo náutico) incluem o surf, o bodyboard, o windsurf, o kitesurf, o skimming, o stand-up paddle boarding e similares, a pesca turística, o mergulho, o snorkeling e similares. Além disso, o conceito de turismo náutico de recreio emerge do Decreto-Lei 329/95 e regula o tipo de embarcações e aplica-se ao turismo náutico de recreio. O Decreto-Lei n.º 149/2014 emerge o conceito de “Operadores Marítimo-turísticos”, e caracteriza os tipos de embarcações de recreio, os navegadores de recreio e a sua formação. No entanto, é possível identificar os elementos que constituem o ecossistema do turismo náutico em Portugal, nomeadamente as atividades aquáticas; o turismo náutico é a ligação entre a prática desportiva no mar, rios e lagos, a presença de marinas e portos de recreio e diversos tipos de embarcações (Cardoso et al., 2023).

Existe uma aposta do Turismo de Portugal, em resultado da Estratégia Turismo 2027 onde se desenvolvem linhas de atuação para um espaço temporal de 2017-2027, sendo o Turismo Náutico inserido na valorização do território de modo a desenvolver e adaptar melhorias nos sistemas de navegabilidade, ou seja, através da criação de condições favoráveis à navegação fluvial, promovendo a melhoria dos cais assim como a criação de plataformas de acostagem de embarcações de recreio ou de outras infraestruturas de apoio às águas da região interior do país. Assim, o projeto “Portugal Náutico”, desenvolvido pela Associação

Empresarial de Portugal em cooperação com a Fórum Oceano - Associação da Economia do Mar e apoio do Turismo de Portugal, enquanto impulsionador para a certificação das Estações Náuticas de Portugal, visam criar as condições necessárias para resultar numa oferta turística náutica de qualidade, organizada a partir da valorização integrada dos recursos náuticos presentes num território (Cabral, 2027).

Sendo o mar o recurso identitário de Portugal, o país reúne todas as condições para ser um destino preferido dos amantes dos desportos náuticos, com uma costa de 2.830 km e 620 km<sup>2</sup> de rios e barragens. As atividades náuticas têm sido consideradas experiências enriquecedoras de produtos turísticos, contribuindo para diferenciar a oferta, atenuar a sazonalidade porque podem ser praticadas durante todo o ano, e maximizar o potencial turístico do país, sendo um fator de qualificação e sofisticação da imagem de Portugal enquanto país. Ainda assim, o desenvolvimento de um produto ou serviço turístico envolve uma série de exigências e uma gestão adequada e bem planeada, que restabeleça o negócio e aumente as margens de lucro, mantendo as empresas sustentáveis, duradouras e viáveis.

A estratégia turística nacional centra-se na valorização do território e na inserção do turismo na economia marítima: (i) reforçar a posição do país como destino de atividades náuticas, desportivas e de lazer relacionadas com o mar e como destino internacional de surf; (ii) atividades náuticas sustentáveis para a fruição do mar; (iii) dinamização de infra-estruturas, equipamentos e serviços de apoio ao turismo náutico; (iv) desenvolvimento de “roteiros de experiências” relacionados com as atividades náuticas; (v) ações de valorização costeira, como a requalificação de zonas marginais; (vi) promoção de projetos turísticos; e vii) avaliação dos produtos do mar como parte importante da dieta mediterrânica (Santos et al., 2022).

No contexto das diretivas europeias sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, do Acordo de Paris COP21 (*Acordo de Paris sobre alterações climáticas*) e dos princípios de sustentabilidade no turismo, a solução oferecida pelo turismo náutico solar é consistente com estes objetivos e princípios. O turismo náutico solar é por enquanto apenas considerado ao nível de protótipo e em experiências. Não é amplamente encontrado em espaços náuticos no mundo em geral e na Holanda em particular. Os operadores turísticos náuticos não adotaram ainda de forma ampla esta solução para os barcos elétricos fotovoltaicos. Existem quatro fatores que influenciarão esta evolução: tecnológico, governação, mercado económico e preferências dos utilizadores (Crețu et al., 2024).

As empresas familiares que operam no turismo náutico possuem características distintas que impactam o seu desempenho, tais como motivação, propriedade, tamanho, idade e sazonalidade. Os dados apontam para um padrão de menor liquidez, níveis de investimento mais elevados, maior dimensão e empresas familiares mais antigas. Uma vez que as nossas conclusões sugerem que a liquidez, a alavancagem e os investimentos têm um impacto negativo no desempenho, as empresas familiares apresentam melhores desempenhos financeiros do que as empresas não familiares (Santos et al., 2022).

O turismo náutico necessita de quatro requisitos essenciais para ter sucesso: 1) localização territorial marcada por uma orla marítima, 2) existência de boas condições naturais, 3) uma boa oferta de alojamento, e 4) uma oferta razoável de serviços de restauração e serviços complementares nas zonas envolventes. Só através destas condições é que um território pode ser transformado num destino turístico náutico.

Para dinamizar o turismo náutico é necessário apostar em infraestruturas e equipamentos, bem como na preservação dos atrativos naturais do território (Lopes et al., 2023).

#### **1.4.1. Estações Náuticas**

Uma Estação Náutica (EN) é uma rede de oferta turística náutica de qualidade, organizada a partir da valorização integrada de recursos náuticos presentes num território e da sua promoção, assente numa dinâmica *bottom up*, em que as Autarquias Locais assumem um papel agregador e catalisador, em resultado de um trabalho em cooperação interinstitucional (Reis et al., 2021).

Os territórios de baixa densidade do interior de Portugal têm vindo a ser penalizado pelas tendências desfavoráveis inerentes a este tipo de territórios, que apresentam a par de um conjunto de pontos fracos, um outro conjunto de diversos pontos fortes / potencialidades.

O aproveitamento destes pontos fortes para criação de condições que possibilitem proporcionar a melhor qualidade de vida às populações locais, tem vindo a ser uma preocupação multinível, o que se consubstanciou no princípio da subsidiariedade, e em processos de desenvolvimento de dominante *bottom up*.

Para tal, os territórios devem candidatar-se à certificação de uma EN, reunindo promotores que se comprometam a desenhar, desenvolver e implementar um produto

turístico integrado, exigindo um envolvimento dos atores locais na efetivação das atividades requeridas para o sucesso do projeto (P. Reis et al., 2021).

Em Portugal, os processos de decisão nas EN's são tomados pela maioria dos parceiros num Conselho de Estação Náutica, composto por um representante de cada entidade parceira, que aprova as orientações estratégicas e os planos de ação.

As EN's dispõem ainda de uma Entidade Coordenadora, que é normalmente assumida pelo município, que se responsabiliza por presidir e assegurar a dinâmica da EN. Em alguns casos, está também presente um coordenador técnico ou um secretariado permanente.

A proposta de valor de uma EN inclui a agregação da oferta turística da região, a diversidade do turismo da região, o carácter distintivo da oferta turística da região, a inovação em produtos e serviços, a redução da sazonalidade e o aumento da despesa por visitante.

Algumas EN's procuram ser reconhecidas como marcas de excelência, enquanto outras promovem o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para responder aos desafios do mercado (Aghdash, 2023).

Em abril de 2024 havia em Portugal 36 EN's Certificadas (Porto e Norte 13; Centro de Portugal 10; Lisboa 2; Alentejo e Ribatejo 7 e Algarve 4), envolvendo 72 Municípios e mais de 1.500 parceiros, contribuindo para a diversificação da oferta turística, o combate à sazonalidade, o aumento do gasto por visitante, a imagem de referência e qualidade, a promoção conjunta de produtos turísticos a nível internacional e a oferta de experiências diversificadas (Sousa).

A estratégia de comunicação das EN centra-se sobretudo na organização de *press trips* e *fam trips*, na criação de um separador da EN na plataforma do Município, na participação em feiras e na criação de um site da EN, entre outras ações.

Existem também EN com ações diversas e muito específicas na sua estratégia de comunicação, como a criação e valorização internacional da marca e logótipo, promoção em websites, promoção em canais de informação e comunicação de parceiros, e disponibilização de alojamento físico e instalações de informação, organizar a comunidade, seminários e workshops, atividades em *Open Days*, criação de um separador na plataforma do Município, criar um website, vídeos promocionais, *flyers* e brochuras promocionais, participação em feiras, convites a embaixadores para relações públicas externas com os principais profissionais nacionais e internacionais, organizar *press trips* e *fam trips*, divulgação em revistas da

especialidade, organizar eventos náuticos nacionais e internacionais, nas redes sociais, criar uma APP da EN, materiais de merchandising, uma agenda náutica, divulgação em eventos científicos, criar uma newsletter, distribuir kits de imprensa, oferecer roadshows, desenvolver uma base de dados de consultores náuticos, etc. (Aghdash, 2023).

A promoção e venda envolve um sistema integrado online que disponibiliza as atividades, o alojamento, a restauração e outros serviços turísticos do território. Na fase inicial, a maioria das EN recorre a processos de reservas diretas com organizações parceiras, comprometendo-se algumas delas a criar plataformas de reservas após a certificação. As entidades coordenadoras assumem a liderança na gestão das plataformas, quer através da criação da plataforma integrada de vendas online, quer atuando como gestores de reservas através de contacto de interesse no site da respetiva EN (Aghdash, 2023).

As EN fornecem uma ferramenta altamente eficaz para os planeadores, gestores e funcionários governamentais ajudarem na tomada de decisões sobre estratégias de marketing, particularmente para a gestão, segmentação e posicionamento de destinos náuticos.

Uma EN pode ser aplicada idealmente a todos os tipos de destinos baseados na água (destinos costeiros e lacustres), tanto do lado da oferta como da procura.

Do lado da oferta (destino e empresas), tem capacidade para fornecer produtos turísticos bem organizados e estruturados, em vez de simplesmente fornecer um conjunto de atividades individuais; agrega produtos, componentes e serviços de maior valor, o que resulta numa melhor experiência do cliente.

Do lado da procura, as EN são vistas como um meio/ferramenta para garantir um determinado nível de qualidade, segurança e conforto aos turistas, funcionando sobretudo como um ponto de informação e aconselhamento para a prática de desportos náuticos. As EN são um exemplo inovador de uma plataforma de cooperação entre diferentes atores turísticos (setor público e privado), acrescentando valor a uma experiência turística diversificada e integrada que deverá ser reforçada em Portugal no futuro (Amaral et al., 2020).

### **1.4.2. Fatores que impactam o Turismo Náutico**

A qualidade do serviço e a satisfação do cliente são fatores cruciais que impactam a intenção comportamental dos turistas no turismo desportivo e náutico (Soares et al., 2023).

Embora exista informação relativamente às vantagens da transição energética para energias renováveis, o primeiro aspeto que considera é o financeiro e só depois os fatores de sustentabilidade. Este aspeto faz com que a adoção de barcos com tecnologia solar não seja muito atrativa.

Os fatores facilitadores do sector do mercado do turismo, são a preferência por viagens tranquilas e livres de poluentes e a orientação para considerações de sustentabilidade.

A lenta mudança de mentalidade relativamente ao conceito de sustentabilidade e os fatores económicos são fatores inibidores relevantes para a transição energética no turismo náutico. Embora haja uma tendência para oferecer passeios de barco solar no mercado turístico, estes são poucos e raros e produzidos por alguns fabricantes, resultando na falta de opções, criando pressão na produção de embarcações e no desenvolvimento de produtos de turismo náutico sustentáveis (Crețu et al., 2024).

Os hábitos de consumo dos utilizadores apresentam ainda uma inércia na mudança para outro tipo de navegação, apesar da informação sobre sustentabilidade existir ao nível dos utilizadores e uma atitude favorável aos princípios de sustentabilidade e proteção do ambiente natural esteja presente e seja considerada positiva (Crețu et al., 2024).

O apoio da gestão de topo permite às organizações priorizar e investir em práticas sustentáveis. Torna-se necessário promover uma visão de longo prazo entre os decisores políticos e os gestores para o crescimento sustentado do sector marítimo (Khokhar et al., 2024).

### **1.4.3. A tecnologia**

Na vertente tecnológica, é necessário fazer a transição para as energias renováveis no caso das embarcações de turismo náutico, estando já disponível no mercado a tecnologia necessária, podendo ser utilizada para este fim, havendo ainda muitos aspetos que necessitam de melhorias e desenvolvimento, sendo a principal relacionada como a capacidade de armazenar energia em baterias ou a capacidade de as células fotovoltaicas converterem fótons em eletricidade.

Como fatores favoráveis temos: a tendência de sustentabilidade da sociedade em geral bem como da proteção do ambiente natural; preocupações com o investimento sustentável, implicando investimentos em painéis fotovoltaicos; maior conforto em termos de som, movimento e ausência de poluentes; e a cultura do bom senso, para não incomodar outras pessoas com ruídos de motor, odores de escape ou outros poluentes.

Como fatores inibidores temos a limitação da capacidade de armazenamento das baterias produzidas pelos painéis solares, o impacto negativo na concepção naval, a baixa potência do motor, o elevado investimento inicial e a poluição na cadeia produtiva dos componentes necessários do sistema tecnológico.

Apesar de haver ainda muito espaço para melhorias na tecnologia solar elétrica no turismo náutico, existem já no mercado e mesmo a este nível são já funcionais (Crețu et al., 2024).

A adoção da energia solar como fonte de propulsão para embarcações resume-se pela (a) necessidade de autonomia duradoura, (b) requisitos de baixa potência para incentivar os alunos a encontrar uma hidrodinâmica ideal, (c) ausência de emissões poluentes tornando-as compatíveis com áreas protegidas, (d) operações silenciosas para minimizar a poluição sonora e e) independência dos postos de carregamento.

#### **1.4.4. Hydrofoils**

A náutica desportiva, especialmente a que recorre a *hydrofoils*, têm a duração limitada a algumas horas, permitindo a utilização de motores de potência relativamente baixa.

Os barcos comerciais movidos a energia solar operam principalmente no comércio costeiro, especialmente em aplicações turísticas, operando geralmente a baixas velocidades e podem ser equipados com baterias de grande capacidade para apoiar a missão, mesmo com motores relativamente potentes.

O possível desenvolvimento de barcos movidos a energia solar é predominantemente influenciado pelas necessidades ambientais e sociais, enfatizando a procura da sustentabilidade no transporte marítimo, em vez dos rápidos avanços tecnológicos, porque o progresso neste campo é lento devido à maturidade da maioria das tecnologias envolvidas. O desenvolvimento de barcos movidos a energia solar é uma área de inovação e investigação contínua (Minak, 2023).

Um barco hidrofólico totalmente elétrico da empresa sueca Candela estabeleceu dois novos recordes mundiais ao viajar entre Estocolmo e a região autónoma finlandesa de Åland, marcando a primeira vez que um barco elétrico cruzou o Mar Báltico pretendendo demonstrar que *“as viagens marítimas com emissão zero não só são possíveis hoje, como também os navios e barcos elétricos com foil são muito mais baratos de operar do que os navios movidos a combustíveis fósseis”*. A viagem recorde foi realizada no Candela C-8, uma embarcação de lazer de €330.000 equipada com uma bateria do parceiro de tecnologia Polestar, percorrendo 150 milhas náuticas do porto.

*“A desvantagem dos barcos elétricos é seu curto alcance, devido aos cascos de barcos tradicionais consumirem muita energia”*, disse Gustav Hasselskog, CEO e fundador da empresa. No entanto, *“com nossa tecnologia de hidrofólio, combinamos alta velocidade e alcance, mas você obtém muitos outros benefícios. Voar sobre o mar em silêncio total e sem bater foi absolutamente mágico.”* (Hill, 2024, pag. web).

Um barco de apoio movido a combustível fóssil (gasolina) de tamanho similar acompanhou o Candela C-8 na viagem, teve que ser reabastecido por um custo de €750. Por comparação, o Candela C-8 consumiu 213 kWh de eletricidade, um custo de cerca de €40-50.

*“A ironia é que o barco do fotógrafo movido a gasolina teve que reabastecer seis vezes durante a viagem, enquanto nós só recarregamos três vezes. Estamos a falar de custos operacionais 95% menores (...) uma revolução que torna o transporte aquático competitivo com o transporte terrestre em termos de custos, o que agora demonstraremos no transporte público em Estocolmo.”* (Hill, 2024, pag. web).

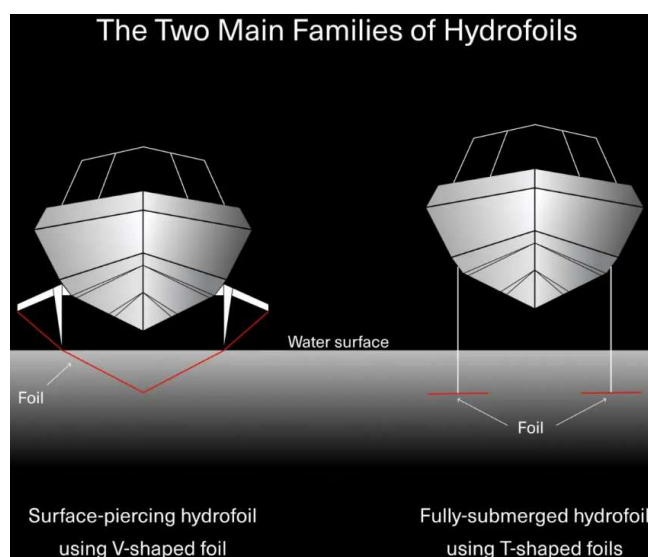
Um hidrofólio é literalmente uma asa que se prende por baixo de um barco ou qualquer tipo de embarcação. Ele age da mesma forma que a asa de um avião - conforme o barco (ou a prancha) se move pela água, aumentando a pressão da água na parte inferior do foil, diminuindo na parte superior e quando a prancha atinge uma certa velocidade, o foil levanta a prancha para fora da água.

A Wikipédia diz: *“A primeira evidência de um hidrofólio em uma embarcação aparece em uma patente britânica concedida em 1869 a Emmanuel Denis Farcot, um parisiense”*. Ao longo dos anos, eles foram usados em embarcações militares e barcos de passageiros e, em 2009, Alain Thébault, inventor do táxi aquático elétrico SeaBubbles e do barco FlyBus, colocou hidrofólios num trimarã à vela de 18 m - o Hydroptere - e começou a quebrar os recordes mundiais de velocidade.

Quanto às pranchas em vez de barcos, o famoso surfista Laird Hamilton colocou um foil em uma prancha de surf em Maui por volta de 2009 e começou a voar sobre a água, seja nas ondas ou rebocado por jet skis.

Os passageiros dos barcos por hydrofoil sentem uma redução significativa de ruído e vibração, proporcionando uma viagem mais confortável (Hosseini, 2024).

Figura 18 - As duas grandes famílias de Hydrofoils



Fonte: <https://candela.com/foiling-vs-floating-understanding-the-differences-between-hydrofoil-boats-and-other-boats/>  
(Vídeo: <https://youtu.be/xlp9OkMzZkM>)

Barcos de foil alcançam velocidades mais altas e desempenho superior em relação à potência do motor, mesmo em águas agitadas, devido à eficiência pela redução da resistência do ar e da água até 80%, permitindo velocidades mais rápidas e numa estabilidade acrescida contra a ação das ondas. Essa redução no arrasto garante uma operação mais suave e eficiente, tornando os barcos hidrofólios superiores para navegar em diversas condições aquáticas.

Outra vantagem dos barcos hidrofólios é sua capacidade de manter velocidades mais altas em condições climáticas adversas, pois eles simplesmente voam sobre as ondas. Os barcos hidrofólios são capazes de (a) uma elevação acima da superfície da água a uma velocidade de 11-22 nós, (b) atingir e manter velocidades mais altas do que os barcos convencionais, com a mesma potência, (c) manter a velocidade máxima mesmo em condições de mar menos que ideais (d) reduzindo significativamente o arrasto (Hosseini, 2024).

Aplicações práticas de barcos hidrofólios para o desporto náutico é indicado para aqueles que buscam maior velocidade. As embarcações hidrofólios frequentemente detêm o

recorde mundial de velocidade na água, com o Vestas Sailrocket de Paul Larsen atualmente detendo o recorde mundial de velocidade na vela.

Os barcos por hydrofoil fornecem economia de custos operacionais de longo prazo pela eficiência energética e manutenção reduzida. Por exemplo, o preço de compra do barco hidrofólio elétrico Candela C-8 começa em 330.000€ mas apresenta custos operacionais 95% menores do que os barcos de combustível fóssil, oferecendo um potencial de economia no longo prazo (Hosseini, 2024).

O hydrofoil (“asa aquática” que permite uma elevação) gera uma força de elevação do centro de gravidade (CoG) da embarcação, resultando numa redução da resistência total e por essa via melhora o desempenho da embarcação. Ela pode estar equipada com um foil frontal duplo e um foil traseiro simples.

A posição do hydrofoil dianteiro é ajustada deslocando-o para trás e para a frente na direção longitudinal para garantir o desempenho da embarcação. Para garantir o seu equilíbrio são monitorizados vários parâmetros em tempo real, tais como a resistência hidrodinâmica, o ângulo de compensação, a elevação CoG, o coeficiente de pressão do hydrofoil e o coeficiente de pressão do hidrofólio (Akbari Vakilabadi et al., 2024).

Figura 19 - Componentes de um Barco Hydrofoil

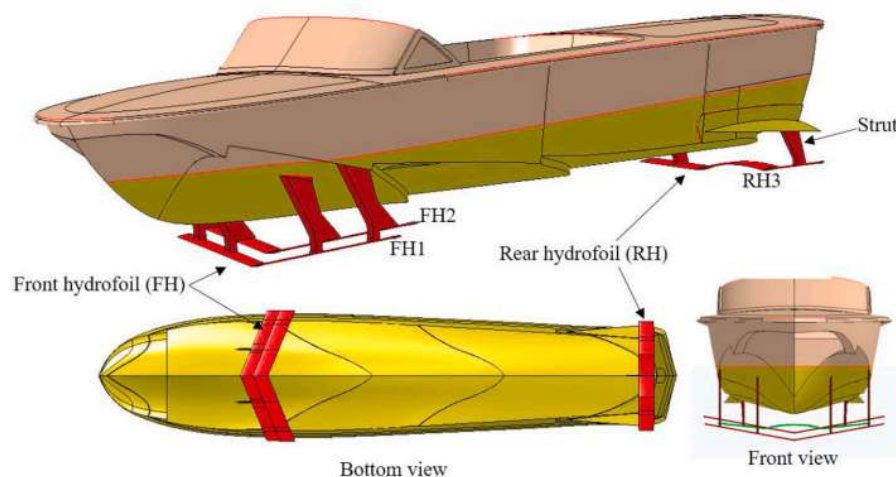


Fig. 2. Components of a hydrofoil-assisted craft: strut, front hydrofoils (FH1 and FH2), and rear hydrofoil (RH).

Fonte: (Akbari Vakilabadi et al., 2024)

De acordo com um estudo recente da Future Market Insights, a previsão do mercado de barcos elétricos até 2033 atingirá US\$ 15,1 mil milhões. Enquanto a zona Ásia-Pacífico testemunhará o crescimento mais rápido, será a Europa a manter a maior fatia de mercado no mercado global de barcos elétricos.

Aspetos principais do Mercado de Barcos Elétricos (Ltd, 2024):

- Regulamentações ambientais: regulamentações de emissões cada vez mais rigorosas estão a obrigar os fabricantes e operadores a adotar tecnologias mais limpas;
- Turismo marítimo em crescimento: o aumento da navegação recreativa e do turismo marítimo está a aumentar a procura de barcos elétricos como alternativas ecológicas;
- Avanços tecnológicos: inovações em tecnologia de baterias e sistemas de propulsão elétrica estão a melhorar o desempenho e a eficiência;
- Aumento do comércio marítimo: a expansão das atividades comerciais globais está a impulsionar a necessidade de soluções de transporte eficientes e sustentáveis;
- Consciencialização do consumidor: a crescente consciencialização sobre questões ambientais está a levar os consumidores a procurar opções de navegação mais ecológicas;
- Urbanização: A crescente urbanização está a aumentar a procura por opções de transporte naval em áreas densamente povoadas;
- Redução dos custos das baterias: as reduções nos custos das baterias está a tornar os barcos elétricos mais viáveis financeiramente para consumidores e empresas;
- Crescimento da navegação recreativa: um aumento nos rendimentos disponíveis está a levar a mais investimentos em navegação recreativa, incluindo opções elétricas;
- Design e recursos inovadores: a introdução de recursos avançados, como monitoração remota e sistemas de segurança melhorados, está a atrair os consumidores para barcos elétricos.

Desafios enfrentados pelo mercado de barcos elétricos (Ltd, 2024):

- Elevados custos iniciais: o investimento inicial em barcos elétricos e sistemas de propulsão é significativamente maior do que em embarcações tradicionais movidas a gasolina ou diesel;
- Capacidade limitada da bateria: as tecnologias atuais de bateria oferecem ainda um alcance e potência insuficientes para algumas aplicações de navegação, especialmente em cenários de alta velocidade ou longa distância;

- Infraestrutura de carregamento: A falta de estações de carregamento acessíveis e espalhadas pode afastar potenciais compradores e limitar a praticidade dos barcos elétricos;
- Maturidade tecnológica: A tecnologia de propulsão elétrica ainda está em evolução, o que pode resultar em limitações de desempenho em comparação aos sistemas convencionais;
- Manutenção e reparação: A disponibilidade limitada de serviços especializados de manutenção e reparação para sistemas de propulsão elétrica pode representar desafios para os proprietários;
- Perceção do consumidor: Pode haver ceticismo em relação à confiabilidade e ao desempenho dos barcos elétricos em comparação às embarcações tradicionais, com impacto nas taxas de adesão;
- Consciencialização do mercado: Muitos consumidores ainda desconhecem os benefícios e avanços da navegação elétrica, o que dificulta a penetração no mercado;
- Obstáculos regulamentares: Lidar com regulamentações e certificações complexas para barcos elétricos pode atrasar a introdução de novos modelos;
- Reciclagem de baterias: Preocupações sobre o impacto ambiental da reciclagem de baterias e a necessidade de soluções sustentáveis podem representar desafios.

Em Veneza, Itália, começaram a substituir a atual frota de embarcações a diesel para a remoção dos lixos por embarcações elétricas, mantendo as dimensões de 12 m, utilizando uma hélice azimutal (permite rodar 360°). Isto permite um serviço completo com zero emissões na maioria dos percursos dentro da cidade histórica. Foram escolhidos dois motores elétricos de ímanes permanentes de 50 kW. O grupo motopropulsor híbrido tem uma bateria de lítio-ferro-fosfato de 80 kWh, acoplada a um pequeno gerador de biodiesel de 15 kW (para ampliar a autonomia e garantir uma reserva de segurança).

Esta solução poupa combustível na ordem dos 72% a 100% e uma poupança global de 20% a 36%, consoante a utilização em modo híbrido ou totalmente elétrico. Espera-se que o protótipo contribua para uma transição mais alargada para a mobilidade elétrica por via aquática em Veneza (Guarnieri et al., 2024).

## 1.5. Alojamento Local

Nos últimos cinco anos, a proporção de AL sobre o parque habitacional aumentou em todas as regiões do país, apesar do reforço de regulação e da imposição de restrições a esta atividade. O comprovado contributo do AL para a subida dos preços da habitação tem levado a várias tentativas frustradas de equilibrar estes dois sectores.

Da imposição de limites à abertura de novas unidades até à atribuição de mais poderes aos condomínios para travar a exploração desta atividade, passando pelo agravamento da carga fiscal, são várias as medidas que têm sido lançadas neste âmbito, sobretudo pelos últimos governos, mas, também, pelos executivos municipais de várias cidades. Até agora, e apesar do evidente abrandamento do crescimento deste sector, ainda não houve qualquer medida ou restrição capaz de fazer diminuir o universo total de AL em Portugal, que, este ano, volta a aumentar (Relvas, 2024).

Segundo os dados do Turismo de Portugal, foram registadas 6.296 novas unidades de AL em 2024 (até 20 de novembro), uma quebra de 65% face ao ano passado (embora falte contabilizar as últimas semanas de 2024). Por outro lado, foram cancelados, cessados ou anulados 5.311 registos. Assim, o universo total de AL em Portugal passou de 119.634 no final de 2023 para 120.619 em 2024.

Considerando a totalidade do território nacional, existem, atualmente, cerca de 20 unidades de AL por cada mil casas. Importa notar que é utilizado o número de habitações contabilizado em 2022, último ano para o qual o Instituto Nacional de Estatística (INE) já disponibiliza estes dados, mas sendo que o parque habitacional tem permanecido praticamente estagnado nos últimos anos, esta tendência não deverá ter sofrido alterações substanciais desde 2022. É um aumento significativo em relação a 2019, quando existiam 15 AL por cada mil casas.

Se na região do Centro, onde o AL menos pressiona a habitação, a proporção fica muito aquém desta (pouco mais de quatro unidades de AL por cada mil casas), no Algarve, a mais pressionada, a razão passa a ser de mais de 112 unidades de AL por cada mil casas, muito acima das 88 unidades por cada mil habitações que se registavam em 2019.

Em Lisboa, esta proporção sofreu poucas alterações, embora tenha aumentado ligeiramente, de 58 para perto de 60 unidades de AL por cada mil habitações, enquanto no Porto o aumento foi de 63 para 76 alojamentos por cada mil casas ao longo deste período (Relvas, 2024).

O segmento do AL foi responsável por 18 milhões e 48 mil dormidas de turistas em Portugal no primeiro semestre de 2024, de acordo com os dados disponíveis no Eurostat, o que representa 37,4% do total de dormidas registadas nesse período.

O restante, com 30 milhões e 157 mil dormidas, coube aos outros alojamentos, com destaque para a hotelaria e onde se incluem também unidades de turismo no espaço rural e de turismo de habitação.

Este último indicador é obtido através dos dados mensais da atividade turística do INE, que não contabilizam ainda os AL com menos de dez camas (e que são a maioria). Assim, para se chegar ao valor total, e evitar repetições, foram deduzidos os dados do INE os AL ali contabilizados. Ao todo, houve assim 48 milhões e 206 mil dormidas no primeiro semestre de 2024 (período de novos recordes), analisando as duas fontes de dados, o que dá uma subida de 7,5% face a idêntico período de 2023 (Villalobos, 2024b).

Em termos europeus (contabilizando os 27 países da UE), Portugal deteve em junho a sétima posição entre os países com mais dormidas em AL, abaixo da França, Espanha, Itália, Grécia, Alemanha e Croácia, segundo o Eurostat.

No entanto, o país muda para a sexta posição, acima da Alemanha, se forem contabilizados apenas os hóspedes estrangeiros neste primeiro mês ligado ao Verão. Nos primeiros seis meses, de acordo com os dados do Banco de Portugal, as receitas do sector do turismo (medidas pelas exportações) foram de 11.566 milhões de euros, mais 11% em termos homólogos. A expectativa do Governo é chegar aos 27 mil milhões de receitas no final de 2024, o que significaria uma subida de 7,6% face a 2023.

Para 2025, a perspetiva é de crescer na ordem dos 9%. Estas subidas são superiores às previstas pelo FMI, que estima um crescimento de 4,4% este ano e de 4,2% no ano que vem. Para já, os dados oficiais do Banco de Portugal mostram que nos primeiros nove meses de 2024, o valor das receitas foi de 22.233 milhões de euros, mais 9,1% face a idêntico período de 2023 (Villalobos, 2024b).

O AL captou em 2023 mais dormidas do que a hotelaria na Área Metropolitana de Lisboa e na região Norte, valendo 42% das dormidas em Portugal no ano passado.

Segundo um estudo da Nova SBE apresentado no 1.º Congresso Nacional da Associação do Alojamento Local em Portugal (ALEP) o valor é superior aos 15% reportados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) registando mais de 47,7 milhões de dormidas em AL, mais 36,3 milhões do que o valor contabilizado nas estatísticas oficiais.

Esta diferença tem origem no facto de as estatísticas oficiais apenas contabilizam as dormidas em unidades de AL com 10 ou mais camas. Por outro lado, o gabinete de estatísticas da União Europeia (Eurostat) concluiu que mais de 90% das dormidas acontecem em AL com menos de 10 camas, registando por isso 113,5 milhões de dormidas em Portugal no ano passado, e não as 77,1 milhões avançadas pelo INE.

Para colmatar esta procura satisfeita por unidades de AL seriam necessários 1.600 novos hotéis no país (mantendo o rácio de dormidas por hotel), admite o estudo “A Perceção do Valor do Turismo em Portugal” (Criação de novas empresas de alojamento local em queda) (Alojamento Local vale 42% das dormidas em Portugal).

Os novos registos de AL caíram 64% nos primeiros sete meses de 2024, após uma corrida às novas licenças de 2023. Entre 1 de janeiro e 26 de julho de 2024 foram pedidas 4.146 novas licenças, menos 64% face ao período homólogo de 2023. É preciso recuar uma década para encontrar um número inferior de novas propriedades registadas nesta linha temporal (Novos registos de AL caem 64% em sete meses).

A criação de novas empresas de AL aparenta estar em queda. Nos primeiros sete meses de 2024, comparando com 2023, registaram-se menos 2,1% de novas empresas. Segundo o setor, o problema é a instabilidade na lei (Criação de novas empresas de alojamento local em queda). No entanto, as plataformas digitais registaram aumentos de dois dígitos nas reservas de AL no primeiro trimestre de 2024 (Pires, 2024).

Por exemplo, a GuestReady prevê mais do que duplicar o portefólio de AL em Portugal. Atualmente a gerir 1300 propriedades, quer atingir até 3 mil unidades nos próximos anos, apostando em cidades como Aveiro, Coimbra, Guimarães ou Braga (GuestReady prevê mais do que duplicar o portefólio de alojamento local em Portugal, 2024).

Em Portugal, o AL apresenta um recorde de cancelamentos e simultaneamente um aumento colossal de novas licenças. Os cancelamentos de registos em 2023 dispararam 85% face a 2022, atingindo as 7.150 unidades, e houve 16.735 pedidos de novas licenças, mais 40% em comparação com o ano anterior, sendo este o segundo ano, no acumulado, com mais pedidos, ultrapassado apenas por 2018 (20.236) (Alojamento local bipolar com recorde de cancelamentos e aumento colossal de novas licenças).

Em 2023, o número de novas licenças subiu 40%, tendo atingido o valor mais alto de sempre no primeiro semestre. Já os cancelamentos aumentaram 85%, com proprietários a

querer evitar o novo imposto (Alojamento Local teve ano histórico com registos a disparar e recorde de cancelamentos).

Cerca de 46% dos AL geram menos de 12 mil euros anuais segundo conclusão que consta da 'Avaliação de Impacto do Alojamento Local em Portugal', um estudo que a Nova School of Business & Economics levou a cabo a pedido da associação do setor (SEMINARIO ESTUDO IMPACTO AL). O estudo em causa mostra que a maioria dos proprietários tem apenas uma unidade de AL e 76% estão a ser explorados diretamente (46% tiram menos de mil euros por mês com alojamento local).

Estas variações devem estabilizar-se após a última alteração ao regime jurídico que rege o AL (Alteração ao regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de alojamento local) através do Programa Mais Habitação, aprovado pela Lei n.º 56/2023, de 6 de outubro (Análise Jurídica - Lei n.º 56/2023 | DR).

No verão de 2024, o AL atingiu uma taxa de ocupação de praticamente 90% em todo o país, com preços ligeiramente mais altos do que no ano anterior, revelou a GuestReady.

Em média, cada noite num alojamento local este verão custou aos hóspedes 94€, com a duração de reserva média no país a rondar as quatro noites.

No Porto, onde as estadias médias foram entre 3 e 4 dias, a ocupação ultrapassou os 90%, com um preço por noite superior a 80€, de maio a setembro.

Em Lisboa, com uma ocupação média de 86% ao longo deste período, o preço médio por noite fixou-se nos 125€ e as estadias nos 5 dias. A estes valores somam-se taxas de limpeza, taxas turísticas e custos de algumas plataformas, elevando os valores médios por estadia pagos pelos hóspedes para os 300€ no Porto e para mais de 600€ em Lisboa.

O AL destaca-se ao oferecer mais do que uma opção de dormida — é um alojamento onde se pode preparar refeições, relaxar e desfrutar de um novo ambiente. É uma opção confortável, prática e económica de continuar a viajar mesmo em tempos de constrangimentos económicos.

Nesta época alta analisada (de meados de maio a meados de setembro) no top 3 das nacionalidades mais recorrentes, os visitantes franceses ocupam o primeiro lugar, seguidos de espanhóis e portugueses, não tendo havido alterações face a anos anteriores. Em agosto, mês de férias por excelência, registou-se uma ocupação de 91% em todo o território português, com um preço médio por noite superior a 100€ e um preço médio por reserva superior a 450€ (tnews, 2024b).

O AL atrai serviços para turistas e acentua a transformação urbana. O número de novas empresas é seis vezes superior ao total de encerramentos, e as que chegam estão mais ligadas ao turismo.

As zonas com maior densidade de AL tendem a atrair a criação de novos negócios orientados para o turismo, como bares e restaurantes e, com isso, fazem com que seja mais vincada a demarcação entre as áreas turísticas e as residenciais.

Em paralelo, a intensificação de AL potencia o encerramento de negócios pouco produtivos, devido ao efeito de subida dos preços do metro quadrado.

Esta análise consta de um artigo científico sobre o impacto do AL na economia local feito por três economistas: Francisco Nobre (Universidade de Surrey, no Reino Unido), João Pereira dos Santos (ISEG) e Ronize Cruz (Universidade de Coimbra).

Para o estudo, intitulado *“The economic footprint of short-term rental on local business: Evidence from Portugal”*, foram usados dados do Banco de Portugal e dos registos de AL, fixando-se nos anos de 2016 a 2019. “Entre as empresas que encerram, a média de rendas por elas reportadas aumentou cerca de 60% nas freguesias com maior percentagem de AL, ao passo que até baixou nas freguesias menos expostas ao turismo”, afirmou a equipa. À subida das rendas junta-se também um aumento da concorrência. “Há alguns sinais da presença de um fenómeno de gentrificação comercial”, adianta Francisco Nobre. “O aumento das rendas de propriedades comerciais, estimulado pela presença de AL, conduziu ao fecho de certas empresas pouco produtivas”, que provavelmente “não conseguiram sustentar o aumento das suas rendas”. “Estas mesmas empresas foram depois substituídas por empresas que alcançaram um maior volume médio de negócios”, explicou (Villalobos, 2025).

Os dados do Banco de Portugal recolhidos por estes três investigadores incluem número de trabalhadores por estabelecimento, vendas, salários, vendas por trabalhador, lucros, dívidas, despesas e liquidez.

As cinco freguesias com maior entrada de empresas orientadas para turismo foram, no Porto, a União das Freguesias de Cedofeita, Santo Ildefonso, Sé, Miragaia, São Nicolau e Vitória.

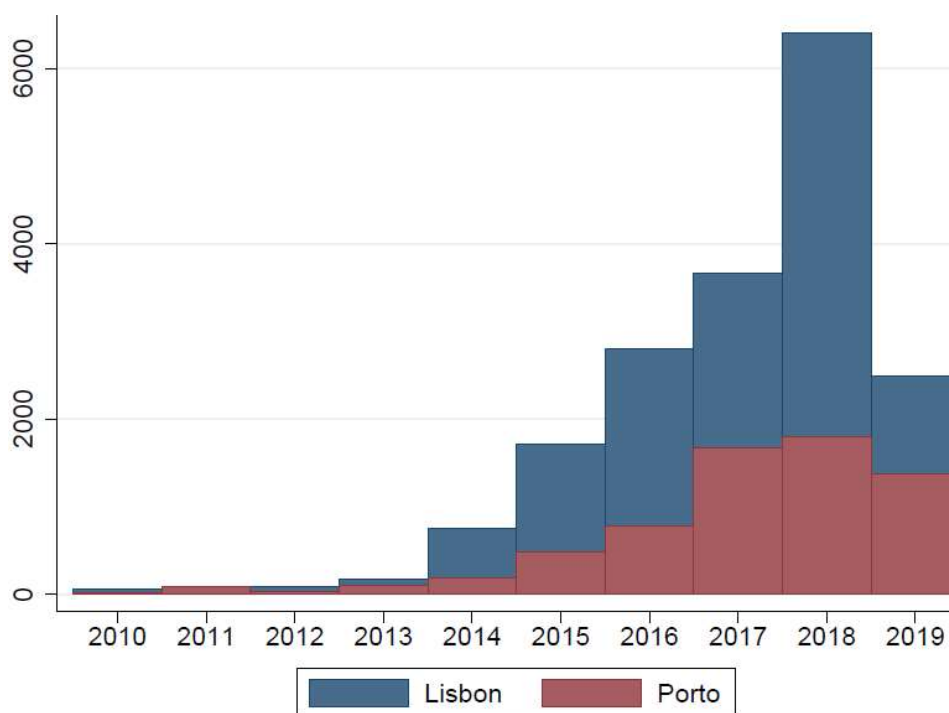
Em Lisboa, destacam-se as freguesias das Avenidas Novas, Santo António, Santa Maria Maior e Arroios.

Entre as empresas orientadas para o turismo, “o sector que mais se destacou foi a restauração”, entre restaurantes e bares.

Já entre as atividades mais orientadas para residentes, “houve um incremento significativo de empresas de compra e venda de bens imobiliários, de construção e de consultoria”.

Mas, “apenas as empresas orientadas para o turismo é que obtiveram um aumento da sua liquidez”, medida pelo dinheiro em caixa e pelos depósitos e “também foram as únicas que registaram aumento do número de trabalhadores devido à presença de AL”. Em números absolutos, explica, o número de novas empresas é seis vezes superior ao total de encerramentos. “Assim, tendo em conta que uma maior parte das novas empresas são orientadas para turistas e que estas se tendem a aglomerar em freguesias com mais AL, pode ocorrer um fenómeno em que no final a percentagem de empresas orientadas para turistas seja muito superior nestas áreas à percentagem de atividades residenciais”. Atualmente, há cerca de 19.000 AL registados em Lisboa e mais de 10.000 no Porto (Villalobos, 2025).

Figura 20 - Número de alugueres de curta duração abertos por ano, em Lisboa e Porto



Fonte: (Cruz et al., 2024)

## 1.6. A importância do Plano de Negócios

O planejamento financeiro é uma condição para se conseguir chegar ao sucesso empresarial, e, dessa forma, permitir adequar as decisões às variáveis da economia e da política, em termos locais e globais, enquadrando as oportunidades para que o negócio se possa expandir tanto localmente como nos mercados externos. O plano de negócios antecipa possíveis dificuldades e corrige a política empresarial para acomodar todos os fatores que conduzem a empresa ao um crescimento sustentado. Permite também prever possíveis incertezas do mercado, traçar planos alternativos para que caso algo previsto não ocorra da melhor forma, contribuindo para que os resultados excedam as expectativas, garantam o correto planejamento da produção evitando um prejuízo da imagem da empresa por falta de oferta do produto ou na qualidade causada pela produção defeituosa. O plano de negócios atua como uma ferramenta que viabiliza o planejamento da empresa como um todo, identificando os pontos fortes que a tornarão competitiva. Identifica também as suas fraquezas e as vantagens das concorrentes, sendo por isso um fator chave para a sua sobrevivência (Moraes, 2020).

A Estruturação de um Plano de Negócios deve ser um documento simples, completo e de fácil percepção por terceiros. Deve por isso conter um sumário executivo; um histórico dos promotores; o mercado subjacente; a ideia e o seu posicionamento no mercado; o projeto/ produto/ideia; a estratégia comercial; a gestão e controlo do negócio; o investimento necessário e as projeções financeiras e/ou modelo financeiro (*Compete2020*).

O planejamento de marketing é usado para permitir segmentar o mercado, identificar o seu posicionamento, prever o tamanho do mercado para que seja possível adequar a oferta de forma viável nesse segmento de mercado. Embora o planejamento de marketing seja um processo simples de compreender, é uma atividade multifacetada e complexa, uma vez que o seu alcance atinge todos os níveis que integram numa organização (Moraes, 2020).

Deve-se ainda analisar os sucessos e fracassos, assim como as potencialidades e fragilidades da própria empresa. É indispensável, um sumário executivo, uma análise SWOT (Strengths / Forças, Weaknesses / Fraquezas, Opportunities / Oportunidades e Threats / Ameaças), uma formulação de metas e objetivos, uma definição de estratégias e os modelos para a sua implementação e o seu controle das ações (Moraes, 2020).

As motivações dos empreendedores, o seu planeamento empresarial e a gestão de risco distinguem-se entre dois grupos: os que já tiveram um negócio (experientes) e os que pretendem iniciar um (potenciais empreendedores).

Resultam daqui quatro conclusões principais.

A primeira é que os potenciais empreendedores estão mais motivados do que aqueles que têm experiência.

A segunda é que a principal motivação para a carreira empreendedora é de gestão, ou seja, ambos os grupos desejam colocar em prática as suas competências e capacidades pessoais para gerir o seu próprio negócio.

A terceira é que as principais diferenças se referem ao posicionamento das motivações sociais e financeiras, o que permite inferir que a motivação financeira se torna mais premente para garantir a sobrevivência, deixando um pouco de lado os ideais sociais.

A quarta conclusão é que eles diferem numa das dimensões da criação de empresas. Apesar de ambos serem cautelosos na utilização dos recursos, arriscando menos, no entanto, os potenciais empresários investem mais em planeamento, provavelmente porque ainda se encontram no patamar da idealização, menos preocupados com questões práticas de gestão (Ferreira et al., 2017).

O simples facto de planear, pode aumentar significativamente a capacidade de o negócio responder à procura local, reduzindo as incertezas perante as alterações no mercado, contribuindo para aumentar a competitividade e sustentabilidade do negócio. Por isso a importância do plano de negócio para o sucesso de um empreendimento, demonstrando um maior entendimento de empreendedorismo pelo empreendedor, e pela forma como se planeia, além de direccionar o empreendedor para a tomada de decisão o mais eficaz possível.

Assim, o Plano de Negócios é como um fator de estímulo à aprendizagem, contribuindo para a melhoria da qualidade das decisões dos empreendedores, uma vez que poderão ser tomadas a partir de uma perceção mais clara do dinamismo no ambiente externo.

O Plano de Negócios proporciona o aumento da compreensão dos empresários e seus colaboradores sobre o funcionamento do negócio, unindo os funcionários à volta de um objetivo comum, permitindo à organização aumentar a sua competitividade (P. Santos & Pinheiro, 2017).

## **2 - Metodologia**

“A metodologia reside na interação entre teoria e método e lida com questões que moldam o curso da pesquisa. Está relacionada com os laços que existem entre o que queremos saber e os caminhos a trilhar para lá chegar, clarifica o modo como o curso da pesquisa é determinado pela natureza dos questionamentos de partida e pelos fenómenos em estudo. A opção por uma metodologia quantitativa ou qualitativa tem de estar de acordo tanto com os objetivos da pesquisa como com os atributos dos objetos em estudo.” (Augusto, 2014).

A investigação a que este trabalho recorreu teve como principal objetivo verificar a viabilidade para a implementação de um projeto pioneiro que alia as áreas da hotelaria de luxo com o turismo náutico, consolidando conceitos enquadrados do Turismo Saúde e de Bem-estar.

Para tal, e dada a elevada dificuldade em entrevistar ou inquirir turistas estrangeiros neste segmento tão exclusivo, optamos por fazer entrevistas semiestruturadas cujo guião se apresenta no Anexo 41 (análise qualitativa) a vários responsáveis de empresas que prestam serviço neste segmento, no sentido de mostrar a oferta de serviços no nicho de mercado onde se insere o nosso projeto, apresentando informação complementar no capítulo 3.5.3.3.

### **3 - Plano de Negócios**

#### **3.1. Sumário Executivo**

O presente Plano de Negócios do Projeto de Turismo de Alojamento Local em Castelo de Paiva distingue-se pelo seu grau de pioneirismo de aliar o Turismo de Luxo ao Rio Douro, de forma integrada, pelo aproveitamento do Cais de Sardoura, em frente ao terreno de 40.000 m<sup>2</sup> em que se insere o Projeto.

Um dos objetivos principais deste AL de luxo passa por potenciar o desenvolvimento económico, turístico e social de Castelo de Paiva, assim como aproveitar para levar a cabo um conceito inovador e atrativo.

A aposta na inovação abrange o capital humano, a automação de processos e dos serviços, o ajuste de infraestruturas, os equipamentos e a adaptação aos fatores tecnológicos, atualmente obrigatórios no sucesso quando se pretende consolidar o segmento de luxo com a náutica.

Serão privilegiados os fornecedores locais com os mais variados produtos endógenos que permitam alavancar não só a economia da região, como também dar a conhecer as pequenas empresas locais e diminuir os prazos de entrega, com atenção especial à qualidade.

As vantagens competitivas deste negócio, centram-se na capacidade de aportar valências que as unidades melhor colocadas ao longo do Rio Douro ainda não oferecem, e que fazem todo o sentido incluir, como sejam, a ausência de parque coberto e/ou o acesso direto e privado à componente náutica do rio Douro.

O promotor deste Projeto é o José Golegã Andrade que se destaca pelo seu elevado grau de comprometimento tendo em vista o acompanhamento permanente para o sucesso do projeto, pelos seus vários graus académicos relacionados com o Turismo, agora na Escola Superior de Hotelaria e Turismo em Vila do Conde, e já antes na Escola de Hotelaria e Turismo do Porto, e a sua vontade em rentabilizar um espaço herdado numa localização privilegiada.

Este plano de negócio tem como objetivo avaliar, dimensionar, sustentar, clarificar e aconselhar e ideia de maximizar a rentabilização do investimento a levar por diante, além de apresentar o projeto aos financiadores, fazer uma análise estratégica e uma análise das projeções económico-financeiras na determinação da sua viabilidade. Para tal, a metodologia utilizada foi a elaboração de um plano de negócios que permitiu a análise de diversos modelos de carácter estratégico, no âmbito do marketing e da análise económico-financeira, sendo que

para este ponto recorreu-se a uma ferramenta de avaliação de projetos de investimento a 10 anos, disponibilizada pelo IAPMEI.

Como principais resultados, concluímos que o projeto é diferenciador e distingue-se da concorrência, por se tratar de um negócio de alojamento local num contexto de bem-estar aliado à náutica de recreio. O investimento inicial a efetuar será de 2.845.000€, a rentabilidade anual do capital investido esperada variará entre 12% e os 41% (taxas de atualização) e ainda sobrarão o VAL nas três perspetivas analisadas, respetivamente 8.062.998€ na perspetiva do pós-financiamento, 5.595.084€ na perspetiva do pré-financiamento e 1.548.826€ na perspetiva do investidor.

Foi possível apurar que o negócio é viável, uma vez que o VAL é positivo nas três perspetivas. Assim, o investidor deve considerar o projeto em questão para investimento, visto que se forem cumpridas as expectativas de inovação poderá ser observada a viabilidade do projeto devido às projeções económico-financeiras apresentarem uma situação favorável no curto, médio e longo prazo.

### **3.2. Apresentação e Caracterização da Empresa**

Neste capítulo, além da apresentação e caracterização detalhada da empresa será detalhada a localização e implantação do projeto, justificando o conceito escolhido. Por fim, serão apresentados a missão, a visão, os valores e objetivos da empresa como base fundamental para o desenvolvimento e sucesso do negócio, a curto, médio e longo prazo.

Quadro 1 - Apresentação e Caracterização da Empresa

Nome / Denominação Social	Quinta das Regadas
<b>Logótipo</b>	<p>Figura 21 - Logótipo Quinta das Regadas</p>  <p>Fonte: Elaboração Própria</p>
<b>Promotores</b>	José Golegã Andrade
<b>CAE - Código de Atividade Económica</b>	5512 - Hotéis sem restaurante (Alojamento Local)
<b>Forma Jurídica</b>	Sociedade Unipessoal
<b>Participações Sociais</b>	José Golegã Andrade - 100%

Fonte: Elaboração Própria

A Quinta das Regadas é um Alojamento Local (AL), em Castelo de Paiva, que será concebido e construído num terreno com 4 hectares, garantirá um conjunto de práticas de sustentabilidade detalhadas (Anexo 9).

Este AL comporta 15 quartos, divididos por quatro casas. Estas casas serão reabilitadas mantendo a traça típica da região, para além de estarem rodeadas pela natureza e paisagem permitida pelo estuário do Rio Tâmega no Rio Douro. Tudo está concebido ao detalhe para que se possa usufruir dos recursos disponíveis garantindo a sua preservação.

O design e decoração dos quartos será elaborado tendo em conta a ligação ao meio náutico e à região em que se insere - o Rio Douro, numa lógica sustentável e de integração paisagística. Os quartos serão todos em tipologia suite, com *kitchenette*, com grandes superfícies envidraças para aproveitar não só a luz solar como também permitir usufruir da vista.

O AL não disporá de restaurante, mas será servido diariamente um pequeno-almoço aos hóspedes. A disponibilização de um terraço com piscina infinita foi concebida para permitir eventos que acomodarão até 300 pessoas, dotado de flexibilidade para eventos sociais, corporativos, de experiências ou de MICE. Haverá uma horta onde cada hóspede

poderá confeccionar a sua própria alimentação, podendo participar na sua manutenção. Também poderão ser realizadas atividades de carácter náutico dada a sua proximidade ao Rio Douro e ao Cais de Sardoura. Será ainda disponibilizado um *outlet* onde serão comercializados os produtos endógenos. Será disponibilizado estacionamento aos hóspedes com um espaço para carregamento de veículos elétricos.

O promotor deste negócio é o José Golegã Andrade, tem 62 anos, vive no Porto, é licenciada em Engenharia Eletrotécnica pela Faculdade Engenharia da Universidade do Porto (FEUP - 1986), Pós-Graduado em Revenue Management pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo (ESHT - 2023) e tem experiência no ramo das Telecomunicações. Encontra-se, neste momento, a frequentar o Mestrado em Direção Hoteleira na ESHT que lhe permite adquirir competências ao nível do empreendedorismo, gestão financeira e marketing.

### **3.2.1. Justificação do Conceito e Localização**

Neste capítulo será abordada a justificação para a criação deste conceito que a Quinta das Regadas representa, sendo que está dividido em dois grandes focos, a diferenciação da concorrência e a sustentabilidade e, dentro desta, a estratégia de atuação perante as três dimensões da sustentabilidade (Anexo 9). Por outro lado, identifica-se com os princípios da Relais & Châteaux, enquanto unidade independente, gerido pelo proprietário, com identidade, que trabalha com os produtores locais, onde a componente cultural é um fator quase predominante na experiência do cliente, tal como está detalhado no Anexo 18.

#### **3.2.1.1. Diferenciação da Concorrência**

Cada vez mais os turistas manifestam interesse em ficar hospedados em alojamentos com um serviço personalizado ao cliente. Para tal, a gestão hoteleira tem procurado destacar-se no mercado com base na diferenciação dos produtos ou serviços que oferece como estratégia específica para adquirir vantagem competitiva e recolher a satisfação do cliente com vista a promoção do alojamento junto de outros além da fidelização deste mesmo cliente (Sánchez-Pérez et al., 2020).

O Alojamento local Quinta das Regadas pretende oferecer uma experiência autêntica e diferenciada aos seus hóspedes pela participação em atividades em meio náutico movidos a energia renovável e com critérios de sustentabilidade durante todo o ano. Será prestada

informação sobre as caminhadas e trilhos pela natureza nas proximidades, com especial ênfase pela proximidade ao Rio Paiva.

Na qualidade do serviço de atendimento será proporcionado um atendimento personalizado ao turista que vem em busca do bem-estar, da tranquilidade, do descanso, do silêncio e do contacto com a natureza.

### **3.2.1.2. Sustentabilidade**

O desenvolvimento turístico de uma região e a sua competitividade no mercado face a outros, evidencia a sua relação com a sustentabilidade na medida em que carrega a preocupação com o ambiente local e as consequências sociais e económicas no território, que suportam as necessidades dos turistas, das empresas e da população residente (Seguí-Amortegui et al., 2019).

Cada vez mais o viajante preocupa-se com a sustentabilidade e os hotéis terão que estar cada vez mais preparados para aplicarem sistemas sustentáveis. Uma parte substancial dos turistas procura uma experiências em que a proteção ambiental e a sustentabilidade são o fator preferencial na altura de escolher um hotel (TecnoHotel).

Assim, tendo em conta que este projeto se foca nos três fatores de sustentabilidade, constata-se que, segundo um estudo da BCS D Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, 48% das empresas inquiridas, de vários setores de atividade, têm já um responsável pela área da sustentabilidade. Porém, apenas 35% destas empresas têm em vista a sustentabilidade ligada aos fornecedores (*Metade das empresas portuguesas tem um administrador com o pelouro da sustentabilidade, 2023*)

A Quinta das Regadas rege-se pela aplicação das três dimensões da sustentabilidade:

- a dimensão ambiental (ligada à preservação dos recursos naturais, incluindo o ar, a água, o solo, a biodiversidade e as alterações climáticas);
- a dimensão social (ligada às condições equitativas para toda a população, como o direito à educação, saúde, trabalho e qualidade de vida);
- e a dimensão económica (ligada ao desenvolvimento económico, ao emprego, à riqueza e aos consumos na região sem comprometer o ambiente e a qualidade de vida das populações), com principal foco na relação próxima de parceria com fornecedores locais (A. S. Santos, 2016).

Assim a Quinta das Regadas terá:

- Na dimensão ambiental, a adoção de práticas de conservação de água e do solo, evitando a sobrecarga sobre os recursos, utilizando técnicas sustentáveis como sejam o uso de sistemas de rega eficientes;
- Na dimensão social, um foco na inclusão da população local nas principais atividades de hospitalidade, valorizando e promovendo os costumes, tradições e cultura da região de Castelo de Paiva. Por outro lado, promoverá novos negócios complementares na periferia, devido ao aumento do número de visitantes, que poderá estimular o desenvolvimento económico e social para além de garantir condições de higiene e segurança aos colaboradores;
- Na dimensão económica, poderá gerar emprego direto e indireto para a região, envolvendo a população local na produção sustentável e comercialização de produtos endógenos e serviços de qualidade com base no uso das tecnologias e ações de marketing que alavancarão o sucesso do projeto.

Segundo Jonathon Day (Professor Associado da Escola de Hotelaria e Gestão Turística da Universidade Purdue, nos Estados Unidos), “a sustentabilidade é uma viagem - não um destino. É um processo, em vez de um resultado. Espero que os melhores destinos nunca sintam que tenham já tratado da pasta da sustentabilidade e possam passar para o ponto seguinte. Há sempre formas de melhorar”. O turismo tem de assumir este processo de forma global, construindo e desenvolvendo uma cultura empresarial positiva, sustentável, criativa, colaborativa, com sentido de pertença e envolvimento, com uma genuína preocupação pelas pessoas no centro de todas as decisões ligadas à sustentabilidade. Há que colocar o lucro como consequência natural e não apenas o objetivo principal. Lucro responsável. Economia Circular. Empresas com propósito. Trabalhar e liderar por um propósito, com um significado para a sociedade económico-social circundante. Há que comunicar o posicionamento sustentável, envolver as equipas, liderar e capacitar cada um dos seus colaboradores para atitudes sustentáveis. A sustentabilidade tem de fazer parte de um modo de estar, não parecer uma obrigação “para inglês ver”. A sustentabilidade tem de estar incutida na cultura da empresa. A sustentabilidade induz um conceito de Turismo Regenerativo, fazendo uso dos princípios da Economia Circular, que envolve uma visão sistémica que abrange a relação do homem consigo mesmo, com o outro e com a natureza, propondo uma mudança de valores que vão além da minimização de danos proposta pela tradicional visão de sustentabilidade. (*Publitoris Hotelaria de Junho*, 2021).

O Turismo tem assim um papel fundamental nesta regeneração dos destinos onde se insere, sendo um elemento harmonizador nas comunidades locais:

- Deixando um impacto positivo no ambiente, respeitando os ecossistemas e protegendo património, cultura e as tradições. Não se querendo impor, mas integrando-se com as comunidades.

- Protegendo o meio ambiente promovendo praticas sustentáveis de economia circular, minimização da utilização dos recursos naturais (principalmente a água), respeito pelos ecossistemas, redução da emissão de CO<sub>2</sub>, consumos moderados. Pequenos gestos, levam a grandes impactos.

- Trabalhando em processos colaborativos com os negócios locais, em relações de geração de benefícios económicos para todos. Envolver as comunidades locais num crescimento social, que beneficie o presente e preserve as gerações futuras. Promover a educação.

- Trazendo inovação e criatividade, em ofertas que envolvam experiências autênticas. Um hotel deverá ser mais do que um espaço para dormir, deverá fazer parte de toda uma experiência sensorial que é oferecida ao turista.

- Gastronomia, cultura, arte, natureza, ... criar memórias.

O uso de “Brinquedos” náuticos de mobilidade fará recurso a fontes de energias renováveis. Existem soluções elétricas para todos os “brinquedos) náuticos que podemos já utilizar (EYETECH, 2017), sejam para Jetsurf («Jetsurf»), dispositivos usando foils («Lift eFoil») resultando numa multiplicidade de soluções adequada ao segmento de luxo (*Luxury Water Toys Center*).

O Turismo de Portugal, I.P., em parceria com a AHRESP (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal) produziu um Guia de Boas Práticas para uma Economia Circular para os Alojamentos Turísticos que resulta da visão definida na Estratégia Turismo 2027 aponta para posicionar Portugal como um dos destinos mais competitivos e sustentáveis do mundo, num forte compromisso com o papel que o setor do turismo pode e deve assumir na concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pelas Nações Unidas. O Turismo de Portugal, I.P., celebrou, em outubro de 2020, um protocolo de colaboração com o Fundo Ambiental para o financiamento do projeto “Turismo sustentável: um melhor futuro para [com] todos”, focado nas seguintes áreas: as práticas da economia circular no alojamento turístico e na restauração, a construção sustentável nos

empreendimentos turísticos, a neutralidade carbónica nos empreendimentos turísticos, a eficiência hídrica nos campos de golfe, a redução do plástico de uso único nos empreendimentos e operadores turísticos (*guia de boas praticas para uma economia circular no alojamento turistico*).

Este Guia de Boas Práticas para uma Economia Circular no Alojamento Turístico tem como objetivo ser uma ferramenta útil para todos os agentes turísticos, potenciando uma mudança de atitudes e a adoção de práticas sustentáveis, e demonstrando, através de exemplos práticos, como é possível tornar o negócio mais sustentável, com maior benefício económico e ambiental, pretendendo ser Guia do setor e para o setor. Este esforço resulta de um esforço entre o Turismo de Portugal e a AHRESP, em parceria com a AHP (Associação da Hotelaria de Portugal), a ALEP (Associação do Alojamento Local em Portugal) e a TURIHAB (Associação do Turismo de Habitação), que reuniram neste documento um conjunto de boas práticas e exemplos que visam alertar os alojamentos turísticos para o compromisso urgente de preservação do planeta e dos seus recursos (*guia de boas praticas para uma economia circular no alojamento turistico*). No Anexo 15 apresentam-se os detalhes das medidas a serem adotadas para a fase de Projeto, Obra e Exploração. Estas medidas são complementadas com exemplos de check-lists (Anexo 9 e Anexo 10) com medidas sintetizadas e individualizadas que podem ser utilizadas nas fases de projeto, construção ou exploração, para intervenções de raiz, de renovação ou de reconversão, em contextos consolidados ou dispersos.

O projeto terá preocupações especiais quanto à acessibilidade física e comunicacional, em particular aos clientes com necessidades especiais, sendo dada especial atenção na fase de conceção de todos os espaços para os principais requisitos ligados à acessibilidade física e comunicacional que as várias tipologias inseridas no Empreendimento devendo assegurar a satisfação das necessidades das pessoas com algum tipo de limitação motora, sensorial ou cognitiva, de carácter permanente ou temporário. É apresentada uma tabela com uma checklist (não exaustiva) que servirá de ferramenta de apoio no que diz respeito ao cumprimento das questões ligadas à acessibilidade (Anexo 8).

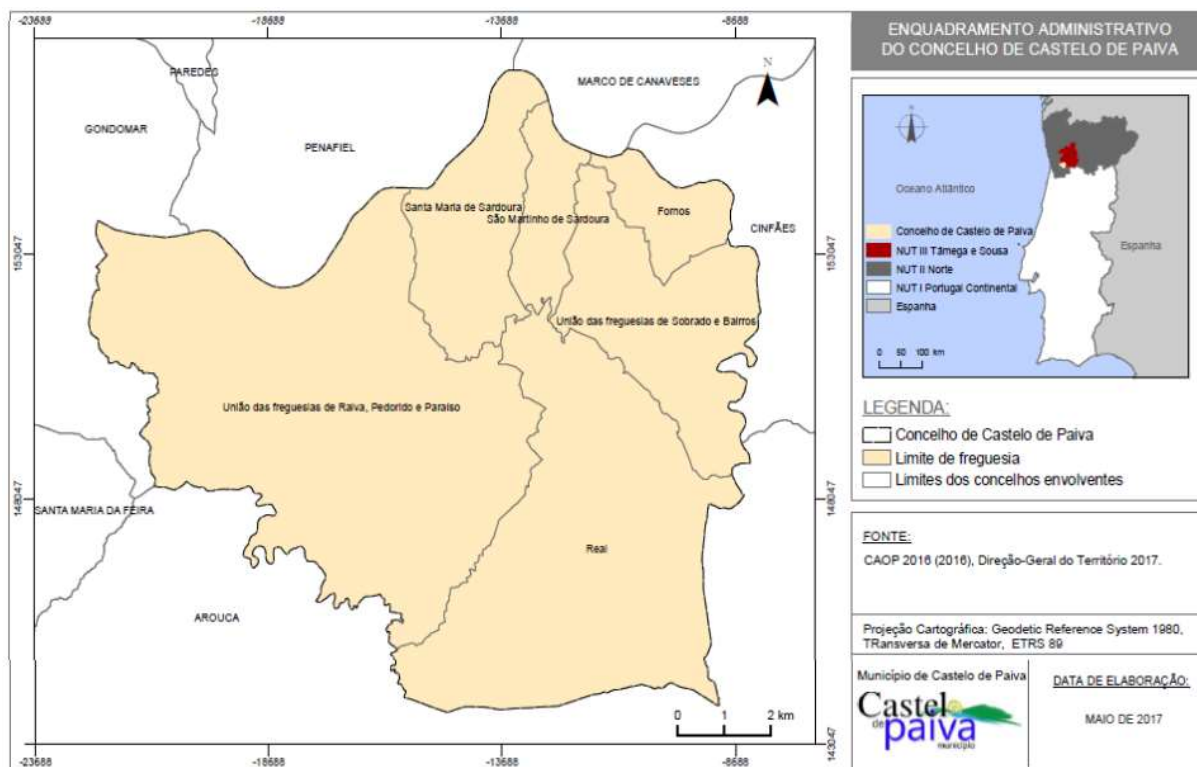
De uma forma mais exaustiva, o Turismo de Portugal produziu o Guia de Boas Práticas de Acessibilidade na Hotelaria em maio de 2012 (Anexo 8) onde enquadra as políticas e estratégias adotadas, suportadas pela dimensão estatística. Tipifica as Tipologias de deficiência / incapacidade / condicionamentos entre deficiência visual, auditiva, motora e

intelectual. Tipifica também os Serviços / Operações de Alojamento, analisando o acesso ao estabelecimento hoteleiro (Check-in, Mobilidade no interior e Check-out). Lista também as necessidades especiais e as respostas específicas para a Reserva e o Acesso ao estabelecimento hoteleiro, entre outros.

### 3.2.1.3. Localização

O Município de Castelo de Paiva integra a NUT II da Região do Norte e a CIM do Tâmega e Sousa, sendo os seus limites geográficos, a Norte, o Município de Penafiel e o Município de Marco de Canaveses, a Este, o Município de Cinfães, a Este e a Sul, o Município de Arouca e a Oeste, o Município de Gondomar. O território do Município de Castelo de Paiva tem 115,01 km<sup>2</sup> de área e está subdividido em 6 freguesias: Fornos, Real, Santa Maria de Sardoura, São Martinho de Sardoura, União das freguesias de Raiva, Pedorido e Paraíso e União das freguesias de Sobrado e Bairros. Está inserida na NUT II: Norte, NUT III/CIM: Tâmega e Sousa, Distrito de Aveiro, uma população de 15.679 Habitantes e uma Densidade Populacional de 137,00 Hab./Km<sup>2</sup> (*Castelo de Paiva*).

Figura 22 - Enquadramento Administrativo de Castelo de Paiva



Fonte: 1ª Revisão do Plano Diretor Municipal de Castelo de Paiva.

Castelo de Paiva apresentava em 2016 os seguintes indicadores socioeconómicos: uma população de 15.679 (-3.6%), 62% de População Ativa e 32% com menos de 29 anos. O número de empresas era de 1.265 (+13%) com 165 novas empresas 2016. O pessoal ao serviço das empresas era de 3.443 (+3%) e com 26.047 Dormidas em 2017) (+27% entre 2013 e 2017). A população ativa é das mais elevadas da região norte (62% da população). O setor da construção representa 12% do volume de negócios do município e as exportações representam 11% do volume de negócios. O poder de compra per capita é de 65,9% (92,1% na Região Norte), com um ganho médio mensal (2015) de €749,8 (€986,9 na Região Norte) e uma distribuição por indústria de (*Castelo de Paiva*):

- Agricultura e pesca - €696,9 (€848,4 na Região Norte);
- Indústrias transformadoras - €713,3 (€919,7 na Região Norte);
- Indústria e utilities - €715,3 (€926,4 na Região Norte);
- Construção - €709,3 (€882,5 na Região Norte);
- Serviços - €803,6 (€1038,2 na Região Norte).

A economia de Castelo de Paiva apresenta um volume de negócios de 173M€ com um VAB de 71M€. Exporta 58% para a EU e 42% para fora da EU, sendo os principais bens exportados os Instrumentos ótica/precisão, as Matérias têxteis/derivados e o Calçado. O volume de negócios por setor no município (por CAE primário) são: Atividades imobiliárias - 24M€, construção / promoção imobiliária - 19M€, indústria do couro/calçado - 16M€, indústria do vestuário - 8M€, Fabricação produtos metálicos s/máq. - 4M€ e Restauração e similares - 3M€ (*Castelo de Paiva*).

O concelho de Castelo de Paiva é o mais distante da sede do distrito a que pertence (Aveiro), estendendo-se desde os limites de Arouca até ao Rio Douro, entre os concelhos de Cinfães, Gondomar e Santa Maria da Feira. O concelho tem uma superfície de 109 quilómetros quadrados, uma população que ronda os 17 mil habitantes (Front.end, b).

A nível geográfico, a localização da Quinta das Regadas está inserida numa envolvente natural e paisagística idílica para o conceito, e dispõe de acessos privilegiados ao aeroporto Francisco Sá Carneiro (45 km - 30 min) uma vez terminado o IC35 (Figura 78).

A Quinta das Regadas envolve 4 hectares, um acesso direto ao Cais de Sardoura, situa-se na freguesia de Santa Marinha de Sardoura, no concelho de Castelo de Paiva, distrito de Aveiro, uma região do norte de Portugal e sub-região do Tâmega e Sousa.

A Quinta das Regadas está a cerca de 23 quilómetros dos Passadiços do Paiva, uma referência na atração turística a nível nacional, aliado ao conceito de sustentabilidade (Anexo 9), englobando elementos naturais pela sua localização privilegiada e pressupõe o uso consciente dos recursos disponíveis ao redor, nomeadamente o Cais de Sardoura, podendo vir a ser um catalisador para os alojamentos da região, sobretudo, em época alta.

A receção, os alojamentos, o SPA assim como o terraço com piscina infinita serão distribuídos pelas 4 casas existentes, objeto de reabilitação, numa área de implementação de 3,000 m<sup>2</sup>, inserido num terreno com 40.000 m<sup>2</sup>. O terraço estará equipado com uma cozinha de suporte aos eventos para 300 pessoas. As 15 unidades de alojamento, todos com tipologia suite, garantirão toda a privacidade, exclusividade e diferentes orientações solares que o terreno permite. Estas terão temas ligados à conexão com a natureza envolvente, nomeadamente o Rio Douro, com o intuito de providenciar aos clientes diversas ofertas a preços distintos. A decoração, acessórios e brindes serão alusivos à Náutica, e Vinhos.

### **3.2.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos**

A missão de uma empresa é uma representação da razão pela qual foi criada, ou seja, corresponde ao porquê da sua existência, sendo a descrição do que realiza no presente ao nível do seu negócio. Já a visão corresponde ao futuro da empresa e aos desejos e ambições que têm como referência dentro da sua área de competição (Mira, 2019).

A Quinta das Regadas pretende ser um projeto diferenciador e ser uma referência no mercado turístico, para tal, visa o uso eficiente dos recursos disponíveis a fim de preservar a pegada ecológica. De modo a concretizar a visão apresentada é essencial a definição de alguns objetivos para este empreendimento.

Missão: Mais do que um lugar para ficar, queremos que os nossos lugares e espaços ajudem o hóspede a reconectar-se e a explorar o que significa ser mental, física, espiritual e emocionalmente feliz através da prestação de um serviço de excelência na região de Castelo de Paiva, com estadias únicas e memoráveis.

Visão: Posicionar-se como um lugar que oferece uma experiência superior através do bem-estar, tanto para os seus hóspedes. como para colaboradores e comunidades nas quais estão inseridos.

Valores: Os valores da marca estão assentes em:

- pioneirismo no bem-estar - programas de bem-estar eficazes e em parceria com especialistas qualificados;
- hospitalidade emocional - apenas com empatia se acredita conseguir perceber o hóspede, assim como as suas pretensões;
- diversão - Uma atitude de curiosidade e desejo em descobrir mais formas inesperadas e únicas de reconectar os seus hóspedes;
- Experiências à medida - Experiências únicas que visam estimular e renovar;
- Sensibilidade, Responsabilidade e Proteção - Alinhamento dos costumes e da cultura local em sintonia com o resto do mundo, construção de relações locais que preservam os costumes e as culturas em que se inserem;
- Integridade - contribuir para preencher as necessidades dos clientes, de acordo com os padrões de qualidade definidos;
- Inovação - A aposta na oferta de produtos e serviços que conjuguem o conceito hoteleiro e da náutica, com a vertente de inovação tecnológica, de modo a acompanhar as tendências;
- Valorização - criação de oportunidades para que os colaboradores possam evoluir e se estabelecer a nível profissional e pessoal;
- Qualidade - aposta na qualidade dos produtos e serviços disponibilizados;
- Diversidade - Oferta de um conjunto de produtos e serviços ao nível do alojamento, turismo náutico, saúde e bem-estar e contacto com a região;
- Responsabilidade Social e Ambiental - Preocupação com a natureza e a sua envolvente, optando por produtos endógenos;
- Foco em gerar empregabilidade na região e retenção de talentos. *(Porto, 2025)*

A identidade da marca são o seu nome e o seu logótipo. A origem do nome Quinta das Regadas pretende afirmar a sua ligação umbilical com o local onde foi edificado - denominado Regadas - com o meio náutico em que naturalmente se insere.

### **3.3. Descrição Operacional do Projeto**

A Quinta das Regadas é um alojamento local sustentável de luxo, que tem como objetivo atender às necessidades dos seus clientes e oferecer-lhes uma experiência diferenciadora. O público-alvo trata-se de pessoas com elevados rendimentos, que procuram

o segmento do luxo, e que querem fugir à rotina, ao stress da cidade e do trabalho. São sobretudo pessoas que pretendem relaxar, descansar e/ou participar em atividades náuticas.

No que diz respeito à comunicação com o cliente, será criado um website próprio, bem como contas nas principais redes sociais (Facebook e Instagram), através do contrato com serviços especializados em marketing e comunicação em hotelaria para que sejam geridas as diferentes plataformas digitais. Uma vez que fazem parte do segmento de mercado turistas do segmento do luxo, será estabelecido contacto também através de meios de comunicação de nicho, próprios deste segmento.

Serão necessários equipamentos básicos, tais como: mobiliário; roupa de cama e banho; loiça as kitchenettes das suites; máquinas e eletrodomésticos; produtos de limpeza; máquinas e equipamentos para atividades náuticas; material de escritório e material eletrónico. Para além disto, serão necessários outros fornecimentos de serviços externos, como: fornecedores de produtos alimentares e bebidas, nomeadamente para o pequeno-almoço; eletricidade; gás; água; comunicações e internet; manutenção; contabilidade; promoção e marketing; fornecedores de produtos de limpeza e fornecedores de máquinas e equipamentos para a agricultura.

Posto isto, consegue-se prever que a estrutura de gastos se centra, principalmente, em gastos com fornecimentos e serviços externos como toda a manutenção do empreendimento, a água, a eletricidade, a limpeza, a segurança e marketing do negócio. Já na estrutura de rendimentos prevê-se um ganho através da venda do serviço oferecido na pernoita na unidade hoteleira e oferta de experiências diferenciadoras onde pode constar toda a vertente náutica. No Quadro 2 apresentado mais abaixo conseguimos identificar detalhadamente a estrutura operacional do projeto através do modelo Canvas, que permite resumir e recentrar aquilo que o empreendimento oferece e necessita para atrair e fidelizar novos clientes.

### **3.3.1. Segmentação do Mercado do Luxo**

A cidade do Porto está a tornar-se num polo de turismo de luxo, onde os visitantes com capacidade financeira acima da média procuram cada vez mais a cidade e a região, sendo oriundos de países como os EUA, o Canadá ou a Austrália e gastam milhares de euros em poucos dias. Exigem o encerramento de restaurantes de chefs de renome para servirem apenas clientes de exceção, almoços e jantares dentro de palácios ou museus, automóveis de

gama alta com motorista particular à disposição 24 horas por dia, cruzeiros pelo Douro com percurso à medida e tripulação especial, roteiros personalizados com guias particulares, lojas encerradas para compras a sós, hotéis parcialmente encerrados para um único hóspede e respetivos convidados, iates à espera para passeios em alto mar, caves de Vinho do Porto interditas temporariamente a clientes para servirem somente quem as quer visitar sem limites de tempo, sommeliers para provas de vinhos isoladas de outros olhares, programas feitos à medida com valores que superam facilmente os 10 ou 15 mil euros por pessoa e que podem subir aos 50 mil euros sem dificuldades de maior. Estes são alguns exemplos de um fenómeno que tem marcado o fluxo turístico recente do Porto e que reforçou o crescimento da procura por parte de visitantes do segmento mais alto do mercado, que procuram classe, sigilo, privacidade e qualidade acima da média no serviço prestado. “Os clientes premium que procuram o Porto são provenientes, sobretudo, dos Estados Unidos, do Canadá, da Austrália, de França e de Inglaterra”, explica Sílvia Ferreira, CEO e fundadora do grupo Wine Tourism in Portugal, Luxury Tours Portugal e ExperienceA. “São pessoas que pretendem tudo privado e feito à medida, elevando a fasquia em termos de experiências e de exclusividade” (*Porto está a tornar-se num polo de turismo de luxo*, 2025).

Cada vez mais existem empresas que se multiplicam em planos destinados a quem se desloca ao Porto e não tem problemas de limite no orçamento de viagem. São várias as soluções ao dispor dos turistas de luxo que colocam o patamar de excelência em primeiro lugar e que oferecem as mais diversas opções, sempre sem olhar a custos, apenas ao usufruto de momentos únicos para quem prefere soluções de classe. Alguns dos exemplos envolvem alugar um barco que percorra as margens do Douro sem mais ocupantes a bordo que não sejam os autores do pedido exclusivo. Esta opção é recorrente e pode levar os visitantes a fazer desde curtos passeios que cruzam as pontes do Douro até a deslocações rio acima pelos vales vînicos e posterior regresso ao Porto com preços que podem começar nos 500 euros por pessoa, subindo até acima dos cinco mil euros, podendo contar, por exemplo, com chefs que preparam refeições especiais.

Outra opção passa por observar o pôr do sol no interior de um iate de luxo estrategicamente colocado nas águas do Douro, frequentemente procurada, podendo um curto período de duas horas ascender aos 800 euros individualmente.

Também existe a opção de passeios de helicóptero para um público de patamar elevado sendo possível alugar um por preços que ultrapassam os 500 euros, com vários percursos disponíveis, dependendo sempre do gosto particular dos clientes em causa.

São cada vez mais os pedidos para fecharem áreas específicas de hotéis de modo a poderem usufruir de maior privacidade, sobretudo, com viajantes que vêm ao Porto em grupos de amigos ou em família durante períodos curtos e que pretendem fazer do sigilo a sua maior garantia. A isto, acresce a vontade de alugar carros de luxo com motoristas sempre disponíveis, geralmente destinado a grupos pequenos que se deslocam à cidade com preços que começam nos 700 euros por dia.

O vinho do Porto é uma das referências da região Norte e as caves em situações de exclusivo são um pedido cada vez mais recorrente, o mesmo se passando com quintas de produção de vinho espalhadas pelo Douro, com preços podendo subir os 600 euros.

As estradas que acompanham o rio Douro até entrar no vale de onde saem autênticos tesouros víquicos é uma das ideias ao dispor dos turistas de segmento alto. Acompanhados de guias particulares que vão explicando todos os detalhes do percurso, partem do Porto e ao Porto regressam depois de uma deslocação repleta de elementos surpreendentes. Os valores começam nos 400 euros por pessoa (*Porto, 2025*).

Gente rica é outra coisa. Roteiros exclusivos, jatos particulares, motoristas, refeições privadas em palacetes, fatos à medida com o melhor tecido do Mundo, suites de milhares por uma noite. Carros, joias, roupas. O luxo. “La crème de la crème”. Há excentricidades que só afortunados conseguem realizar.

Luxo é sempre luxo. Um avião privado, uma viagem entre o Alentejo e o Douro com uma seleção exclusiva de gastronomia e vinhos a bordo, provas comentadas por quem percebe da essência da matéria-prima, motorista privativo à disposição em terra, estadias em hotéis de luxo, refeições ao mais alto nível, um passeio de balão, a oportunidade de conduzir automóveis de marcas de topo - Bentley, Porsche, Ferrari, Aston Martin, Rolls-Royce, Lamborghini - se assim apetecer. Sete dias, oito pessoas no máximo, desde 30 a 35 mil euros por cliente, num roteiro exclusivo com o nome “Portugal Signature Wine Journey”, a mais recente proposta da Luxury Tours Portugal, uma das três marcas do Grupo Wine Tourism in Portugal, especializado em experiências personalizadas em turismo víquico, gastronómico e de luxo em Portugal. “São itinerários feitos à medida para um segmento mais que premium. São programas exclusivos, um pouco fora da caixa, na forma como são desenhados e criados”,

explica Sílvia Ferreira, fundadora e diretora-geral do grupo. “São viagens sensoriais, que tocam nos sentidos. É isso que vai tornar a experiência memorável.” Luxo e requinte para quem pode.

Há outras propostas ao dispor. Navegar em barcos e iates privados, com chefs a bordo, provas de vinhos comentadas, dormidas em quintas do Douro ou no mar, seis ou mais noites, motorista para o que for preciso, a partir de oito mil euros por pessoa. Há mais possibilidades. Fechar um museu para uma visita privada. Cruzeiros exclusivos, passeios de jipe pelas vinhas do Douro, almoços e jantares em embarcações de luxo, reservar um restaurante com estrelas Michelin, visitas privadas a caves e adegas antigas. “São experiências diferenciadoras que permitem usufruir de Portugal de uma forma que sozinhos não pensariam usufruir, olhar para Portugal de uma forma diferente.” As paisagens, os sítios, os lugares, a terra, o mar, o céu, o clima, os vinhos, a gastronomia. “Portugal tem todas as condições para se apresentar como um destino de luxo”, diz Sílvia Ferreira.

O cardápio do grupo inclui experiências corporativas, para homens e mulheres de negócios, como viajar de helicóptero depois de uma reunião de trabalho para mudar de ares e almoçar no Douro, sair de Lisboa em direção ao Norte e voltar no mesmo dia, por quatro, cinco mil euros. Só ao alcance de alguns.

Há luxo em Portugal, mercado para aproveitar, potencial para desbravar. A Laurel - Associação Portuguesa de Marcas de Excelência é prova disso. Surgiu há três anos e meio para preservar, partilhar e valorizar o conhecimento e o saber fazer português, destacando a autenticidade e a inovação que sustentam o luxo nacional, criando pontes com o mercado internacional, promovendo iniciativas estratégicas, eventos exclusivos, parcerias à escala global. E há todo um mercado a acontecer para quem aprecia a excelência. A Laurel tem, neste momento, 50 marcas associadas (Vista Alegre, Savoy Palace, Hotel Palácio Estoril, Atelier Nini Andrade Silva, Amorim Luxury, Joana Vasconcelos, Sogrape, Renova, são algumas delas) e é membro da ECCIA - European Cultural and Creative Industries, que congrega as 750 marcas de excelência mais importantes da Europa, que representam 4% do PIB da Comunidade Europeia. E isto não é um pormenor. Há trabalho feito.

Francisco Carvalheira, secretário-geral da Laurel, com 35 anos de experiência no luxo, professor em Gestão do Luxo, trabalhou na aviação privada, realça o que está a ser feito e os propósitos: “Proteger o saber-fazer português e colocar Portugal e as suas marcas num radar em que não estavam”. “Portugal é um país agradável, é um país seguro, com 900 anos de

história. Existe aqui um cocktail que se tornou extremamente atrativo”, sublinha. Atrativo para milionários de todo o Mundo voarem para Portugal, leia-se. “Um americano não se importa de pagar 15 euros por um café, desde que tenha um serviço equivalente”, avisa, lembrando que 20% dos turistas que vêm a Portugal são gente com altos rendimentos que representam cerca de 80% das receitas totais. “Temos tudo para estas pessoas.”

Corresponder às expetativas de clientes de luxo que já vivem no luxo exige do bom e do melhor, minúcia, parceiros de topo, flexibilidade de ajustes. A Luxury Tours Portugal, como marca de concierge de luxo em Portugal, não facilita. Garante exclusividade e privacidade, conforto e sofisticação, viagens preparadas com precisão para um público com alto poder de compra e interessado em experiências personalizadas. Há propostas para cima de 100 mil euros por casal. “Juntamos um puzzle para o cliente usufruir ao máximo das experiências que Portugal tem para oferecer”, salienta Sílvia Ferreira. Cada desejo é um desejo. Um lugar reservado num restaurante não é apenas um lugar reservado porque ali todos sabem, de quem atende a quem cozinha, quem é aquele cliente, do que gosta, do que não gosta, se tem intolerâncias alimentares. E por aí fora. A procura das propostas do Grupo Wine Tourism in Portugal é sobretudo estrangeira, dos Estados Unidos, Brasil, Itália, Austrália, Canadá, Reino Unido, França, Suíça, Escandinávia, Holanda. Mas há, cada vez mais, gente portuguesa a reservar roteiros. Sílvia Ferreira já falou sobre isso. “Já não são apenas os turistas internacionais que procuram este tipo de experiências sofisticadas e personalizadas, que vão muito além do convencional. Também temos muitos portugueses a contactarem-nos para viverem estes roteiros autênticos dentro do seu próprio país.”

A Luxury Tours Portugal olha à volta com a harmonia entre luxo e autenticidade debaixo de olho. Tem um roteiro exclusivo desenhado em colaboração com o artista contemporâneo e influenciador de luxo, o francês Louis-Nicolas Darbon, em regiões como Douro, Lisboa, Sintra, Cascais, Comporta, que inclui detalhes como um iate de madeira do século XIX, uma embarcação italiana de 14 metros, um chef Michelin, almoço numa varanda com vista para vinhas, noites no luxo, jantares sofisticados, por cerca de 10 mil euros por pessoa (*As extravagâncias milionárias em Portugal*, 2025).

Portugal está entre os países que os britânicos mais querem visitar. A Condé Nast destaca mais de 30 hotéis não só pelo serviço, como pelas experiências diferenciadoras que proporcionam. E a hotelaria de luxo portuguesa está “no topo” das prioridades da Condé Nast Johansens. Portugal já é o segundo mercado mais importante para este guia de hotéis de luxo.

Portugal tem tudo: praia, cidade, campo ou vinha. É o pacote completo e os nossos leitores, que estão bastante obcecados com comida e vinho, procuram estas experiências”, declara Laura Kerry, editora do guia (Freitas, 2025).

Os grupos hoteleiros oferecem programas de reconhecimento de hóspedes projetados para promover a fidelidade aos hotéis membros. Embora algumas das vantagens oferecidas sejam semelhantes aos planos de fidelidade da rede — *upgrades* de quarto e wi-fi gratuito, por exemplo — elas não são baseadas no acumular de pontos. Qualquer turista que se junte ao programa de fidelidade e faça uma reserva pelo site do grupo é elegível para as vantagens desse plano. Por exemplo, os membros do Leaders Club da Leading Hotels (US\$ 100 por ano) ganham pequeno almoço para dois, presentes no quarto, como pratos de frutas ou vinho, além de uma noite grátis para cada cinco estadias (*Which hotel group suits you?*).

### **3.3.2. Modelo Canvas**

O modelo Canvas surge originalmente por Osterwalder e Pigneur em 2010 e consiste numa ferramenta para o desenho de um modelo de negócios, de caráter sintético, visual e colaborativo. Este modelo foge a um modelo tradicional e abrange projetos inovadores com vista o sucesso, porque permite a organização das ideias base (Ruiz, 2019). O modelo Canvas está dividido em nove componentes que são estruturas fundamentais para a sintetização das partes que compõem um negócio e auxiliam na sua compreensão, são elas: parcerias chave; atividades chave; ofertas de valor para o cliente; relacionamento com os clientes; segmentação de clientes; recursos chave; canais de distribuição; estrutura de gastos e estrutura de rendimentos (Sanabre et al., 2018).

Quadro 2 - Modelo Canvas da Quinta das Regadas

Parcerias Chave	Atividades Chave	Projetos de Valor	Relacionamento	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de Portugal</li> <li>• AHRESP</li> <li>• Operadores turísticos locais</li> <li>• Operadores náuticos</li> <li>• Câmara Municipal de Castelo de Paiva</li> <li>• Junta de Freguesia de Sta M<sup>a</sup> Sardoura</li> <li>• Redes de Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estada num alojamento local de luxo</li> <li>• SPA de saúde e bem-estar</li> <li>• Experiências náuticas</li> <li>• Disponibilização de produtos endógenos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação preço-qualidade no luxo</li> <li>• Ambiente tranquilo</li> <li>• Paisagens de beleza única</li> <li>• Natureza</li> <li>• Serviço personalizado</li> <li>• Produtos diferenciadores</li> <li>• Gastronomia local</li> <li>• Descanso</li> <li>• Fuga à rotina</li> <li>• Relação com a Náutica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação com habitantes locais</li> <li>• Ambiente pacífico</li> <li>• Componente educacional</li> <li>• Recursos humanos polivalentes</li> <li>• Transferência de conhecimentos entre hóspedes e residentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Always luxury: o luxo é um requisito mínimo</li> <li>• Special Occasion: o luxo é um deleite e não um dado adquirido. Abdicam do conforto para experiências únicas e inovadoras;</li> <li>• Bluxury: viajam com o objetivo de negócios</li> <li>• Cash-rich time-poor: quando viajam querem aproveitar ao máximo</li> <li>• Strictly opulent: ter as melhores e mais glamorosas experiências para partilhá-las nas redes sociais</li> <li>• Independent afluente: procuram experimentar algo novo ou fazer atividades para se mimarem.</li> </ul>
	<p><b>Recursos Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores de produtos alimentares e bebidas</li> <li>• Empresa de vigilância e segurança, empresa de eletricidade, gás, água, manutenção, contabilista</li> <li>• Fornecedores de produtos de limpeza, de máquinas, de eletrodomésticos, de equipamentos para a náutica</li> <li>• Material eletrónico e de escritório</li> <li>• Mobiliário</li> <li>• Roupa de cama e banho</li> <li>• Loiça para as kitchenettes das suites</li> </ul>		<p><b>Canais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Website próprio</li> <li>• Instagram</li> <li>• Facebook</li> <li>• WhatsApp</li> <li>• Booking</li> <li>• Trivago</li> <li>• Momondo</li> <li>• Feiras de Turismo</li> <li>• Agências de Viagens</li> <li>• Operadores Turísticos</li> </ul>	
<b>Estrutura de Custos</b>		<b>Fluxo de Receitas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo financeiro do empréstimo bancário</li> <li>• Despesas do estabelecimento hoteleiro (seguros e impostos)</li> <li>• Contas mensais fixas (internet, televisão, entre outras)</li> <li>• Salários dos funcionários</li> <li>• Contas de serviços básicos (água, luz, gás)</li> <li>• Serviços de trabalhadores especializados</li> <li>• Despesas de publicidade e promoção</li> <li>• Roupa de cama e banho, itens de higiene pessoal e produtos de limpeza</li> <li>• Produtos alimentares e bebidas e alimentação dos animais</li> <li>• Conservação de máquinas e outros equipamentos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor por noite em unidade de alojamento</li> <li>• Atividades na náutica</li> <li>• Outros serviços</li> <li>• Venda de produtos endógenos</li> <li>• Eventos</li> </ul>		

Fonte: Elaboração própria

### 3.4. Recursos Humanos

Segundo a consultora Gallup (2025), 62% dos trabalhadores mundiais estão desmotivados e descomprometidos com a organização para a qual trabalham e 15%

enquadram-se na categoria de “descomprometidos ativos”, profissionais que apresentam um quadro de ressentimento para com o empregador e, de forma consciente, falham com as suas obrigações. A consultora estima que o impacto económico deste “desligamento” dos trabalhadores nas principais economias mundiais ronde os €8,6 biliões por ano, cerca de 9% do Produto Interno Bruto (PIB) global. Trabalhadores descomprometidos são menos produtivos, menos criativos e inovadores, registam maiores taxas de absentismo e permanecem menos tempo nas organizações. Esta perda de produtividade e excessiva rotatividade tem não só impacto nas empresas como na economia. E segundo a Gallup este é um problema cada vez mais real, ancorado num número crescente de trabalhadores que se sentem desvalorizados, mal pagos e permanentemente sobrecarregados. O estudo “State of the Global Workplace: 2024 Report” (Inc, G.), da Gallup, tem por base inquéritos telefónicos e presenciais realizados a 128.278 trabalhadores, de 140 países, entre março e abril de 2024. Na maioria dos países a amostra média é de mil inquiridos. O estudo é realizado anualmente desde 2005 e os dados do último ano apontam para uma deterioração da motivação dos trabalhadores e do seu bem-estar emocional, com 41% dos trabalhadores a reportarem elevados níveis de stresse (*Quanto custam os trabalhadores desmotivados?*, 2025).

A Europa regista a percentagem mais baixa de trabalhadores comprometidos, entre as 10 regiões analisadas: 13%. Um dos países analisados no velho continente é Portugal. Embora pontue acima da média europeia no que toca à percentagem de trabalhadores comprometidos com a empresa (19%, menos um ponto percentual face ao apurado em 2023), o país ocupa a 16ª posição na lista de 38 Estados europeus analisados neste indicador. E 44% dos profissionais portugueses dizem-se diariamente stressados (oitavo valor mais alto na Europa) e 22% admitem tristeza permanente (quinto valor mais alto em 38 países) (*Quanto custam os trabalhadores desmotivados?*, 2025).

O sucesso das organizações depende de uma equipa de colaboradores competentes, motivada e envolvida. O recrutamento e a retenção do talento individual são fundamentais, tal como a criação de um ambiente positivo de trabalho que possa contribuir para a satisfação dos funcionários, o que pode, por sua vez, refletir-se numa maior produtividade. A discriminação etária e os estereótipos etários são prejudiciais às organizações, ao diminuírem a satisfação no trabalho e a intenção de permanência na organização. O trabalhador médio passa cerca de um terço dos dias úteis a trabalhar. Portanto, não é de surpreender que as relações construtivas no local de trabalho tenham um papel relevante na melhoria do bem-

estar geral dos colaboradores. O idadismo no local de trabalho em relação a colaboradores mais e menos jovens, independentemente ser detentor de crenças mais maduras ou de ser alvo das mesmas, está associado a níveis mais baixos de bem-estar psicológico. Um ambiente de trabalho idadista aumenta a ansiedade e o stress devido a perceções mais acentuadas de ameaça de avaliação social e também devido à competição e ao isolamento social com efeitos na saúde mental e física de forma interligadas e numa relação bidirecional. Num contexto tão importante como o local de trabalho, os baixos níveis de bem-estar e o stress laboral podem, a longo prazo, afetar o sistema imunitário, contribuir para o desenvolvimento de doenças cardiovasculares e levar à adoção de comportamentos pouco saudáveis (*Compreender o idadismo no local de trabalho, 2024*).

A Quinta das Regadas, empregará 6 colaboradores, um gerente, dois rececionistas, dois housekeeping e um zelador. Os departamentos estarão divididos em Housekeeping, Receção e Manutenção, com as respetivas funções:

- Housekeeping: Contará com os 2 colaboradores, para poderem ser assegurados fins de semana e férias de ambos. Para os períodos de pico, serão contratados serviços adicionais no exterior. Estes funcionários terão como principais responsabilidades a limpeza, inspeção e desinfeção dos quartos e áreas comuns, gestão de roupas em lavandaria, elaboração de inventários mensais e semanais, requisições e recebimento de material e produtos para o funcionamento do departamento. Todas as limpezas serão asseguradas no seguinte horário: 08:00h - 16:00h. Serão também responsáveis por preparar e servir o pequeno-almoço, comprar e rececionar os produtos, assegurar a conservação e qualidade dos alimentos, zelar pela reciclagem/tratamento de resíduos. O pequeno-almoço que será fornecido por uma empresa contratada para o efeito, assume o seguinte horário: Pequeno-almoço: 07:00h - 10:00h

- Receção - Front Office: Contará com 2 funcionários para desempenhar a função de rececionista. Deverão assumir como responsabilidade a receção e apoio ao cliente, atendimento telefónico, gestão de reclamações, tarefas administrativas como check-in e check-out e gestão do conteúdo das redes sociais.

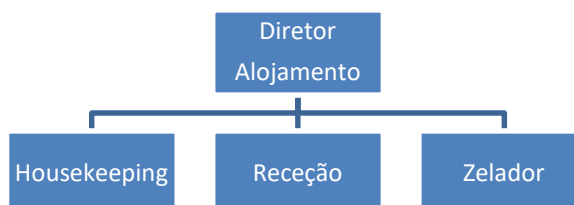
- Check-in: após as 15h00;
- Check-out: até as 11h00.

- Manutenção: Departamento que conta com os 1 colaboradores para a manutenção dos espaços verdes e/ou ajardinados;

Uma vez que se trata de um empreendimento de pequena dimensão, o back office para gestão de reservas será feito pelo gerente.

### Organograma

Figura 23 - Organograma de Recursos Humanos da Quinta das Regadas



Fonte: Elaboração própria

As contratações, para além da sua área de especialização predominante, terão todas um perfil polivalente, responsável, otimista, comunicativo e com sentido de compromisso. Perfil: Habilitações literárias mínimas ao nível do 12º ano, conhecimento básico de línguas estrangeiras, orientação para o cliente, flexibilidade e disponibilidade.

### 3.5. Análise Estratégica

Neste capítulo estarão descritas a análise do ambiente geral, a análise do ambiente competitivo, a análise do mercado, a análise da empresa e da sua posição competitiva. Serão também formuladas uma estratégia da área de negócio e uma estratégia de marketing, com o objetivo de compreender como se encontra o ambiente envolvente onde está inserido o alojamento local, no sentido de identificar oportunidades e ameaças ao sucesso do negócio no longo prazo.

#### 3.5.1. Análise do Ambiente Geral

O modelo de análise do ambiente geral começou por apresentar a sigla PEST, que permite às empresas conhecer o meio político, económico, social e tecnológico onde o negócio está inserido, avaliando o risco estratégico e as possíveis mudanças do ambiente externo, que podem influenciar tanto positiva como negativamente o sucesso da empresa e a sua posição competitiva no mercado (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Para alguns autores a análise PEST já não é suficiente, pois referem que é necessário incluir mais duas dimensões. A análise PEST+AL baseia-se na adição de dois novos fatores

externos, os fatores ambiental e legal, que nesta análise são também considerados com a mesma importância dos anteriores (Dominguez, 2016).

### **3.5.1.1. Análise Pestal**

As seis dimensões da análise PESTAL são as seguintes (Dominguez, 2016):

P - Política, que diz respeito às intervenções do estado, políticas governamentais, guerras e conflitos, relações entre países, eleições e mudança de governo;

E - Económica, que compreende a economia local, tributação, inflação, problemas sazonais, taxas de importação e exportação e taxas de câmbio;

S - Social, no que concerne a padrões de compra, taxa de crescimento, tendências de estilo de vida, mudanças de gerações e problemas éticos;

T - Tecnológica, compreende legislação tecnológica, desenvolvimento das tecnologias emergentes, pesquisa, inovação, informação e comunicação;

A - Ambiental, diz respeito à sustentabilidade (Anexo 9), redução da pegada ecológica, gestão de resíduos, poluição e regulamentos ambientais;

L - Legal, compreende aspetos de legislação em vigor, órgãos e processos regulatórios, proteção do consumidor, normas de saúde e segurança e, ainda, regulamentos fiscais.

Neste caso em específico, uma vez que o negócio se trata de uma unidade de alojamento local, irá ser utilizado o modelo de análise PESTAL, com foco no que acontece neste segmento do sistema turístico e na região de Castelo de Paiva.

#### **3.5.1.1.1. Análise Política**

A nível local, depois de um interregno de 12 anos, o Partido Social Democrata (PSD) voltou ao poder autárquico pelas mãos de José Rocha, o atual presidente da Câmara Municipal de Castelo de Paiva. O autarca entende que *“é necessário haver mais empenho para cativar investimentos importantes, conseguir reabilitar e dar visibilidade ao património natural. Com a chegada da pandemia percebemos que houve uma maior procura pelo alojamento local e rural, porque as pessoas preferem, cada vez mais, regiões com um maior contacto com a natureza”*, sublinha. Uma procura também sentida no concelho, que registou, em 2019, 42 mil dormidas, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE). *“Um número significativo quando apenas existem duas unidades hoteleiras em Castelo de Paiva”*. No

entanto, a oferta de alojamento deve, na visão do autarca, *“aumentar para conseguir cativar todos aqueles que procuram o alojamento e se sintam cativados a conhecer o concelho. Percebemos que as pessoas ficam a pernoitar, mas não conseguimos ver esse movimento em Castelo de Paiva. Há uma necessidade de termos algo para oferecer”*. O produto turístico do concelho, Ilha do Castelo, apelidada de Ilha dos Amores, e o Monte de São Domingos, *“é muito redutor”* para quem visita Castelo de Paiva *“e é um desperdício não aproveitar todo esse potencial natural”*, frisa (José Rocha, 2022).

Os rios Douro, Paiva, Arda e Sardoura são *“um atrativo do concelho”*, mas a requalificação dos equipamentos turísticos e desportivos *“são uma necessidade muito grande, dado o estado de degradação em que se encontram”*. Tem havido uma maior atenção para com a região, *“mas tem de haver, cada vez mais, uma discriminação positiva para com as regiões do interior. Precisamos de pensar em factos diferenciadores, porque corremos o risco de daqui a 20 anos termos um Portugal que se centra só no litoral”* (José Rocha, 2022).

O concelho de Castelo de Paiva está inserido na Comunidade Intermunicipal (CIM) do Tâmega e Sousa *“que representa quase 500 mil pessoas. Se analisarmos a distribuição de verbas pelas várias CIM’s, a nossa é das que menos verba tem alocado do que são os fundos comunitários. Tem de haver um critério, por habitante e dimensão”*, frisa o autarca. No entanto, existe solidariedade entre os 11 municípios que compõem a CIM do Tâmega e Sousa. *“Temos concelhos a várias velocidades, mas estou certo de que haverá disponibilidade para nos ajudarmos”*, disse. Todas as potencialidades que a Câmara Municipal de Castelo de Paiva pretende desenvolver no concelho, poderão ser reforçadas com a melhoria das redes viárias. *“A proximidade aos grandes centros, as ligações rodoviárias e a concretização da variante à estrada nacional 222 à A32, bem como a ligação IC35 a Penafiel, são fundamentais para o desenvolvimento de Castelo de Paiva”*. José Rocha espera que as ligações do IC35 e da A32 estejam *“para breve e que o Governo possa cumprir este anseio já antigo da população”*. O concelho de Castelo de Paiva tem *“muitas potencialidades, ao nível industrial e turístico, mas também pela proximidade aos grandes centros”*. Ao nível do turismo, o município já procedeu a *“pequenas intervenções na zona do Castelo. Tivemos a abertura do núcleo de experiências turísticas e estamos a ver a possibilidade de certificação de praias fluviais. Não temos nenhuma e estas duas e mais uma no Paiva serão o nosso objetivo dentro de três anos”*. (José Rocha, 2022).

A Câmara Municipal de Castelo de Paiva dispõe de uma vereadora com o Pelouro - entre outros - do Turismo, Liliana Vieira, regime de tempo inteiro (Front.end, a).

A nível nacional, o Presidente da República aceitou a composição do XXIV Governo Constitucional em de março de 2024, tendo para o efeito recebido o Primeiro-Ministro indigitado, Luís Montenegro, dando o seu assentimento à proposta, que será oportunamente complementada com os Secretários de Estado, tendo tomado posse em abril, no Palácio Nacional da Ajuda (Portuguesa, 2024).

O Orçamento do Estado para 2025 foi aprovado na generalidade com abstenção do PS, sendo por isso ultrapassada a primeira fase da discussão e aprovação da proposta de Orçamento do Estado (OE). A Especialidade é a próxima fase (Portuguesa, 2024).

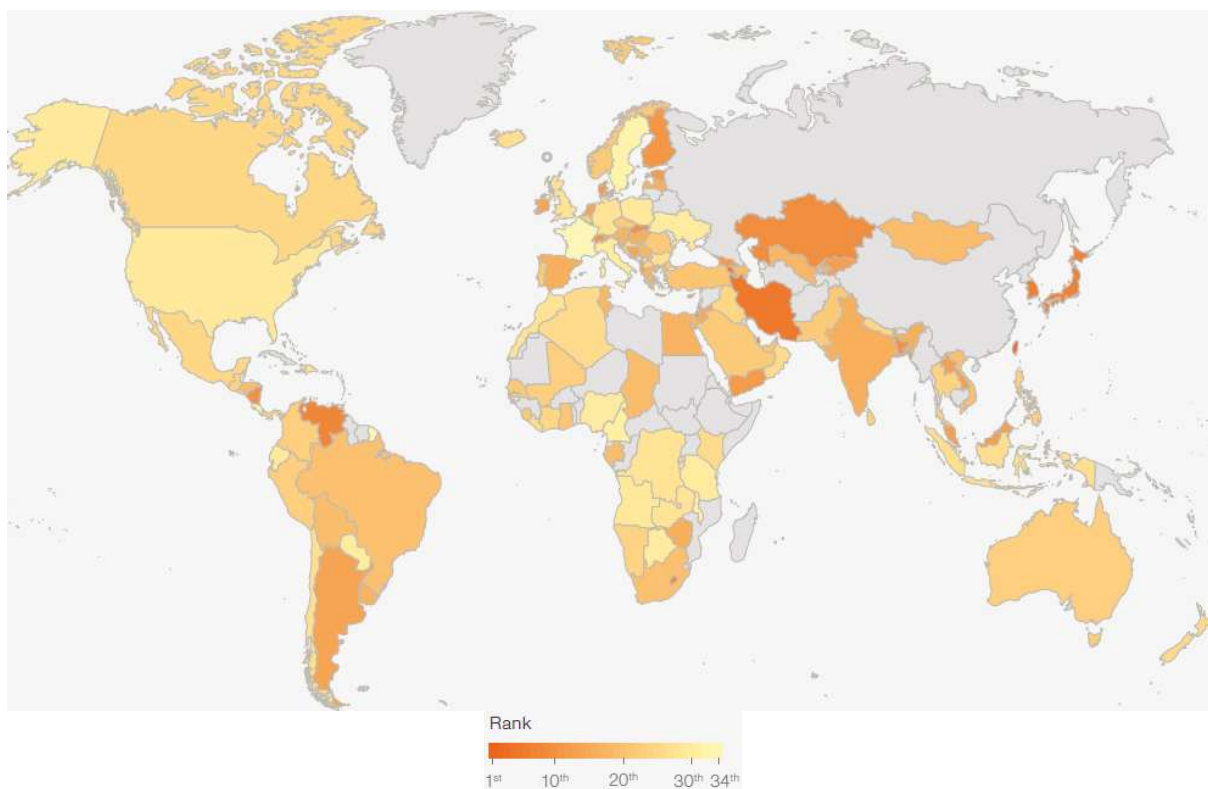
A nível internacional, os próximos tempos serão marcados pelos resultados da eleição para a presidência americana. Apontado como ameaça à democracia, Donald Trump tem tentado distanciar-se do Projeto 2025, um plano conservador e radical elaborado por pessoas próximas ao empresário. O republicano Donald Trump diz que vai acabar com a Guerra da Ucrânia, em curso desde fevereiro de 2022, em apenas 24 horas. Também promete o “maior esforço de deportação da história americana”, associa os migrantes em situação irregular ao aumento da criminalidade e a taxas de desemprego (S.Paulo, 2024).

A guerra e os conflitos iniciados em 2022 entre a Ucrânia e a Rússia, apesar de abrangerem dois países europeus e influenciarem outros na periferia, provocando alguma instabilidade política, foram benéficos para Portugal. A evolução mensal das dormidas no alojamento turístico em Portugal com base no Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros Alojamentos, da responsabilidade do INE, mostram 55.104.231 dormidas, um aumento de 4,1% face ao ano passado. Pelo exposto podemos esperar estabilidade política num futuro próximo, não sendo expetável que algum destes fatores venha a comprometer o projeto a implementar (LCG, 2024).

Portugal é o sexto país no mundo com melhor qualidade de vida. Este ranking da Global Citizen Solutions («Go Where You’re Welcomed»), que avalia a qualidade de vida nos países, considera fatores como estabilidade económica, aceitação de migrantes e sistemas de bem-estar social, sendo especialmente relevante para expatriados, aposentados internacionais e nómadas digitais. Portugal subiu para o sexto lugar no Quality of Life Passport Rankings, pela Global Citizen Solutions, uma consultoria de mobilidade baseada em dados (N. Braga, 2025a).

A falta de mão-de-obra ou de talento é a principal preocupação imediata dos líderes portugueses, a que se segue uma eventual crise económica ou, pelo menos, uma estagnação. Já a nível global, os conflitos armados são o risco “mais urgente” identificado para 2025, no estudo *Global Risks Report*, do Fórum Económico Mundial (*Global Risk Report 2025*). Resultado da auscultação de mais de 900 líderes e especialistas empresariais, governamentais ou académicos, de todo o mundo, o estudo revela um cenário global “cada vez mais fragmentado, onde a escalada dos desafios geopolíticos, ambientais, sociais e tecnológicos ameaçam a estabilidade e o progresso”. E embora os riscos económicos tenham, este ano, menor destaque na perspetiva imediata, “continuam a ser uma preocupação, interligados com as tensões sociais e geopolíticas”. Sobre o risco global mais urgente para 2025, quase um quarto dos inquiridos apontou os conflitos armados como a preocupação mais grave. No curto prazo, e pelo segundo ano consecutivo, “a desinformação e a informação incorreta mantêm-se entre os principais riscos, sublinhando a ameaça persistente à coesão social e à governação, ao minar a confiança e ao exacerbar divisões dentro e entre nações”. Os eventos climáticos extremos, a polarização social, a ciber espionagem e a guerra são outros riscos destacados. Chamados a identificarem os cinco riscos mais prováveis de representarem a maior ameaça a Portugal nos próximos dois anos, os inquiridos nacionais apontaram a já referida falta de mão-de-obra e/ou talento à cabeça, seguida das preocupações com uma conjuntura recessiva. Seguem-se a insuficiência de serviços públicos e de proteção social e as desigualdades e pobreza. A fechar a tabela surge a dívida pública. O estudo foi realizado pela Marsh McLennan e pela Zurich para o Fórum Económico Mundial, que reunirá, em Davos, na Suíça, os principais decisores mundiais entre 20 e 24 de janeiro de 2025 (Pinto, 2025).

Figura 24 - Percepções de risco nacional: Confronto geoeconómico<sup>13</sup>



Fonte: Inquérito de opinião executiva do Fórum Económico Mundial 2024

### 3.5.1.1.2. Análise Económica

#### Nível local:

Segundo a estatística do INE (LCG, 2024), Castelo de Paiva registou 27.623 dormidas, com 14.347 hóspedes, com uma taxa de sazonalidade de 37,7%, uma densidade turística (dormidas por Km<sup>2</sup>/dia) de 0,66 (Lisboa com 289,14 homólogos), até 6 de novembro de 2024 (38.585, 20.783, 37,7% e 0,66 em 2023), na Hotelaria e outros Alojamentos.

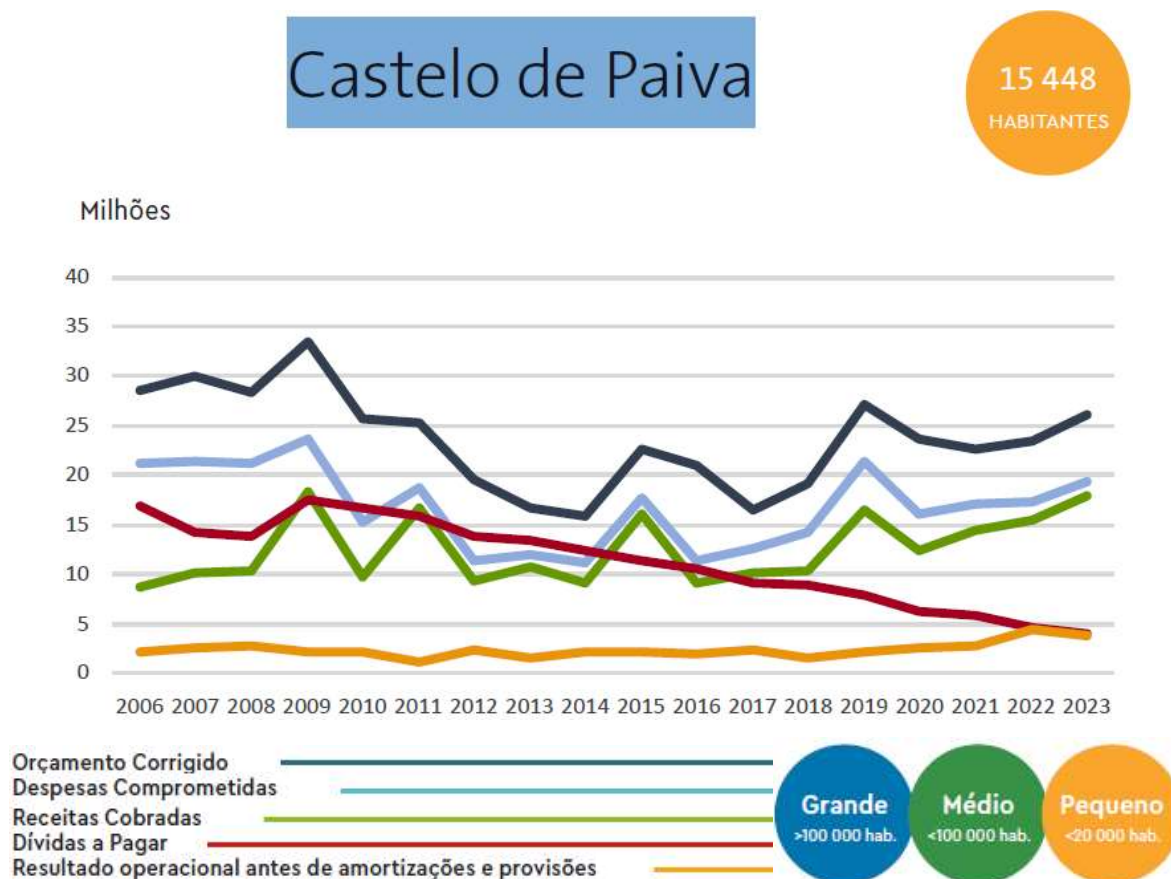
O número de desempregados registados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) no distrito de Aveiro no mês de janeiro de 2024 era de 19.308, mais 1.060 que em dezembro de 2023. A variação mensal do desemprego nos 19 concelhos do distrito foi em janeiro de 2024 de 5,81%, superior ao Continente (5,66%). Em termos homólogos, o desemprego aumentou em 1.425 desempregados, seguindo a tendência do continente, que aumentou 16.136. Dos 19.308 desempregados registados em janeiro de 2024 no IEFP, apenas

---

<sup>13</sup> Classificação do Inquérito de Opinião Executiva dos riscos nacionais a partir da questão “Quais são os cinco riscos com maior probabilidade de representar a maior ameaça para o seu país nos próximos dois anos?”

13.317 recebiam proteção social de desemprego, com o valor médio de 600,29€, pouco acima do limiar de pobreza (591€). O número total de desempregados nos registos oficiais seria no início do ano de 21.907, com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE). O número de desempregados registados representa 5,68% da população ativa do distrito. Em termos de variação mensal o desemprego registado aumentou em 15 dos 19 concelhos, entre os quais Castelo de Paiva. As mulheres continuam a ser mais afetadas com 11.243 em janeiro de 2024, 58,23% dos desempregados registados no distrito. Os desempregados de longa duração atingem 6.827 trabalhadores, 35,36% do desemprego registado no distrito. Aveiro mantém-se o sexto distrito com mais desemprego registado no País (*Desemprego no distrito de Aveiro sobe mais que na média do Continente - Notícias de Aveiro*).

Gráfico 1 - Evolução da Situação Financeira por Município



Fonte: Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2023.

Tabela 1 - Dados Económicos e Financeiros dos Municípios  
Empresas Municipais e Serviços Municipalizados, 2023 - Anexo I

Tipo	PMG	Designação	Particip. Munic.	Património líquido	Resultados Líquidos	Dívidas a pagar		Índice de Dívida Total 2022 <sup>132</sup>	Dívidas a receber	N.º de trabalhad. 2023 <sup>133</sup>	N.º de habitantes 2023 <sup>134</sup>
						Financiam.	Outras				
CM	P	Castelo de Paiva	-	37 117 428	1 812 119	2 037 344	1 892 626	33,1%	3 668 717	257	15 448

<sup>132</sup> Fonte: Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL); Índice de Dívida Total relativo a 2022

Índice de Dívida Total = Dívida total de operações orçamentais do município / média da receita corrente líquida cobrada nos três exercícios anteriores.

<sup>133</sup> Fonte: Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL); N.º relativo a 2023

<sup>134</sup> Fonte: Instituto Nacional de Estatística; estatística 2023

Fonte: Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2023.

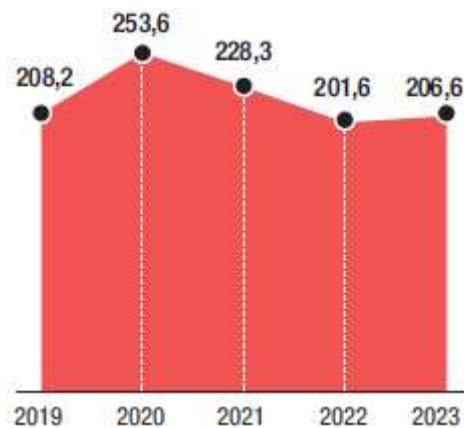
A Pipadouro, operadora de turismo fluvial de luxo no Douro, fechou 2024 com um aumento de 42% no número de passageiros, com os clientes internacionais a representar 80% das viagens, com os norte-americanos a liderar, aumentando a sua ocupação para 43,4% em 2024, um recorde, no ano em que conquistou o prémio de melhor experiência inovadora em enoturismo nos People's Choice Awards, promovidos pela Great Wine Capitals Global Network. Com uma frota de iates vintage dos anos 50 e 60, a empresa viu um aumento de 42% no número de passageiros, totalizando 2.064 clientes a bordo do Friendship I e do Pipadouro II. A Pipadouro destaca-se por oferecer experiências de luxo no Douro, atraindo turistas de 26 nacionalidades diferentes. Os clientes internacionais representam 80% das viagens, com os norte-americanos a liderar, aumentando a sua ocupação para 43,4% em 2024. Os clientes portugueses (20%) e brasileiros (12,9%) ocupam os restantes lugares do pódio, destacando-se igualmente a presença de turistas de Reino Unido, Espanha, México, Suíça, Canadá, Índia, França, África do Sul, Austrália, Polónia, Itália, Equador, Rússia, Bélgica, China, Jordânia, Áustria, Alemanha, Dinamarca, Emirados Árabes Unidos, República Checa, Noruega e Singapura. A operadora realizou 415 programas no último ano, um aumento de 39% em relação a 2023 (Braga Nuno, 2025).

#### Nível nacional:

Apesar de, em 2022, se ter registado uma descida no número de desempregados nas sub-regiões do Norte, em 2023 houve um aumento em quase todas, à exceção da Área Metropolitana do Porto e do Douro, onde esse indicador melhorou. Já no ano anterior, até ao terceiro trimestre, apenas o Douro manteve a tendência de descida. O Norte e o Alentejo foram as regiões do país onde o número de jovens entre os 16 e os 34 anos. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), o Norte tem 73 mil jovens sem qualquer vínculo laboral ou ao mundo escolar. Os especialistas apontam o aumento da imigração, o abrandamento das

exportações e os custos do Ensino Superior como potenciais causas para a situação na região. Dos quase 2,3 milhões de jovens, com idades entre os 15 e os 34 anos, cerca de 9,2% nem trabalham nem estudam. Segundo o INE, entre 2022 e 2023, esta população, denominada “nem-nem”, aumentou em todo o país, perfazendo um total de 206 mil jovens. “O abrandamento das exportações de alguns setores relevantes destas regiões [Ave, Cávado e Tâmega e Sousa] pode ter contribuído para a subida do desemprego. Por outro lado, são regiões com redes de transporte muito mais frágeis do que no Grande Porto, o que limita a possibilidade de mobilidade entre postos de trabalho, se as vagas disponíveis não surgirem num local próximo da residência”, frisa João Cerejeira, economista e professor na Universidade do Minho, certo de que é necessário estudar as causas deste aumento (*Jovens desempregados e sem estudar aumentam no Norte e no Alentejo*).

Figura 25 - Nem trabalham, nem estudam, em Portugal (em milhares)



Fonte: JN, 12 janeiro 2025.

Portugal ainda é um dos países mais desiguais da EU. Na ausência de qualquer tipo de transferência social, a pobreza seria de 40,3%. Portugal permanece um dos países mais desiguais da União Europeia, com um quinto da população (2,1 milhões de pessoas) a viver em situação de pobreza ou exclusão social, de acordo com os dados do projeto “Portugal Desigual”, da Fundação Francisco Manuel dos Santos. Em 2023, cerca de 1,8 milhões de residentes em Portugal encontravam-se em situação de pobreza monetária, ou seja, auferiam um rendimento mensal inferior a 632 euros, sendo que a intensidade da pobreza (que avalia quão pobres são os pobres) manteve-se praticamente inalterada (25,7%), acima dos 21,7% registados em 2021, segundo a mesma fonte. A distribuição das prestações sociais é também desigual. Em 2022, o total das prestações sociais representava 28,1% do rendimento equivalente das famílias. Destes, 23,7% correspondiam a pensões de velhice e de

sobrevivência (a maioria das quais de natureza contributiva) enquanto 4,5% representava outros tipos de prestações sociais. “Analisando como o total das prestações sociais se distribui ao longo da escala de rendimentos, é possível verificar que 41,9% dessas prestações se dirigia para o último quintil da distribuição (os 20% de maiores rendimentos) enquanto o primeiro quintil da população (os 20% de menores rendimentos onde se inclui a população em situação de pobreza) somente auferia 10,7% do total das prestações sociais”, referiu no documento. A explicação desta distribuição “profundamente assimétrica” das prestações sociais reside em dois motivos: na importância que as pensões de velhice e de sobrevivência têm no total das prestações e no facto de as pensões contributivas mais elevadas geralmente estarem associadas à parte superior da distribuição dos rendimentos (*A pobreza e a desigualdade estão a aumentar?*, 2025).

“Utilizando os dados publicados pelo Eurostat, é possível verificar que, em 2022, o efeito redistributivo de todas as prestações sociais era na UE de 26,7 pontos percentuais, enquanto em Portugal esse valor era de 24,8”, de acordo com os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) para a análise apresentada. Excluídas as pensões de velhice e de sobrevivência, a distância entre Portugal e a média europeia seria “mais expressiva”, defendeu. “Na UE, o impacto atenuador das transferências sociais (excluindo pensões) sobre a taxa de pobreza era de 8,6 pontos percentuais enquanto em Portugal era menos de metade”. Tendo por base o coeficiente de Gini - um indicador de desigualdade na distribuição do rendimento - o arquipélago dos Açores é a região com maior assimetria de distribuição de rendimentos (33,8%), cerca de 1,9 pontos percentuais acima da média nacional (31,9%). No continente, a região mais desigual é a Grande Lisboa, com um coeficiente de Gini de 32,9%. Olhando para os últimos 30 anos, houve “uma alteração profunda” no padrão da pobreza. “Se nos primeiros anos a pobreza dos idosos era um dos principais fatores de preocupação, nos anos mais recentes é a incidência da pobreza nas crianças e jovens que predomina”. A partir de 2007, a taxa de pobreza das crianças e jovens “ultrapassou a dos idosos”, exceto em 2023. Em 2024 houve um agravamento da taxa de pobreza dos idosos para 21,1% (em 2022 tinha sido de 17,1%), o que é “extremamente preocupante”, mesmo que, como observou o INE, possa ser explicado pelas alterações na metodologia de cálculo das pensões de velhice no Inquérito às Condições de Vida e Rendimentos de 2024 (*A pobreza e a desigualdade estão a aumentar?*, 2025).

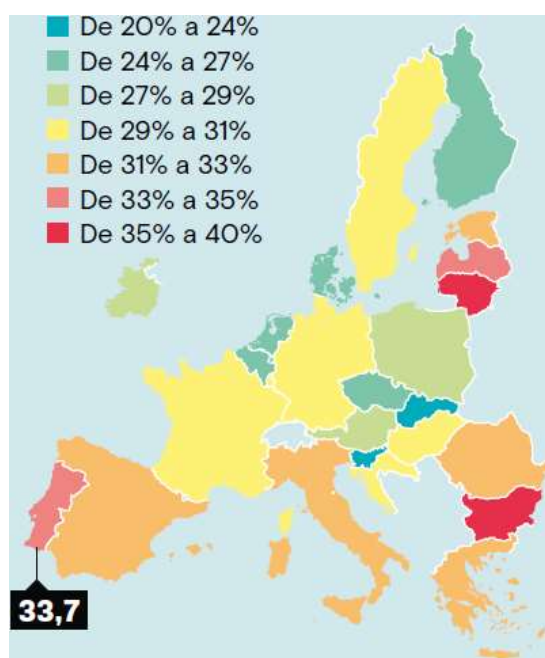
Figura 26 - Desigualdade e Pobreza em Portugal



Fonte: *(A pobreza e a desigualdade estão a aumentar?, 2025)*

Assim, uma análise da evolução da pobreza ao longo dos últimos 30 anos mostra que as alterações foram substanciais, a começar pelos grupos etários. Os dados do projeto Portugal Desigual, da Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS) (*Portugal Desigual | Um retrato das desigualdades de rendimentos e da pobreza no país, 2025*), elaborada com base nos resultados do Inquérito às Condições de Vida e Rendimento (ICOR) do INE, o economista e especialista em pobreza Carlos Farinha Rodrigues ressalva que “ao longo de todos os anos deste século, a taxa de pobreza das crianças e jovens foi sempre superior à do conjunto da população”. A partir de 2007, ultrapassou mesmo a incidência nos idosos. Mas 2023 foi um ano de mudança. Caiu para 17,8%, o valor mais baixo dos últimos 20 anos, acompanhada pela diminuição em 2,5 pontos percentuais da pobreza das famílias com crianças, que se reduziu de 18,9% para 16,4%. Em 2022, Portugal era o quarto país mais desigual da UE, com um coeficiente de Gini de 33,7%, um valor superior em 4,1 pontos percentuais à média dos Estados-membros. No ano seguinte, a desigualdade diminuiu 1,8 pontos percentuais, para 31,9%, mas foi ainda insuficiente para repor os valores pré-pandemia (31,2% em 2019) (*Portugal Desigual | Um retrato das desigualdades de rendimentos e da pobreza no país, 2025*).

Figura 27 - Desigualdade na UE: Coeficiente de Gini<sup>14</sup>, em 2022



Fonte: Visão 16Jan2025

Portugal registou uma recuperação impressionante no turismo, ultrapassando os níveis pré-pandemia em 2023, esta tendência ascendente continuou em 2024 tendo este ano batido o record de dormidas e receitas. Os principais destinos incluem Lisboa, Porto e Algarve, que registaram um aumento no número de visitantes internacionais, particularmente dos EUA, Reino Unido, Alemanha e França. Portugal está a concentrar-se no turismo sustentável e a incentivar os visitantes a explorar regiões menos conhecidas, como o Alentejo e os Açores, para evitar o excesso de turismo em áreas populares. Estas regiões são cada vez mais promovidas pelas suas belezas naturais, alojamentos ecológicos e atividades ao ar livre, como caminhadas e observação de baleias. Portugal continua a atrair nómadas digitais e visitantes de longa duração, especialmente da América do Norte e do Norte da Europa, devido às suas políticas fiscais favoráveis, excelente qualidade de vida e comunidades vibrantes em locais como Lisboa e Madeira. É provável que este segmento continue a crescer, à medida que persistem as tendências de trabalho remoto (TecnoHotel).

O Produto Interno Bruto per capita (PIBpc) é um indicador do nível de atividade económica, assim como a Despesa de Consumo Individual per capita (DCIpc) é mais

---

<sup>14</sup> Coeficiente de Gini: indicador que mede a desigualdade na distribuição do rendimento com valores entre 0 (quando todos os indivíduos têm igual rendimento) e 100 (quando todo o rendimento se concentra num único indivíduo)

apropriado para refletir o bem-estar das famílias. E quanto a este indicador, segundo o gabinete de estatística Eurostat, a evolução em 2023 não foi favorável em Portugal, fixando-se em 85,0% da média da União Europeia (UE), ocupando a 15.<sup>a</sup> posição na Zona Euro e a 18.<sup>a</sup> na UE. A convergência de Portugal com a UE resulta de um crescimento económico acima da Europa. O PIB real cresceu 2,5% contra os 0,4% da média da UE. Em termos nominais, o PIBpc de Portugal aumentou 8,5% em 2023, determinado pelo aumento nominal do PIB (9,6%), uma vez que a população em 2023 foi marginalmente superior ao ano anterior (*PIB «per capita» de Portugal volta a convergir para 80,5% da média europeia*).

Segundo o INE, o PIBpc expresso em paridades de poder de compra (PPC) de Portugal convergiu pelo segundo ano consecutivo para 80,5% da média da UE em 2023, uma subida de 3,1 pontos percentuais. Portugal foi mesmo o país que registou a maior evolução do PIBpc em paridade de poder de compra entre 2021 e 2023, num conjunto de 12 em que o indicador aumentou. No ano passado, entre os 20 países da Zona Euro, Portugal sobe uma posição para a 15.<sup>a</sup>, e entre os 27 da UE ganha duas posições para a 18.<sup>a</sup>. Portugal surge neste indicador à frente - mas não longe - de países como a Estónia (79,9%), Roménia (77,9%), Polónia (77,3%), Hungria (76,7%), Croácia (76,0%), Eslováquia (73,8%), Letónia (70,4%), Grécia (69,1%) e Bulgária (63,8%). Acima de Portugal no ano passado ficaram Estados-membros como a Lituânia (86,6%), a Chéquia (90,4%), a Espanha (90,5%) e o Chipre (97,35). O Luxemburgo é o país da UE com o PIBpc em paridade de poder de compra mais elevado (236,8%), “correspondendo a mais de duas vezes a média da UE27 e quase quatro vezes superior ao da Bulgária (63,8%), o país da UE com o valor mais baixo”, sublinha o INE. Mas também foi um dos que registou das maiores quedas em 2023, recuando 14,7 pontos percentuais. Num conjunto de 36 países - que além dos 27 da UE incluiu outros como a Noruega, Suíça, Islândia e Turquia - houve reduções em 16 deles. “Os maiores decréscimos em 2023 foram observados na Noruega (-42,6 p.p.), na Irlanda (-24,7 p.p.) e no Luxemburgo (-14,7 p.p.). Em sentido contrário, salientam-se os aumentos dos índices de volume do PIBpc da Roménia (4,4 p.p.), da Croácia (4,1 p.p.) e da Turquia (3,9 p.p.)”, destaca o gabinete de estatística (*PIB «per capita» de Portugal volta a convergir para 80,5% da média europeia*).

Portugal vai ganhar 100 novos hotéis até 2028, num total de 10 mil novos quartos em todo o país. As cadeias internacionais estão a apostar forte nesta ofensiva lusa: sete em cada 10 quartos pertence a um destes grupos. As companhias norte-americanas lideram na sua ambição portuguesa: o Hilton planeia abrir oito hotéis, com mais de mil quartos, enquanto o

Marriott vai abrir sete novos hotéis, com mais de mil quartos. Já os espanhóis da Meliá conta com cinco hotéis e mais de 700 quartos, seguidos dos britânicos do InterContinental Hotels Group (IHG), com três novos hotéis e mais de 300 quartos. Os franceses da Accor planeiam dois novos hotéis e 140 quartos, com os também norte-americanos da Hyatt a prever um hotel e mais de 200 quartos, segundo os dados da Christie & Co, consultora especializada no setor hoteleiro (Cabrita-Mendes, 2024).

Por regiões, 80% dos hotéis previstos estão localizados a grande Lisboa, Norte e Algarve, com estas regiões a perderem 5% no pipeline o que poderá dever-se a uma mudança gradual para outras localizações e a vontade dos investidores de explorarem mercados alternativos. Outras regiões em destaque são Setúbal e o Alentejo, onde o stock atual vai crescer em quase 20% e mais de 10% até 2027. Isto vai aumentar a concorrência e levar marcas independentes e tradicionais a renovarem projetos datados (Cabrita-Mendes, 2024).

A sólida performance do turismo no país, que se traduzirá em mais um ano recorde para o setor, continua a ser um dos principais catalisadores do investimento imobiliário em ativos turísticos, principalmente entre o mercado internacional. O capital estrangeiro foi responsável por 77% do volume total investido em hotelaria este ano (Cushman & Wakefield). Mais de dois terços das transações foram lideradas por investidores oriundos de Espanha, França, Reino Unido, Brasil e Estados Unidos. O peso crescente dos norte-americanos já figura entre as principais fontes de capital em Portugal, liderando algumas das maiores operações. A hotelaria é o segundo segmento com maior peso no investimento do imobiliário comercial.

Figura 28 - Novos Hotéis previstos para 2025 por Região

REGIÃO	Nº HOTÉIS	Nº DE QUARTOS
Alentejo	5	233
Algarve	2	261
Centro	1	90
Grande Lisboa	20	2208
Norte	21	1702
Península de Setúbal	1	120
Região Autónoma da Madeira	1	96
Região Autónoma dos Açores	4	357
<b>Total Portugal</b>	<b>55</b>	<b>5067</b>

Fonte: (Hotelaria atrai 600 milhões de euros em 2024. Estrangeiros representam 77% do investimento)

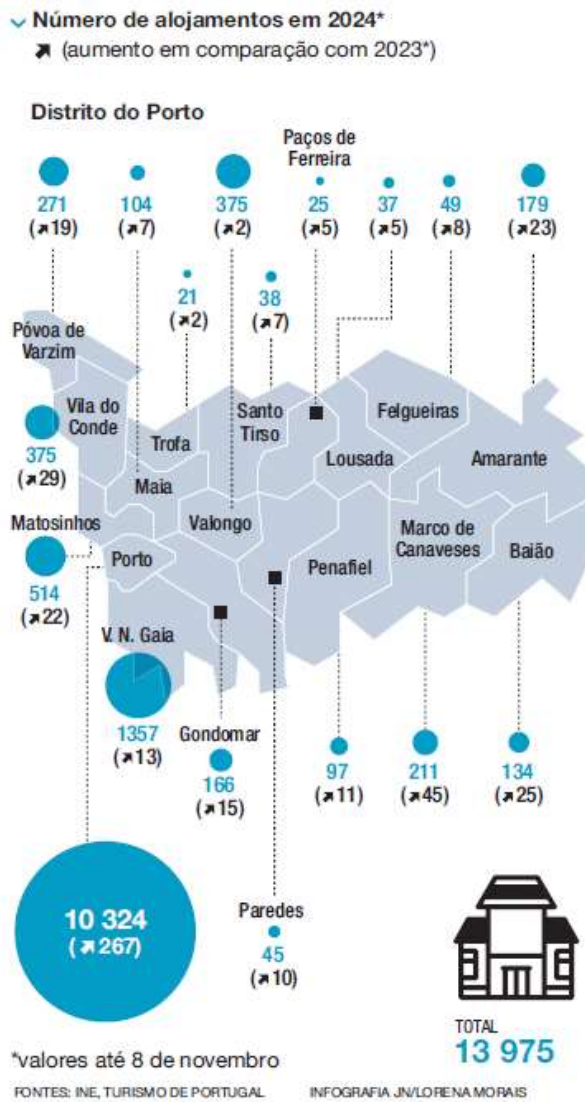
No que respeita ao crescimento do universo hoteleiro, em 2024 foram inaugurados 50 novos hotéis, que corresponde a 3100 quartos. O Norte liderou o mapa nacional com 20 aberturas, seguindo-se Lisboa (12), o Alentejo e os Açores (ambos com 4), o Centro (3), o

Algarve (2) e a Península de Setúbal e Madeira (1). Até ao final de 2024 prevê-se ainda a abertura de mais 16 unidades, num total de 1160 quartos. Em *pipeline* para o próximo estão 55 unidades hoteleiras, com uma maior concentração de unidades de 4 e 5 estrelas (34% e 43%, respetivamente), particularmente nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. Até 2027, estão em fase de projeto e construção mais de 110 unidades (mais de 11 mil quartos). A consistência operacional da hotelaria em Portugal, e a capacidade de atração de novos mercados, têm permitido crescimentos constantes ao setor. Esta contextualização reforça o interesse do setor enquanto produto de investimento, e Portugal, enquanto destino ibérico, reúne predicados que permite antecipar uma continuidade de alocação de capital à hotelaria nos próximos anos (*Hotelaria atrai 600 milhões de euros em 2024. Estrangeiros representam 77% do investimento*).

Os Municípios apertam cada vez mais o cerco à criação de alojamento local. Além de Porto e Lisboa, Sintra, Gaia e Viana do Castelo suspendem autorizações para novos espaços. Várias câmaras vão criar regulamento para limitar instalação nas zonas mais críticas. As cidades do Porto e de Lisboa têm cerca de 29 mil registos (25% dos alojamentos de Portugal Continental), sendo que em 2024 contaram-se apenas 306 novos espaços. As regras do alojamento local, que entraram em vigor a 1 de novembro de 2024, reverteram as restrições à atividade. No entanto, deram a possibilidade às câmaras de aprovar regulamentos administrativos para controlarem a criação de novos estabelecimentos. Até lá, as autarquias podem suspender, por um período de um ano, a autorização de registos em áreas limitadas. Lisboa e Porto anunciaram que vão suspender por seis meses, sendo que na capital a medida aplica-se a todo o concelho e na Invicta apenas às freguesias do Centro Histórico e do Bonfim. Em 2024, a cidade do Porto tem 10 324 registos e a de Lisboa conta com 19 088 (*Municípios apertam cerco à criação de alojamento local*).

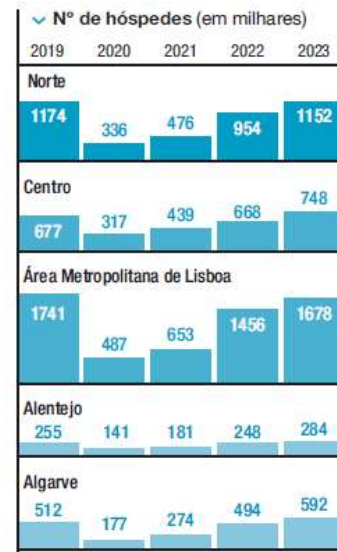
Em 2023, os proveitos resultantes do alojamento local ascenderam a 558 milhões de euros, sendo a maior fatia oriunda dos últimos cinco anos e que resulta da crescente procura por estas unidades. O presidente da Associação de Alojamento Local em Portugal (ALEP), Eduardo Miranda, entende que o alojamento local “é fundamental para se poder dispersar o turismo pelo país” e que as zonas de praia, como o Algarve (o distrito de Faro tem mais de 44 mil unidades), são aquelas que mais estão a crescer. Também o Interior tem crescido, mas é “um processo gradual” (*Municípios apertam cerco à criação de alojamento local*).

Figura 29 - Retrato do Alojamento Local



Fonte: Jornal de Notícias de 11 de novembro de 2024.

Figura 30 - Número de hóspedes no alojamento local (em milhares)



Fonte: Jornal de Notícias de 11 de novembro de 2024.

Figura 31 - Proveitos totais no alojamento local (em milhões de euros)

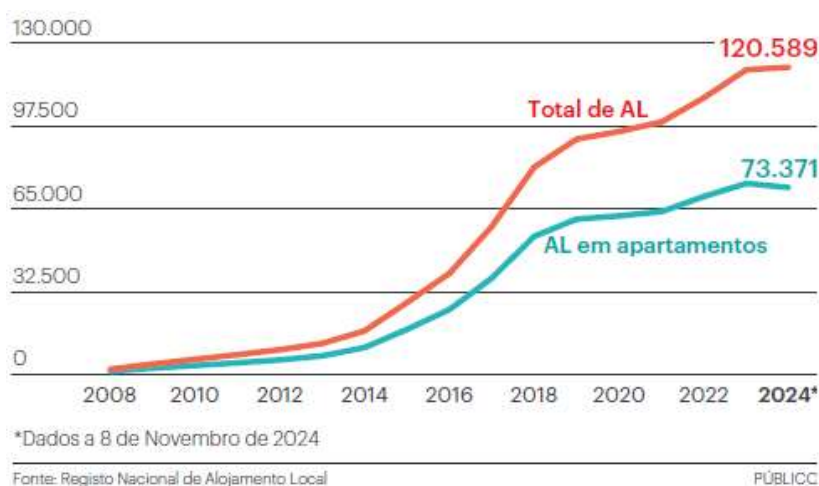


Fonte: Jornal de Notícias de 11 de novembro de 2024.

A 8 de Novembro de 2024 havia 73.371 apartamentos a funcionar como alojamento local, menos 2,1% face aos valores do final de 2023. Esta tendência de diminuição do número global de apartamentos em alojamento local (entre cancelamentos e novos registos) contraria o crescimento do sector, que se mantém este ano, de acordo com os dados do registo nacional de alojamento local (RNAL). Verifica-se uma subida do total de AL registados, impulsionado principalmente pelas moradias, que cresceram 6,5% para 37.322, acompanhado depois pelas outras tipologias (quartos, estabelecimentos de hospedagem e hostels). Ao todo, os apartamentos, de longe os mais representativos do segmento do turismo de curta duração, detêm atualmente um peso de 60,8% no universo do AL. O Algarve é a região com mais

apartamentos em AL, com 28.113, mas a liderança em termos de concelhos cabe a Lisboa, com 17.032. A descida do número total de apartamentos em AL coincidiu com o período de vigência das alterações legislativas ao sector colocadas em prática em outubro de 2023 pelo executivo socialista, e que foram revogadas pelo atual Governo PSD/CDS-PP (Villalobos, 2024a).

Figura 32 - Alojamentos Locais em Portugal



Fonte: Público de 8 de novembro de 2024

Tabela 2 - Receita cobrada em Taxa turística por Município (2023)

### TAXA TURÍSTICA

Unidade: euros

Município	Distrito	Dimensão	Taxa turística 2022	Taxa turística 2023	Variação 2022-2023	Peso Taxas, multas e outras penal.	Peso Receita cobrada total
Santa Cruz	Madeira	M	539 414	1 960 108	263,4%	42,2%	6,1%
Porto	Porto	G	14 894 033	18 327 972	23,1%	39,8%	5,9%
Lisboa	Lisboa	G	33 062 221	40 237 624	21,7%	42,8%	4,2%
Vila Real de Santo António	Faro	P	906 503	912 298	0,6%	24,5%	2,6%
Faro	Faro	M	1 002 647	1 167 728	16,5%	33,7%	1,9%
Óbidos	Leiria	P	230 680	291 142	26,2%	54,0%	1,2%
Vila Nova de Gaia	Porto	G	1 457 919	1 806 976	23,9%	24,0%	0,9%
Cascais	Lisboa	G	2 749 848	2 963 382	7,8%	9,2%	0,8%
Olhão	Faro	M	0	325 677	--	21,8%	0,7%
Póvoa de Varzim	Porto	M	0	348 245	--	13,4%	0,5%
Sintra	Lisboa	G	258 357	1 156 716	347,7%	6,9%	0,4%
Figueira da Foz	Coimbra	M	0	222 645	--	10,8%	0,4%
Braga	Braga	G	458 434	466 464	1,8%	5,0%	0,3%
Águeda	Aveiro	M	5 005	7 671	53,3%	1,6%	0,0%
Vila do Bispo	Faro	P	640	3 264	409,8%	1,1%	0,0%
<b>Total</b>			<b>55 565 700</b>	<b>70 197 911</b>	<b>26,3%</b>	<b>31,2%</b>	<b>2,7%</b>

Fonte: Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade (*Apresentação do Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2023 | Ordem dos Contabilistas Certificados*)

O referendo ao AL pode custar 38 milhões em taxa turística a Lisboa. A atividade pesa 46% das dormidas na cidade e mais de 40 mil postos de trabalho. O fim do AL em Lisboa pode

representar a perda de 38 milhões de euros de receita em taxa turística para a cidade. As contas são feitas pelo estudo da NOVA SBE em parceria com a Associação do Alojamento Local em Portugal (ALEP). Segundo Eduardo Miranda, presidente da ALEP, acabar com metade da capacidade turística da cidade colocaria em causa mais de 40 mil postos de trabalho, uma vez que, só em Lisboa, os gastos do turismo geram 100 mil empregos diretos e indiretos. O AL representa cerca de 46% das dormidas em Lisboa. Sem as dormidas a Câmara Municipal de Lisboa perde não só 38 milhões de euros de receitas só na taxa turística, mas também a capacidade para receber eventos como a Web Summit (Reis, 2024b).

A taxa de desemprego fixou-se em 6,1% no terceiro trimestre de 2024, mantendo-se face ao trimestre anterior e ao trimestre homólogo de 2023, segundo o INE. Entre julho e setembro, a população desempregada, estimada em 334,7 mil pessoas, aumentou 0,8% (2,7 mil) em relação ao trimestre anterior e 1,3% (4,2 mil) relativamente ao homólogo. Quanto à taxa de desemprego de jovens (entre 16 e 24 anos), que se situou em 19,7% no trimestre em análise, o gabinete de estatísticas aponta para uma quebra de 2,3 p.p., numa comparação com o segundo trimestre, e de 1,1 p.p face ao mesmo período de 2023 (Amado, 2024).

A carga fiscal em Portugal recuou em 2023 para 35,8% do Produto Interno Bruto (PIB), face a 36,0% no ano anterior, situando-se acima da média de 33,9% dos países da OCDE. Portugal surge assim na 16.ª posição entre os 36 países da OCDE, sendo que o país com maior carga tributária é a França, com 43,8%, enquanto a menor foi registada no México, com 17,7% (Lusa, 2024b).

A perda de rendimentos preocupa 79% dos portugueses, segundo o estudo da BNP Paribas Cardif, intitulado “Protect & Project Oneself”. As preocupações manifestadas pelos portugueses são significativamente mais intensas do que as dos restantes países europeus. As cinco questões que sobressaem nas inquietações dos portugueses são: o poder de compra (93%), os conflitos internacionais (91%), as alterações climáticas (85%), o aumento das taxas de juro (79%) e o desemprego (76%). As preocupações manifestadas pelos portugueses são significativamente mais intensas do que as dos restantes países europeus. As preocupações mais comuns, que se mantêm relevantes desde 2019, incluem a perda de rendimentos (79%), doenças graves (64%) e acidentes (51%) (*New BNP Paribas Cardif survey: “Protect & Project Oneself” -BNP Paribas Cardif*).

Segundo o mesmo estudo, um dado alarmante é que a maioria dos portugueses acredita que acontecimentos inesperados comprometeriam o seu nível de vida. Por exemplo,

69% consideraram que perder o emprego teria um impacto significativo (42% percecionam esta situação como um risco atual). Além disso, 68% mencionaram que uma redução do horário de trabalho por questões médicas também afetaria a sua situação financeira. Apesar de uma melhoria no sentimento de proteção em Portugal — com 63% dos entrevistados a sentirem-se bem protegidos, um aumento de 13 pontos desde 2019 — um valor ainda abaixo da média europeia (70%). Os portugueses demonstram um desejo crescente por maior proteção contra riscos, especialmente em relação a acidentes (+17 pontos), doenças graves (+12 pontos), hospitalizações (+11 pontos) e catástrofes naturais (+5 pontos).

Os portugueses mostram-se mais dispostos a contrair empréstimos para projetos significativos, como a compra de imóveis (69%), embora a intenção de financiar a compra de automóveis tenha diminuído (-7 pontos). No entanto, a preocupação relacionada com o crédito também aumentou, com 44% dos entrevistados preocupados com o aumento das taxas de juro e 35% com a dificuldade em reembolsar empréstimos existentes. Já o conhecimento acerca dos produtos de seguro de crédito diminuiu desde 2019, com apenas 13% dos portugueses a terem adquirido este tipo de produto, uma queda significativa em relação aos 19% anteriores. Contudo, a perceção dos benefícios dos seguros melhorou, com 83% a reconhecerem a sua capacidade de proporcionar tranquilidade. Os principais benefícios citados incluem a segurança ao contrair um empréstimo (85%), a preservação de bens (84%) e a proteção dos entes queridos (84%) (*New BNP Paribas Cardif survey: “Protect & Project Oneself” -BNP Paribas Cardif*).

O Fórum para a Competitividade estima que o PIB de 2024 suba entre 1,6% e 1,7%, devendo crescer acima de 2% em 2025. No 3º trimestre de 2024, o PIB estabilizou em cadeia nos 0,2%, tendo acelerado em termos homólogos, de 1,6% para 1,9%. O Fórum para a Competitividade estima que o PIB de 2024 suba entre 1,6% e 1,7%, devendo crescer acima de 2% em 2025, se o cenário central de recuperação internacional se confirmar, se a elevada incerteza geopolítica e dos mercados financeiros não o impedir e se não se registar uma escalada protecionista a nível internacional. Mais grave foi a composição do crescimento do PIB: os 2,1% foram alcançados com um forte aumento do emprego (1,3%) e um débil aumento da produtividade (0,8%). Por isso, se registou uma estagnação do salário médio, ainda que tenha havido significativos avanços no salário mínimo. Uma das explicações para o fraco aumento da produtividade está no baixo investimento, que conduziu mesmo a uma diminuição do capital por trabalhador em 10% nos últimos oito anos, quando deveria ter

aumentado. Em Portugal, entre 1995 e 2007, o investimento representou 23% do PIB, mas baixou para apenas 18% do PIB entre 2008-2023, com melhoria mínima nos últimos anos, sendo de apenas 18,9% em 2023 (*Nota de Conjuntura nº 102 - Outubro de 2024, 2024*).

O Fórum da Competitividade cita Mario Draghi a dizer que a UE precisa de aumentar o investimento de 22% do PIB para 27% do PIB, para conseguir:

- atingir a neutralidade carbónica até 2050;
- aumentar o investimento público e privado em inovação para 3% do PIB;
- melhorar a sua infraestrutura digital.

Ou seja, não só estamos muito longe da nossa média histórica, como estamos ainda mais afastados da meta europeia de 27% do PIB. Por isso, justifica-se plenamente a preocupação do governo de estimular o investimento, com várias medidas, tal como a descida do IRC”, defende o Fórum.

De acordo com a proposta do Governo, o investimento público deverá subir de 3,3% para 4,3% do PIB em 2025, um aumento muito significativo, embora também tenha que se recordar que há demasiados anos que existe uma enorme diferença entre o investimento público orçamentado e o executado, pelo que apenas podemos saudar a intenção. O Fórum diz ainda que *“o resultado das eleições presidenciais dos EUA pode trazer uma escalada de protecionismo, com efeitos diretos muito negativos sobre a Europa, e também indiretos, através da China”*.

Quase uma em cada quatro (23%) empresas portuguesas registaram incumprimentos significativos em 2024. A inflação continua a ser um fator determinante entre as dificuldades sentidas pelas empresas, mas foi superada pelos custos financeiros, que são apontados por 43% das empresas, aponta um estudo da Crédito y Caución e Iberinform "Gestão do Risco de Crédito em Portugal", realizada com quase 300 empresários de diferentes dimensões e setores. Em causa está um agravamento na ordem de 4 pontos percentuais (p.p.) face ao observado em 2023, quando 19% registaram incumprimentos significativos. Entre os fatores que mais contribuem para este contexto, o peso da inflação recua 28 p.p. em termos homólogos, já que 42% das empresas indicam aquele fator como desestabilizador do comportamento de pagamento e solvência. Ao mesmo tempo, o impacto dos custos financeiros contraiu 15 pontos mas saltou para a primeira posição, apontado por 43% dos empresários (Caución, 2024).

Ainda segundo o mesmo estudo, a fraca evolução da procura não era um elemento significativo há apenas um ano, mas ganhou força em 2024 e atingiu 34% das empresas. Seguem-se as tensões geopolíticas (23%) e os problemas na cadeia de abastecimento (15%). Simultaneamente, 56% dos empresários esperam um aumento do volume de faturação em 2024, ao mesmo tempo que 53% apontam a um acréscimo no lucro. Por outro lado, são esperadas quedas na faturação em 16% das empresas e na rentabilidade em 19%.

Os portugueses estão a poupar mais para a reforma e aplicações nos PPR dispararam 60%. As famílias colocaram 1148 milhões de euros em Planos Poupança Reforma (PPR) até setembro de 2024, mais 400 milhões de euros do que há um ano. Por dia entraram 4,2 milhões de euros em novas aplicações. Já os resgates caíram 26% nos primeiros nove meses (*Portugueses estão a poupar mais para a reforma e aplicações nos PPR dispararam 60%*).

As empresas portuguesas vão registar um novo aumento dos custos com os planos de saúde em 2024, que segundo o Global Medical Trend Rates Report, da Aon (*The Global Medical Trend Rates Report 2025*), se deverá situar nos 10%, sendo um aumento de 3% face ao ano anterior. A pressão inflacionária e a instabilidade macroeconómica mundial vão persistir, o que leva o relatório a estimar que os custos com os planos de saúde das empresas alcancem a barreira dos dois dígitos. “Em Portugal prevê-se que o aumento da taxa dos custos com planos de saúde seja de 10%, comparando com os 7% (média anual) registados no ano anterior. A nível global a tendência é também de crescimento, fixando-se nos 10,1%, face aos 9,2% registados em 2023, sendo este o valor mais alto desde 2015”, lê-se no relatório. Cada vez mais as empresas demonstram uma preocupação com os custos de saúde e bem-estar, e procuram fazer face a este aumento com a implementação de medidas de mitigação deste risco. Rita Silva, senior associate em HR Solutions da Aon Portugal, afirma que “temos vindo a assistir a um aumento dos custos com os planos de saúde para as empresas e 2024 não será exceção. A instabilidade macroeconómica mundial é um dos fatores a ter em conta, mas não é o único a impactar esta subida, que naturalmente traz um desafio acrescido para as empresas”. “De forma a atenuar estes aumentos, as organizações estão a procurar implementar programas de saúde e bem-estar numa perspetiva de prevenção incluindo: check-ups regulares, programas de nutrição, literacia para o bem-estar, programas de incentivos (gamification), programas de cessação tabágica”, revela a senior associate (Botelho, 2025).

De acordo com os Quadros do Setor do Banco de Portugal (2023), verificou-se um aumento em 1,83% (+9.674) dos Hotéis sem restaurante (CAE 55121), sendo que 90,1% (480.129) são microempresas, o que demonstra o interesse dos turistas pelo perfil pretendido para este Projeto. A rentabilidade do ativo foi de 9,5%, dos capitais próprios de 10,5%, uma margem EBITDA de 12,6% e uma margem líquida de 5,9% (*Quadros do Setor*).

O World Travel & Tourism Council estima que “o setor do turismo poderá contribuir com 17,4% para o PIB nacional em 2023, e um aumento anual de 3,4% durante a próxima década, atingindo o setor um peso de 20,2% na economia até 2032”. Francisco Carvalheira (secretário-geral da Associação Portuguesa de Marcas de Excelência) relembra que "Portugal tem uma coisa que tem que saber vender": a nossa História. "Nós temos 800, 900 anos de história, de saber fazer. Não podemos ser copiadores", afirma. "Portugal, com tudo o que tem de bom, com o seu património, tem que conseguir fazer o seu caminho nas marcas de excelência e de luxo". Tudo isso, mais a nossa originalidade, não tem preço para eles". E acredita que se continuarmos a vender a "nossa originalidade com imensa qualidade, temos tudo para ter muito sucesso". Porque, para vender as marcas de excelência ou luxo nacionais é preciso que haja consistência. "É uma das palavras chave para o sucesso do luxo, ter consistência em tudo. Porque o luxo demora tempo e quem diz que um produto é de luxo é a pessoa que compra e que está disposta a pagar um extra premium, porque reconhece qualidade, e isso demora tempo" (*Novo turismo de luxo em Portugal procura história e tradição, 2023*).

O grupo BOA Hotels vai investir 50 milhões para criar resort de luxo no Douro. É na Quinta da Barroca, em Armamar, a dupla israelita que construiu o Village by BOA, no Porto, vai investir num projeto de luxo do Douro para concorrer diretamente com o Six Senses Douro Valley. O resort de 5 estrelas, focado no bem-estar, vai contar 70 quartos, piscinas, 50 villas privadas e um SPA, tudo isto rodeado por 26 hectares de vinha e pomares. E com uma deslumbrante vista para as serras do Marão, Alvão e Montemuro. Resultará de um investimento global na ordem dos €50 milhões e abrirá as portas ao público em 2027. A propriedade, adquirida com recurso a capitais privados em 2024, é atualmente a casa de um hotel rural de 3 estrelas, que continua em funcionamento revelam, em primeira mão, à EXAME, Lior Zach e George Vinter, os responsáveis do BOA Hotels. Um espaço onde a serenidade permite retiros de luxo que ajudem os hóspedes a recuperar energias. Destinado a, “em primeiro lugar, portugueses e expatriados a viver em Portugal”, posiciona-se num

segmento alto e quer fazer concorrência às melhores unidades do País. “Vai ser um destination resort”, garante Lior. “Estamos a competir com os melhores resorts e hotéis do País, e não apenas do Douro, neste segmento dos refúgios de SPA” (EXAME | BOA Hotels, 2024).

“Queremos chamar a nós pessoas que apreciam qualidade e uma experiência de hospitalidade sofisticada”, acrescenta George. A dupla israelita que fundou o BOA Hotels vive em Portugal há 5 anos, mas há mais de uma década que acumula experiência no setor da hotelaria. Desenvolveram os seus percursos profissionais em grupos como o Six Senses ou o Selina. George Vinter e Lior Zach são os rostos por detrás do BOA Hotels. Na Quinta da Barroca, a filosofia será praticamente a mesma. “Melhorando a infraestrutura existente, bem como os serviços, vamos conseguir criar um destino de bem-estar sofisticado, que vai responder à crescente procura por este tipo de Turismo, e que vai permitir aos nossos hóspedes uma experiência verdadeiramente memorável”, revelam, entusiasmados, os empresários. Nesse sentido, acrescentam que vão usar sobretudo produtos locais e converter a agricultura existente para biológico enquanto respeitam a herança da propriedade. “Já estamos a trabalhar com o município de Armamar e com organizações agrícolas da região, como o Pomar D’Ouro e a Associação de Fruticultores do Concelho de Armamar”, por forma a conseguir contribuir também para o desenvolvimento da comunidade envolvente (EXAME | BOA Hotels, 2024).

O projeto de arquitetura do resort será assinado pelo ateliê FAT - Future Architecture Thinking, ficando o design de interiores, novamente, a cargo do Bacana Studio. Os responsáveis do BOA Hotels contam começar a reconverter o projeto já no final deste ano, para que seja possível cumprir o prazo de abertura em 2027. A dupla acredita que será possível chegar ao break-even deste projeto num prazo de cinco a seis anos, admite à EXAME. Para o novo resort de 5 estrelas, o grupo conta ainda criar 100 novos postos de trabalho, com George a sublinhar que “será dada prioridade à comunidade local”, em termos de recrutamento, mas notando que, à semelhança do que têm feito desde que começaram a atividade, vão “contratar as melhores pessoas para cada posição”. Questionados sobre se, nesta altura, não é ambicioso conseguir um número tão elevado de recursos humanos - a escassez de trabalhadores na área é uma realidade em todo o País - os responsáveis relativizam, notando que “o recrutamento é um desafio em qualquer lugar do mundo” (EXAME | BOA Hotels, 2024).

Quanto às infraestruturas náuticas, assiste-se a uma evolução na oferta de marinas, com Vilamoura a inaugurar uma nova marina, com três novos pontões com 68 postos de amarração projetados para embarcações de grande dimensão, entre os 20 e os 40 metros, criando um hub marítimo premium que atrairá tráfego náutico de alta qualidade. A marina de Vilamoura celebrou 50 anos de atividade e para comemorar essa data inaugurou a nova marina. Cada um destes postos de amarração inclui tecnologia avançada, com sistemas individuais de pump-out, serviços de gestão remota dos consumos de água e eletricidade, pontos de carregamento dedicados a barcos elétricos, sistemas de dessalinização de ponta e geração de energia fotovoltaica. A marina de Vilamoura tem vindo a ajustar-se ao mercado, desde 1974, tendo passado dos 612 postos de amarração iniciais para mil, contando com 825 postos de amarração para grandes embarcações. Acima de tudo, define a excelência náutica por gerações futuras. Uma marina não se trata apenas de embarcações barcos e postos de amarração, mas também de uma experiência que une as pessoas e o mar, fomentando relações, e uma visão mais ampla da cultura náutica (R. A. Reis, 2024a).

#### **Nível Internacional:**

A economia mundial vai crescer 3,3% em 2025 e 2026, segundo as previsões do Fundo Monetário Internacional (FMI) atualizadas no World Economic Outlook, divulgado em janeiro de 2025 (*World Economic Outlook Update, January 2025*). “Espera-se que o crescimento global permaneça estável, embora fraco”, salienta o FMI, no documento com as previsões económicas, apontando que “com 3,3% em 2025 e 2026, as previsões de crescimento estão abaixo da média histórica (2000-2019) de 3,7%”. A instituição alerta, por outro lado, que esta visão geral “esconde trajetórias divergentes entre as economias e um perfil de crescimento global precário”. Entre as economias avançadas, destaca-se os Estados Unidos, onde se projeta um crescimento de 2,7% em 2025, revisto em alta devido ao mercado de trabalho robusto e à aceleração do investimento. Já nos mercados emergentes e nas economias em desenvolvimento, espera-se que o desempenho do crescimento em 2025 e 2026 corresponda, em termos gerais, ao de 2024. O crescimento económico da China também foi ligeiramente revisto em alta em 0,1 pontos percentuais, para 4,6% (Lusa, 2025a).

A nível internacional, as empresas devem comparar as taxas de juro com a evolução do seu negócio, a curto, médio e longo prazo, para além de, acompanharem as tendências de mudança, o crescimento económico e a inflação. No caso deste projeto desenvolveu-se um

plano económico-financeiro sem crescimento e sem inflação, a preços constantes de 2023, uma vez que se um projeto é viável a preços constantes mais será a preços correntes. A taxa de juro anual nominal aplicada ao empréstimo bancário, plasmado no nosso modelo é de 6% e está de acordo com o exigido pelo mercado bancário (Nicula & Spânu, 2019).

Os espanhóis ricos querem mudar-se para Portugal, depois de o Tribunal Constitucional do país vizinho ter aprovado, em novembro de 2023, a aplicação de um imposto sobre as grandes fortunas, que incide sobre os patrimónios superiores a três milhões de euros, com isenção para os primeiros 700 mil euros. Na mira dos interessados estava a possibilidade ganhar o direito a pagar um IRS mais baixo, de 20%, durante uma década (em relação à taxa máxima geral de 48%) face àquele que é pago pela generalidade dos cidadãos. Isto para quem já tenha iniciado diligências para passar a viver em Portugal neste ano. Em causa está um regime de transição com descontos fiscais para estrangeiros qualificados com o ERNH (Estatuto de Residente Não Habitua) a ser substituído pelo Incentivo Fiscal para a Investigação Científica e Inovação (IFICI), criado pelo antigo Executivo de António Costa, e que vai agora ser regulamentado e alargado pelo Governo da AD (Simões, 2024b).

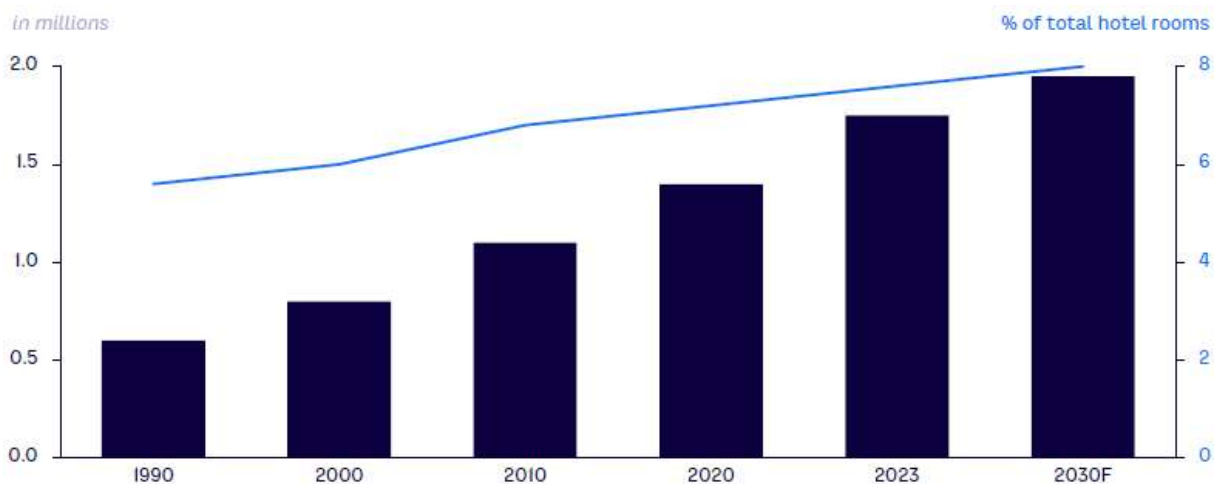
Se Portugal taxasse os super-ricos encaixaria mais 3.773 milhões de euros. O primeiro-ministro afasta, para já, um imposto desta natureza em Portugal, defendido no G20 e garante que o Governo mantém abertura para discutir o imposto sobre os super-ricos que marca a agenda da reunião dos G20, no Rio de Janeiro. Mas sinaliza não existirem condições para assumir uma decisão, após ministro das Finanças ter já afastado o compromisso em aplicar um imposto desta natureza em Portugal que daria um encaixe mais 3.773 milhões de euros. E acrescenta, o país ainda não está “em condições de assumir uma decisão” em relação a esta proposta que está “em cima da mesa” durante a cimeira do G20, no Brasil, que está a enfrentar resistência para esse compromisso seja traduzido em realidade (Simões, 2024a).

No final do terceiro trimestre de 2024, o pipeline de construção hoteleira na Europa continua a ser liderado por projetos no segmento de luxo com 339 projetos/52.743 quartos. O midscale superior segue com 315 projetos/47.565 quartos, mostrando um aumento notável de 9% em projetos YOY. O segmento de luxo superior atingiu recordes neste trimestre, com 281 projetos/45.358 quartos, representando um aumento de 11% em projetos e um aumento de 8% YOY (*Year-over-Year*) em quartos. Combinadas, essas três escalas de cadeia respondem por 57% dos projetos e 60% dos quartos no pipeline total de construção da Europa. Os países líderes no pipeline de construção da Europa são o Reino Unido com 293 projetos/42.071

quartos, a Alemanha com 172 projetos/28.304 quartos, a Turquia com recordes de 123 projetos/18.465 quartos, Portugal com 114 projetos/14.048 quartos e a França com 105 projetos/11.025 quartos. Esses cinco países combinados respondem por 49% dos projetos e 47% dos quartos no pipeline total da Europa. As cidades com os maiores projetos são Londres, com 75 projetos/14.985 quartos, Istambul, com 51 projetos/8.255 quartos, Lisboa, com 36 projetos/4.050 quartos, Dublin, com 25 projetos/4.665 quartos, e Manchester, com 23 projetos/4.345 quartos (Ana, 2024).

O setor hoteleiro de luxo também está em ascensão. De acordo com a empresa especializada em informação imobiliária CoStar, o número de quartos de luxo disponíveis a nível mundial poderá atingir 1,9 milhões em 2030, contra 1,6 milhões em 2023 (Figura 33). Apesar do crescimento da oferta disponível, as cadeias hoteleiras estão a lutar para satisfazer a procura, o que resulta de um aumento tanto no número de viajantes abastados como no segmento aspirante da classe média que deseja viajar com mais frequência através de experiências únicas para aniversários, destinos de casamento, luas-de-mel, etc. As viagens de negócios também estão a aumentar a procura de quartos de luxo: os gestores de nível médio e sénior estão a ostentar retiros luxuosos como forma de reforçar a cultura corporativa e recompensar os colaboradores (*The rise of luxury hospitality | Arthur D. Little, 2024*).

Figura 33 - Oferta mundial de quartos de hotel de luxo

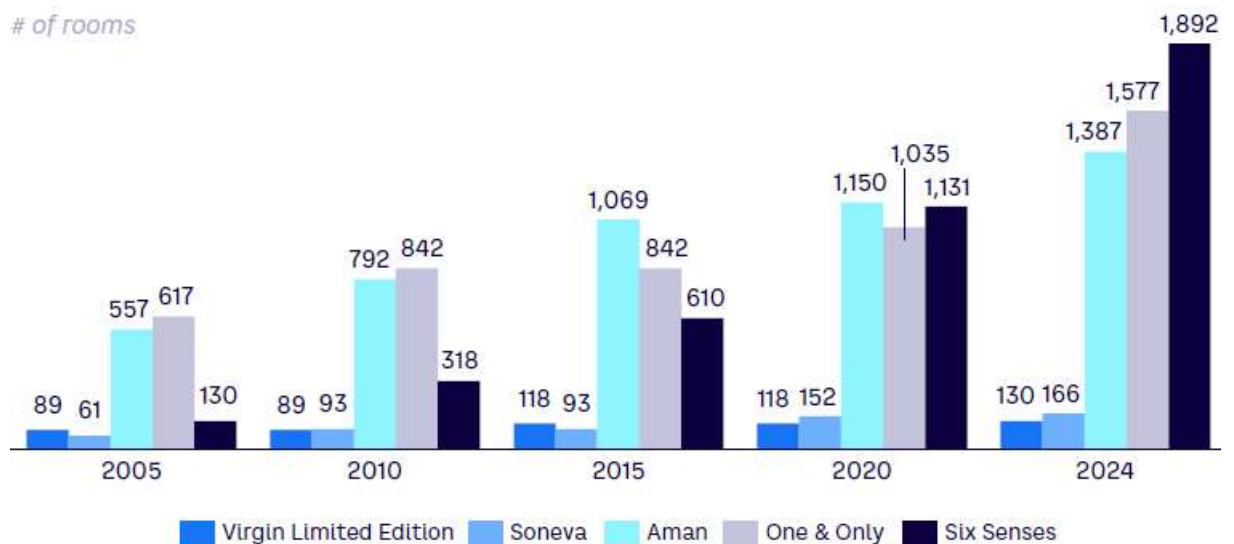


Fonte: Arthur D. Little, CoStar (*The rise of luxury hospitality | Arthur D. Little, 2024*)

A expansão dos hotéis de luxo é impulsionada em parte por operadores especializados. A Six Senses, por exemplo, apresenta um crescimento anual superior a 14% desde 2005 (Figura 34). Outras marcas como a Aman Hotels com quase 1.400 quartos em 2024 e um crescimento anual de 5% no mesmo período também se destacam. As empresas mais

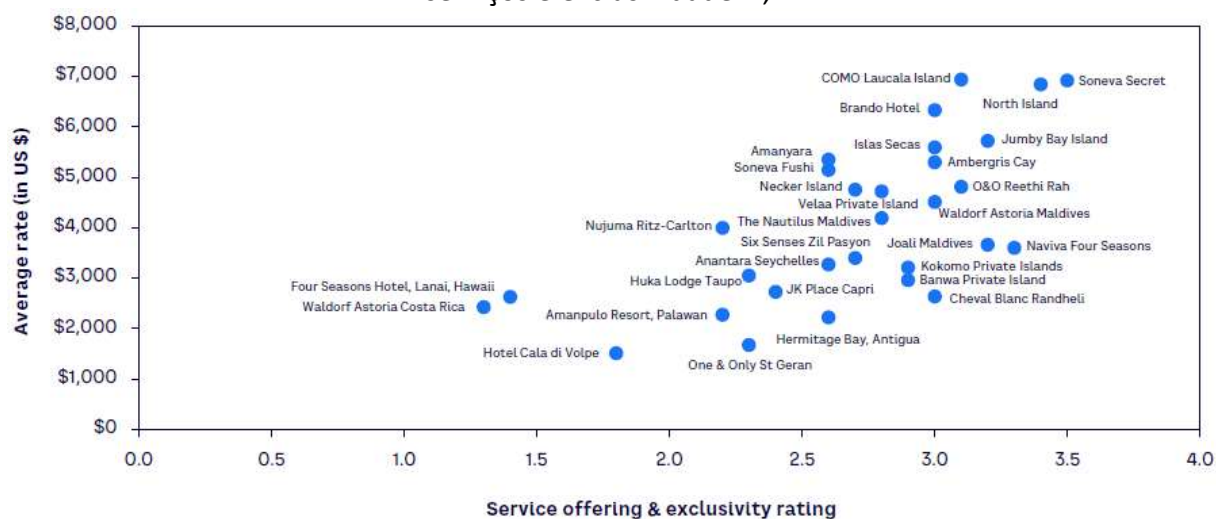
pequenas registaram um crescimento mais moderado. A Virgin Limited Edition e a Soneva tiveram um crescimento anual de 2% e 5%, respetivamente. Este crescimento está a atrair novos investidores, como promotores imobiliários e barões das aquisições, atraídos pela rentabilidade do sector. Segundo a imobiliária especializada JLL, a taxa de rentabilidade anual destes imóveis ultrapassou os 6% em 2022, a mais elevada numa década.

Figura 34 - Evolução dos operadores hoteleiros de luxo



Fonte: Arthur D. Little (*The rise of luxury hospitality* | Arthur D. Little, 2024)

Figura 35 - Comparação das tarifas dos quartos publicadas (2024/2025) versus oferta de serviços e exclusividade <sup>15, 16</sup>.



Fonte: Arthur D. Little (*The rise of luxury hospitality* | Arthur D. Little, 2024)

O significado da hospitalidade de luxo está a mudar. Os hotéis de luxo estão a abraçar o seu meio envolvente e a oferecer experiências de imersão cultural selecionadas (por exemplo, tradições e artesanato indígenas), conectando os hóspedes com a essência do seu destino e enriquecendo a sua experiência de viagem. Com base na nossa experiência no setor da hotelaria de luxo, identificámos os seguintes cinco fatores distintivos (*The rise of luxury hospitality* | Arthur D. Little, 2024).

Apresentam-se no **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** o detalhe dos fatores diferenciadores na hospitalidade de luxo.

<sup>15</sup> Nota: Os hotéis selecionados na amostra analisada localizam-se maioritariamente em zonas costeiras, com um conceito de resort e férias ultraluxuoso considerando a oferta de tarifas (setembro de 2024 a agosto de 2025) sem imposto sobre o valor acrescentado. A oferta e exclusividade de serviços incluem a avaliação média das seguintes categorias: infraestruturas (dimensão dos quartos, número de piscinas, disponibilidade de piscinas privadas em todos os quartos); culinária (# estabelecimentos de F&B, aulas de culinária, restaurantes com estrelas Michelin, # tipos de cozinha); entretenimento (# atividades desportivas, # atividades aquáticas, # atividades motoras, # atividades de lazer); e oferta de privacidade (# chaves).

<sup>16</sup> Localizações das propriedades listadas: Soneva Secret (Maldivas), Nujuma Ritz Carlton (Mar Vermelho, KSA), Four Seasons Naviva (México), JK Place Capri (Itália), O&O Saint Geran (Maurício), White Horse Randheli (Maldivas), Hotel Cala di Volpe (Itália), Ilhas Privadas Kokomo (Ilhas Fiji), Ilha Necker (Ilhas Virgens Britânicas), Ilha Privada Banwa (Filipinas), Ilha COMO Laucala (Ilhas Fiji), Islas Secas (Panamá), Brando Hotel (Polinésia Francesa), Six Senses Zil Pasyon (Seicheles), North Island (Seicheles), Velaa Private Island (Maldivas), Amanyara (Caraíbas), Ambergis Cay (Turks e Caicos), Jumbay Bay Island (Antígua), Waldorf Astoria Maldives Ithaafushi (Maldivas), Amanpulo Resort (Palawan, Filipinas), Four Seasons Hotel (Lanai, Havai), The Nautilus Maldives (Maldivas), Joali Maldives (Maldivas), Soneva Fushi (Maldivas), Waldorf Astoria Costa Rica Punta Cacique (Costa Rica Villas) (Seicheles), Huka Lodge (Taupo, Nova Zelândia), Hermitage Bay Antique, O&O Reethi (Maldivas)

Cada ponto de contacto com o hóspede é relevante, por mais insignificante que seja. Por exemplo, os porteiros são cruciais para criar uma boa impressão, uma vez que são as primeiras pessoas com quem os hóspedes interagem quando chegam e as últimas pessoas que vêm quando saem. Definir o cenário é fundamental para criar experiências inesquecíveis para os hóspedes. Os colaboradores compreendem que estão “em palco” e que sempre que estão perto de um convidado é “hora do espetáculo” (*The rise of luxury hospitality | Arthur D. Little, 2024*).

Os funcionários também devem esperar o inesperado: uma vez que os hotéis de luxo são um “lar longe de casa” para os hóspedes, devem poder mudar as suas ideias e preferências sem que o nível de serviço seja afetado. Alguns hotéis elevam mesmo o padrão de excelência ao nível seguinte; o diretor geral de um hotel de luxo partilhou connosco, em tempos, que quando um hóspede perdia a sua aliança de casamento enquanto nadava, contratava um serviço de detetor de metais para a procurar, devolvendo a aliança ao cliente ao jantar - criando memórias únicas para os seus convidados. Este tipo de serviço só acontece quando os colaboradores compreendem profundamente a quem estão a servir (*The rise of luxury hospitality | Arthur D. Little, 2024*).

Impulsionado pelo aumento do número e da riqueza de viajantes abastados com um forte desejo de experiências únicas, o sector hoteleiro de luxo tem registado um crescimento significativo. Os viajantes abastados estão dispostos a pagar tarifas de quarto mais elevadas pela execução extraordinária dos seguintes fatores distintivos:

- 1 Experiências exclusivas personalizadas
- 2 Serviços bem-estar superiores
- 3 Ofertas sustentáveis
- 4 Viagens culinárias únicas
- 5 Cultura de excelência

Independentemente da perspetiva do mercado de luxo, é evidente que a criação de inovação e valor ao longo dos cinco diferenciadores irá gerar preços mais elevados. Além disso, a implementação adequada destes fatores distintivos exigirá marketing e comunicações atraentes, melhor formação da força de trabalho, uma mudança na mentalidade financeira e um forte foco nos dados - todas as ferramentas que os hoteleiros podem utilizar para melhorar com sucesso as suas ofertas (*The rise of luxury hospitality | Arthur D. Little, 2024*).

A criação e a manutenção de uma marca de luxo no sector do turismo exigem manter a consistência, uma vez que a prestação de um serviço de alta qualidade em todos os pontos de contacto é crucial para manter a reputação da marca, segundo María Dolores Martos (da Faculdade Les Roches desde 2018 como coordenadora do Programa Master in Marketing and Management for Luxury Tourism e com experiência como professora em Strategic Financial Management na área da hotelaria de luxo). Basta um único lapso para prejudicar significativamente o valor percebido da marca («O futuro do turismo de luxo envolverá uma mistura de várias tendências e inovações», 2024).

A coordenadora do programa de mestrado em Marketing e Gestão de Turismo de Luxo na Les Roches, considera que o novo consumidor de luxo tem mais tendência a gastar dinheiro em viagens, bem-estar e experiências do que em bens de luxo tradicionais. A indústria de luxo é irracional e aspiracional. É um segmento que sabe ligar-se às emoções e desejos dos consumidores para oferecer produtos que contribuem para um sentimento de exclusividade e prestígio. No entanto, se anteriormente o perfil do cliente de luxo apontava para um consumidor que procurava marcas e produtos que transmitissem riqueza e prestígio, os novos consumidores Millennials e da Geração Z (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**) procuram cada vez mais experiências em detrimento de bens materiais (*Nova edição, 2024*).

No setor do luxo, as compras são motivadas por emoções e pela aspiração a um estilo de vida especial. As marcas de luxo investem bastante na criação de um sentimento de exclusividade e prestígio, utilizando estratégias de marketing que levam as pessoas a desejar os seus produtos pelo estatuto que proporcionam, além da sua utilização prática. Os preços são muito altos não porque os produtos tenham tanto valor em termos práticos, mas para que pareçam raros e desejáveis. Na indústria de luxo a qualidade e o fabrico artesanal são excelentes, mas também são frequentemente exagerados para fazer com que os produtos sejam vistos como ainda mais especiais. As marcas de luxo também limitam os locais onde os seus produtos são vendidos, para que se mantenham limitados e únicos. No fundo, a indústria de luxo é bem-sucedida ao conectar-se com as emoções e aspirações dos consumidores, ao contrário de outros setores, que se focam em motivos de compra práticos e racionais (*Nova edição, 2024*).

O turismo de luxo ultrapassa as necessidades básicas de viagem para oferecer serviços e comodidades únicos e de alta qualidade que satisfazem o viajante abastado que

procura conforto, elegância e exclusividade. Este tipo de turismo é baseado em componentes-chave e deve cumprir pontos específicos.

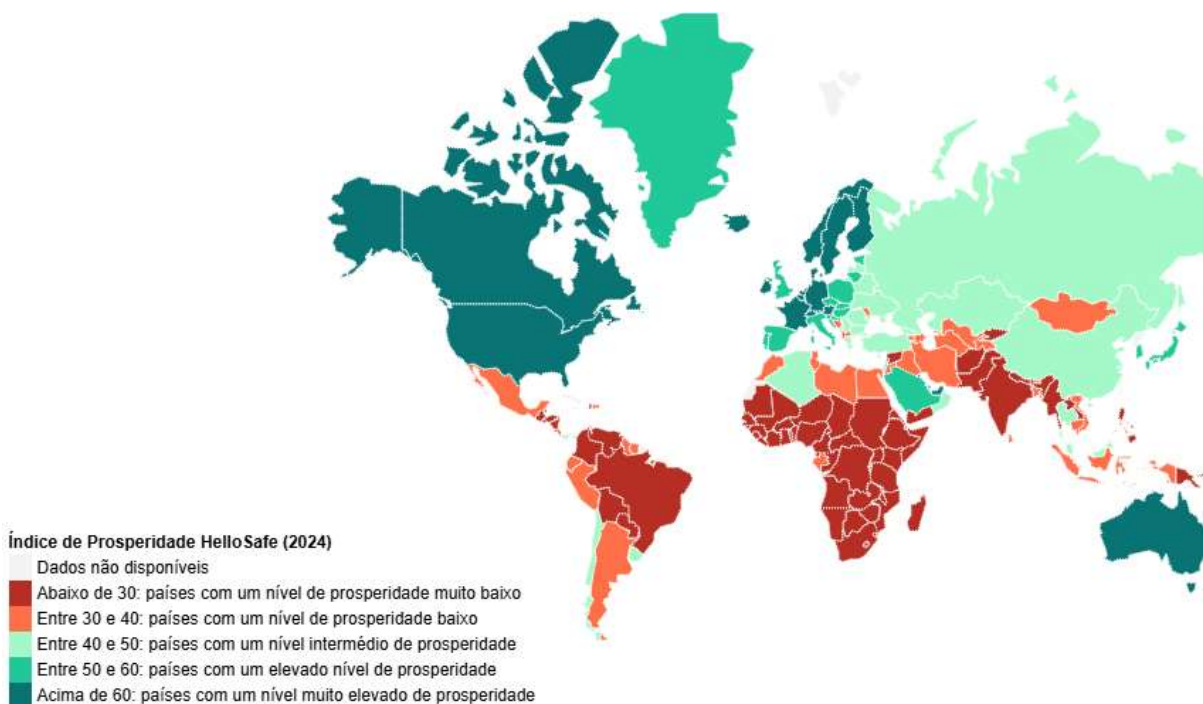
Sem capital humano, não se consegue desenvolver nenhuma estratégia de gestão do turismo de luxo seria bem-sucedido, sendo importante garantir que os colaboradores estão bem equipados para prestar um serviço excepcional e compreender as necessidades e expectativas específicas dos viajantes de luxo. Nenhuma estratégia de gestão do turismo de luxo pode ser eficazmente desenvolvida ou implementada se a equipa não estiver pronta, bem preparada e motivada («O futuro do turismo de luxo envolverá uma mistura de várias tendências e inovações», 2024).

O governo lançou a Estratégia Digital Nacional, aprovada em 12 de dezembro de 2024 em Conselho de Ministros, e que tem como um dos seus objetivos “ter 80% das pessoas com competências digitais básicas” até 2030. Serão atividades “fora de uma educação mais formal” que terão como objetivo dar aos estudantes uma oportunidade para ganharem outras competências que, de outra forma, muitos não conseguiriam. Alguns jovens cujos pais têm capacidade financeira para custear estas oportunidades [fazem este tipo de atividades], mas temos de garantir a igualdade de oportunidades, e o período de férias acaba por acentuar “desigualdades sociais”. Este projeto piloto, será gerido pelo Instituto do Desporto e Juventude, surge também com o objetivo de reforçar a formação e a retenção de jovens qualificados. Portugal tem apenas 4,5% de profissionais a trabalhar na área das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). A meta é aumentar esse universo para os 7% até 2030. No âmbito da criação do grande modelo de linguagem (LLM) de inteligência artificial português — que o Governo está a desenvolver e se chamará Amália —, está prevista a criação de um “tutor educativo de inteligência artificial para apoiar os alunos”, aproveitando muitos dos conteúdos que integram os manuais digitais que as escolas já hoje utilizam. É importante que os alunos aprendam a lidar com esta tecnologia porque ela é essencial para poderem beneficiar, por exemplo, da inteligência artificial (Moreira, 2024).

O Índice de Prosperidade HelloSafe oferece uma visão enriquecida da prosperidade global dos países, levando em conta indicadores económicos e sociais cruciais. Essa classificação é uma ferramenta valiosa para viajantes, investidores e pesquisadores que desejam entender as diferenças de prosperidade entre os países, e se distingue por sua abordagem multidimensional («Quais são os países mais ricos do mundo em 2024?»). Este índice mostra que Portugal ocupa o 26.º lugar dos países mais ricos da Europa, com um índice

de prosperidade HelloSafe de 51,16 pontos<sup>17</sup>. A liderar o ranking europeu está o Luxemburgo, com 86,20 pontos e fecha com a Moldova, com 36,99 pontos. Já no ranking mundial, Portugal ocupa o 42.º lugar, no entanto o pódio é liderado por países europeus, com Luxemburgo no primeiro lugar, seguido da Noruega (85,1) e da Irlanda (84,7). Nos cinco primeiros lugares mundiais destacam-se Singapura (81,2) e Qatar (80,5). Já os Estados Unidos e o Canadá ocupam o 18.º e 19.º lugar com pontuações de 64 e 63,7, respetivamente. O top 20 fecha com a França (60,4) (Botelho, 2024a). No Anexo 16 estão detalhados os pressupostos deste estudo.

Figura 36 - Índice de Prosperidade HelloSafe (2024)



Fonte: («Quais são os países mais ricos do mundo em 2024?»)

Segundo Pedro Lobo, diretor de “private banking” do Bankinter Portugal, “com exceção da CGD”, todos os bancos apostam nas fortunas. Não só as grandes gestoras internacionais estão a entrar em Portugal com o olho nas fortunas, como também os bancos nacionais o estão a fazer (Pedro Lobo, 2024).

No topo dos países que mais captaram a atenção dos milionários está Portugal, que em 2024 recebeu 800 pessoas com um património líquido acima de um milhão de dólares (mais de 951 mil euros) e que investiram sobretudo em imobiliário. De acordo com o relatório

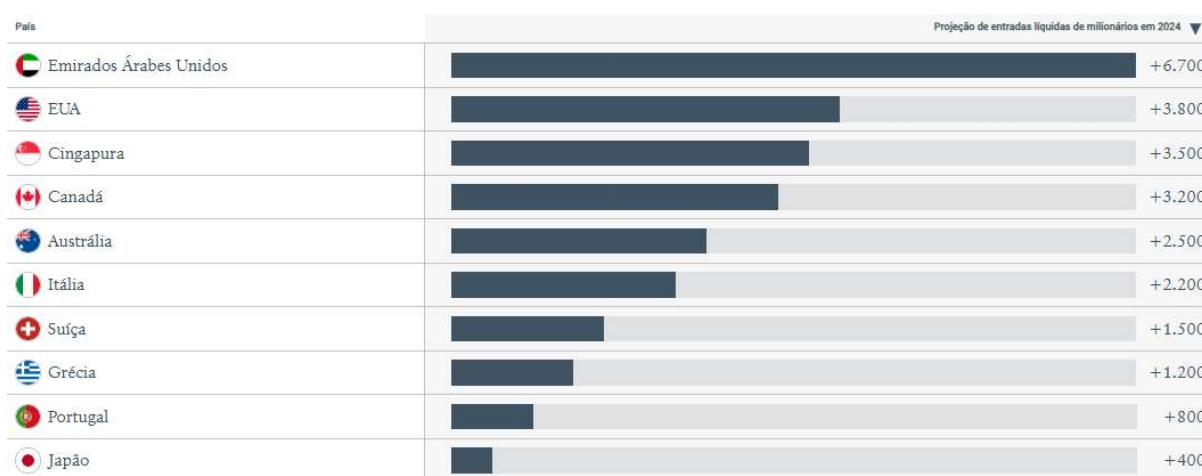
---

<sup>17</sup> Os dados foram coletados principalmente do Banco Mundial e do PNUD, que fornecem informações padronizadas e amplamente reconhecidas. Nos países em que não havia dados provenientes dessas fontes, procuramos dados alternativos em estatísticas nacionais confiáveis.

“Luxury Outlook 2025” (*Introducing the 2025 Luxury Outlook Report, 2025*). Portugal é o oitavo mais atrativo e à sua frente ficaram países como os Estados Unidos (3800 milionários), Singapura (3500), Canadá (3200), Austrália (2500) e Suíça (1500). Os números foram divulgados pela Sotheby’s International Realty, com base em dados da consultora de migração de investimentos Henley & Partners. O mesmo estudo dá conta de que Portugal é considerado um dos países mais reputados do Mundo no que toca à oferta de “programas de residência”. A análise da Henley & Partners tem em consideração os impostos, a qualidade de vida e os requisitos de investimento dos países. Numa escala até 100 pontos, Portugal surge com 75, no primeiro lugar das nações com melhor programa de residência. Atrás ficou a Áustria (73), a Grécia (73), a Suíça (72) e a Itália (71) (*Portugal no top dos países que atrairam mais milionários em 2024, 2025*).

Portugal está entre os 10 principais países com entrada de recursos oriundos de milionários do mundo. A migração de milionários é um indicador importante da saúde geral de um país e de sua economia (*Country Inflows | Wealth Migration 2024*).

Figura 37 - 10 principais países com entradas líquidas milionários para 2024



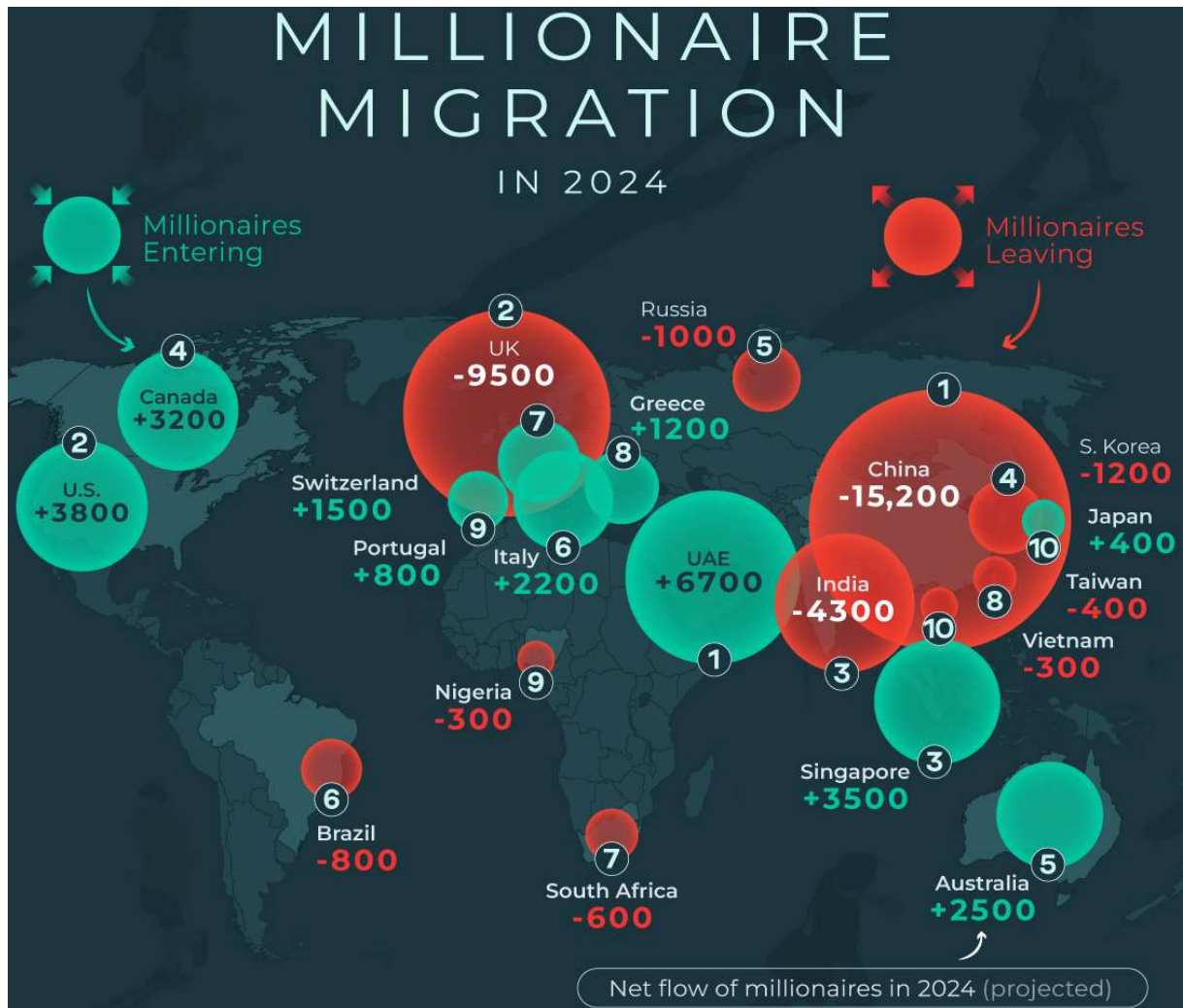
Fonte: New World Wealth

- Esses são números provisórios para todo o ano de 2024. Eles são baseados nos movimentos de HNWIs do ano até junho de 2024. Os números são arredondados para a centena mais próxima.
- "Milionários" e "HNWIs" referem-se a indivíduos com património líquido investível de US\$ 1 milhão ou mais.

Estima-se que a China perca 15.200 HNWIs em 2024. A Figura 38 mostra os 10 principais países que ganharão ou perderão indivíduos de elevado património líquido (HNWIs) em 2024 (projetado). Os Emirados Árabes Unidos atrairão o maior número de HNWIs em 2024, superando os ganhos observados pelos EUA e Singapura. No outro extremo da escala, espera-se que a China e o Reino Unido percam a maior quantidade de HNWIs. De acordo com

a Henley & Partners, 20% dos HWNIs são empreendedores (aumentando para 60% para multimilionários e bilionários). Como resultado disso, os países que atraem HWNIs de outras partes do mundo podem ver benefícios poderosos como criação de empregos e investimento (Capitalist, 2024).

Figura 38 - Migração de milionários estimada para 2024



Fonte: The Henley Private Wealth Migration Report 2024.

- Todos os números são projeções, baseadas nos movimentos dos HWNIs acumulados no ano até junho de 2024.

O presidente da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Brasileira (CCILB) estima que o investimento direto de empresas brasileiras em Portugal cresça cerca de 50% nos próximos três anos, com “o foco” na expansão para a Europa. “Se somarmos o que as grandes empresas brasileiras pretendem investir em Portugal e o que as novas (...) estão investindo, o crescimento [do investimento do Brasil no mercado português] será próximo a 50% nos próximos três anos”, afirmou Otacílio Soares da Silva Filho numa entrevista à Lusa. As grandes empresas serão responsáveis por 80% deste crescimento, enquanto as médias e pequenas

representarão *“20% do aumento global”* do investimento brasileiro em Portugal até 2028, acrescentou. Entre as pequenas e médias empresas, o presidente da CCILB já contabiliza as criadas no mercado português por imigrantes empreendedores brasileiros *“animados pela segurança institucional e pessoal”* que encontram em Portugal, bem como os projetos que virão *“colados”* aos grandes investimentos brasileiros, como acontece sempre que um grande grupo português investe no Brasil, adiantou. Da população brasileira residente em Portugal, de cerca de 500 mil pessoas, entre 50 a 70 mil sejam empresários ou líderes empresariais brasileiros (Lusa, 2024a).

Este crescimento do investimento previsto para os próximos três anos *“é algo assim excepcional”* que *“vai ajudar Portugal a gerar renda e emprego”* e fazer *“as empresas brasileiras crescerem”*, dando o seu primeiro passo para a expansão no mercado europeu. Nos últimos cinco anos, o investimento brasileiro em Portugal já cresceu *“de forma consistente”*, em média 12% ao ano, tomando por base os dados do Banco de Portugal e da AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), referiu. Os planos de expansão das grandes empresas brasileiras *“para o mercado europeu, utilizando o hub de Portugal, já são uma realidade”* há algum tempo, afirmou. Os setores que têm atraído investimentos brasileiros para Portugal são os *“agronegócios [vinhos], imobiliário, turismo e energias renováveis, com investimentos que superam os 300 milhões de euros. E as perspectivas continuam favoráveis”*, adiantou (Lusa, 2024a).

A Instabilidade geopolítica atual está a fazer aumentar a migração de milionários sem precedentes. Desde 2013, houve um aumento de mais de 150% em indivíduos de elevado património líquido a mudar-se para fins de investimento, regimes fiscais favoráveis ou segurança pessoal e profissional. Em 2024, é provável que cerca de 128.000 deles tomem a decisão de se mudar de país e esse número deve saltar para 135.000 em 2025. Não há uma única razão para esse aumento constante, mas essencialmente, devem-se à política regional. Geralmente, podemos atribuir a decisão de se mudar a questões de segurança pessoal ou benefício financeiro. Não é a primeira vez que os Emirados Árabes Unidos superam todos os concorrentes na sua capacidade de atrair indivíduos de elevado património líquido para o seu território. Com 6.700, os Emirados Árabes Unidos devem atrair quase o dobro de investidores que seu rival mais próximo, os EUA, em 2024. Embora a saída de russos ricos tenha caído drasticamente desde a invasão em grande escala da Ucrânia em 2022, muitos dos que saem

encontram seu caminho para os Emirados Árabes Unidos (*Geopolitics | Wealth Migration 2024*).

Os números provisórios de 2024 e as previsões para 2025 indicam crescimento contínuo (*Global Migration | Wealth Migration 2024*).

Figura 39 - Nº de milionários que migraram

Ano	Nº de milionários que migraram
2013	51.000
2014	57.000
2015	64.000
2016	82.000
2017	95.000
2018	108.000
2019	110.000
2020 Impacto do Coronavírus	12.000
2021 Impacto do Coronavírus	25.000
2022 Impacto do Coronavírus	84.000
2023	120.000
2024 Provisório	128.000
2025 Previsão	135.000

Fonte: New World Wealth

- Os números provisórios de 2024 são baseados nos movimentos de HNWI's acumulados no ano até junho de 2024.
- Os números foram arredondados para o milhar mais próximo.
- "Milionários" ou "HNWI's" referem-se a indivíduos com patrimônio líquido disponível de US\$ 1 milhão ou mais.

A *Wealth Migration* estima que aproximadamente 128.000 milionários do mundo (indivíduos de elevado patrimônio líquido - HNWI's - são os que detêm um patrimônio líquido disponível superior a US\$ 1 milhão) migrarão para um novo país em 2024, com os Emirados Árabes Unidos e os EUA no topo da lista de destinos.

Os benefícios dessa migração de riqueza e talento para esses países são abrangentes e incluem (*Migration Matters | Wealth Migration 2024*):

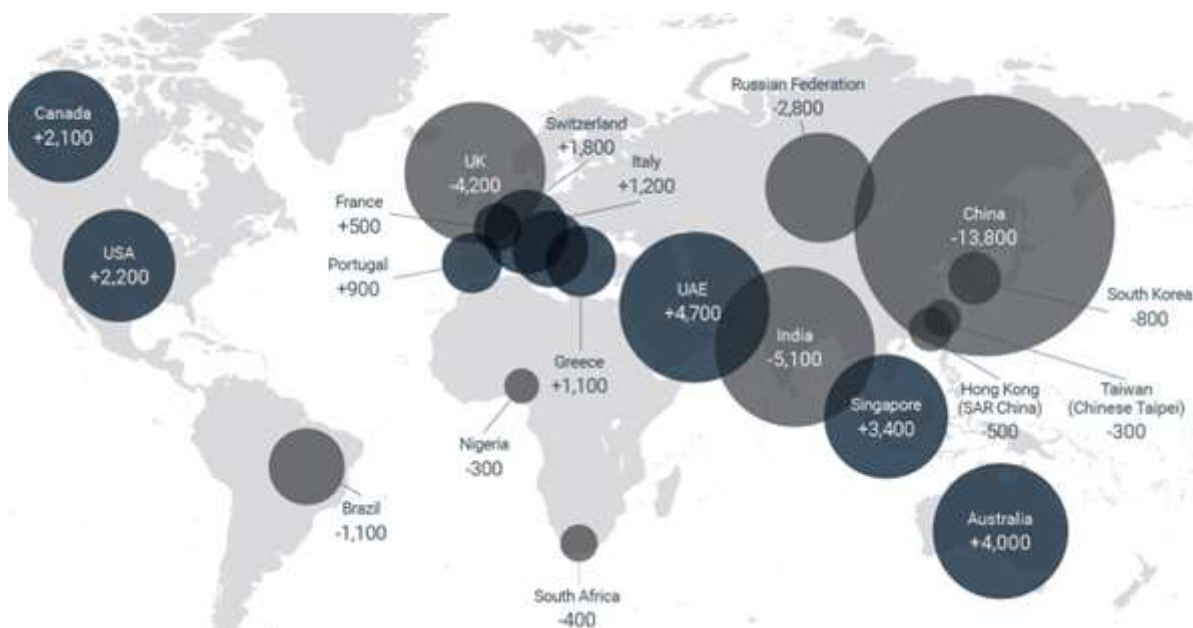
- Receita externa: os milionários migrantes são uma fonte vital de receita externa, pois tendem a trazer seu dinheiro quando se mudam para um novo país. Por

exemplo, um migrante que traz USD 10 milhões com ele é equivalente a um país gerando USD 10 milhões em receita de exportação, pois ambas as transações geram USD 10 milhões de receita para o país;

- Novos negócios: Muitos indivíduos com patrimônio líquido superior e que se mudam (cerca de 20%) são empreendedores e fundadores de empresas, que frequentemente abrem negócios no país de destino e, portanto, criam empregos locais. Essa percentagem sobe para mais de 60% para multi-milionários e bilionários;
- Mercados de ações: os milionários impulsionam o mercado de ações local através dos seus investimentos em ações;
- Criação de empregos: Talvez o mais importante seja que estes indivíduos criam indiretamente milhares de empregos bem remunerados através do seu poder de compra, especialmente em setores de alto valor, como hotéis de luxo, restaurantes requintados, retalho de luxo, moda, alta tecnologia, setor automóvel, imóveis de classe superior, gestão de patrimônio e *family offices*.

Os negócios iniciados por milionários têm um efeito de contágio positivo significativo na classe média, pois criam um grande número de empregos bem pagos no seu país de destino. Os números de migração de milionários também são um importante indicador geral da saúde de uma economia, especialmente no lado da saída (*Migration Matters | Wealth Migration 2024*).

Figura 40 - Países que ganharam e perderam milionários em 2023



Fontes: New World Wealth e Henley Private Wealth Migration Report 2024

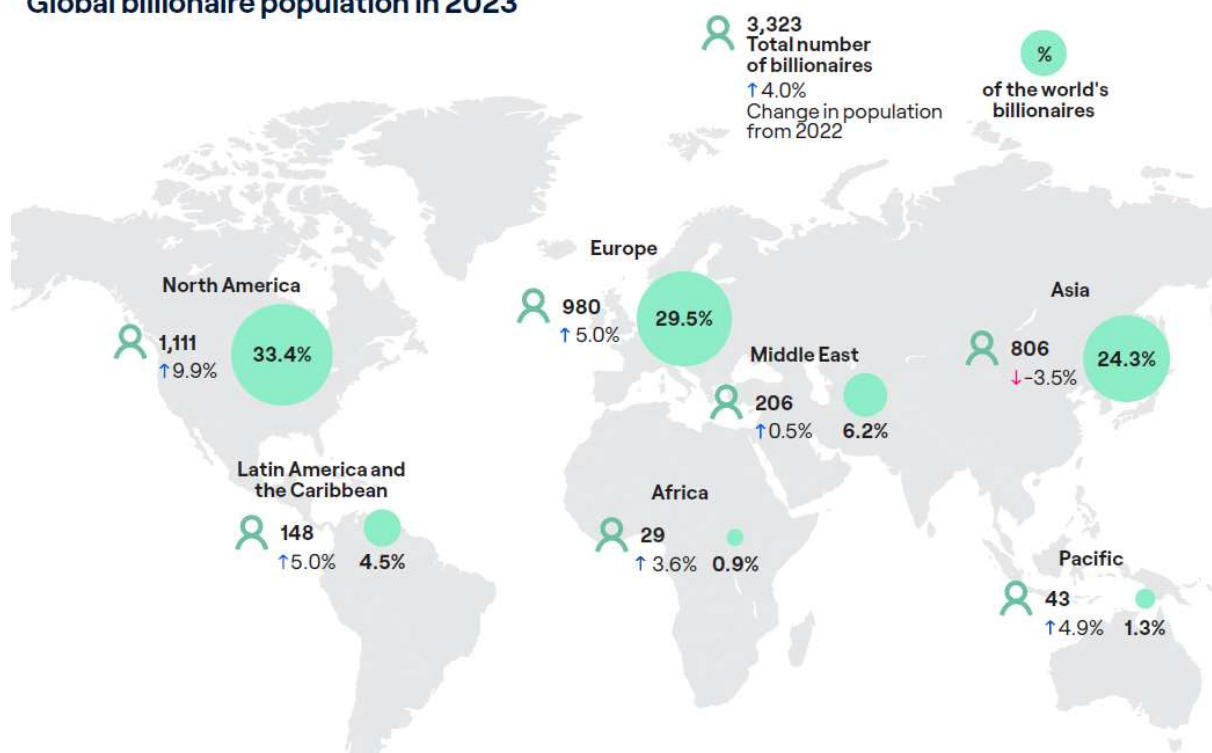
É importante notar que as famílias com elevado património líquido optam por se mudar por uma série de razões, incluindo (*Migration Matters | Wealth Migration 2024*):

- Segurança e proteção
- Preocupações financeiras
- Impostos e reforma
- Oportunidades de trabalho e negócios
- Fatores de estilo de vida, incluindo clima, natureza e cenário
- Oportunidades de escolaridade e educação dos filhos
- Sistema de saúde
- Nível de vida

Os bilionários exercem vasta influência na economia global, com um património líquido combinado que excede US\$ 12 trilhões. Este relatório examina como o entusiasmo dos investidores pela IA generativa e as expectativas de flexibilização monetária alimentaram um aumento no final do ano nos mercados de ações, reforçando a riqueza bilionária em todo o mundo. Os multimilionários mais ricos estão a ficar mais ricos. Um total de 18 indivíduos residem no nível mais elevado da riqueza bilionária, cada um com uma fortuna superior a 50 mil milhões de dólares. Na última década, o número de indivíduos com mais de 50 mil milhões de dólares aumentou apenas ligeiramente, para 0,5% de todos os multimilionários, mas o mais notável foi, de longe, o aumento de quatro vezes na sua quota de riqueza multimilionária: de menos de 4% em 2014 para 16% em 2014. 2023. O património líquido total destes 18 indivíduos ascendia a 2 biliões de dólares, o que implica uma fortuna média de 12 dígitos de pouco mais de 100 mil milhões de dólares (Cifone, 2024).

Figura 41 - População bilionária em 2023

### Global billionaire population in 2023

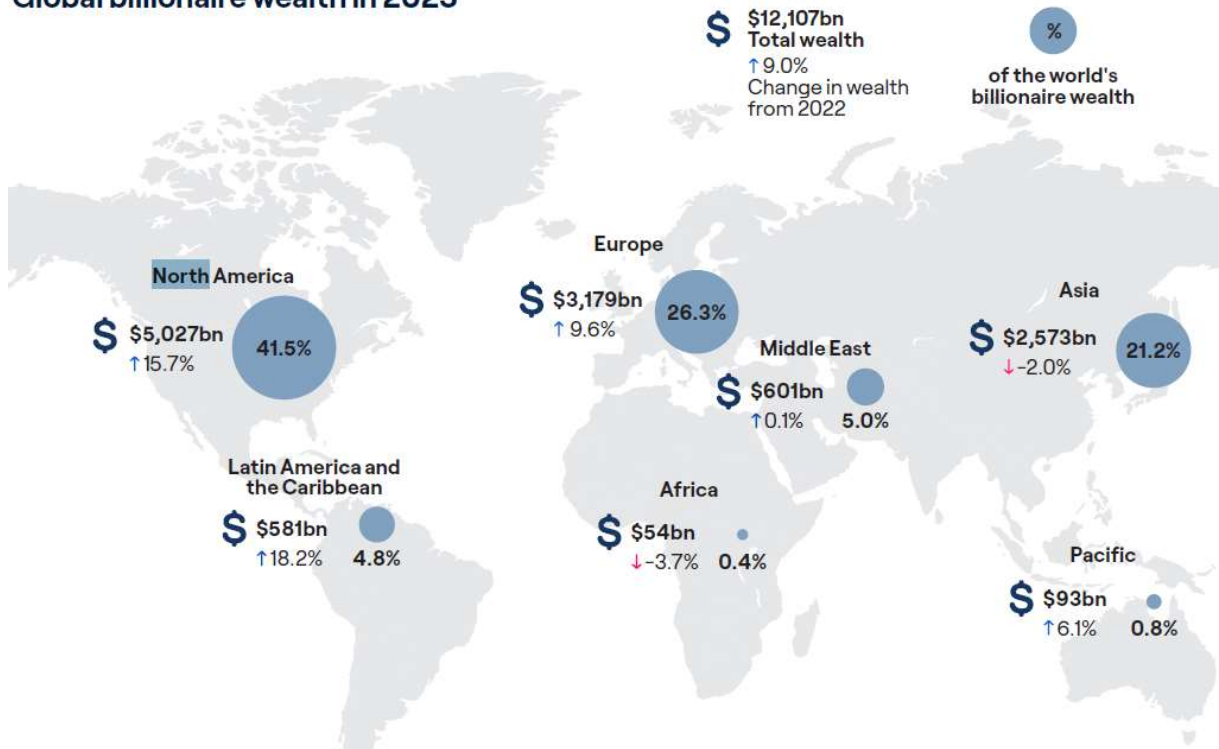


Fonte: Wealth-X, Altrata, 2024.

A América do Norte registou o crescimento mais rápido em números bilionários de qualquer região em 2023. Uma economia resiliente e um aumento de capital ajudaram a reforçar o estatuto da América do Norte como a principal região bilionária do mundo, registando um aumento de 9,9 % na sua população para 1.111 indivíduos, e aumentando a sua população global. A Ásia foi a única região a registar um declínio no número e na riqueza de multimilionários, registando uma queda de 3,5% na sua população multimilionária (para 806 indivíduos) e uma queda de 2% no património líquido total. A população bilionária da Europa registou um crescimento acima da média de 5% para 980 indivíduos, consolidando a sua posição como a segunda maior região bilionária do mundo (com uma quota de 30%) (Cifone, 2024).

Figura 42 - Riqueza global em 2023.

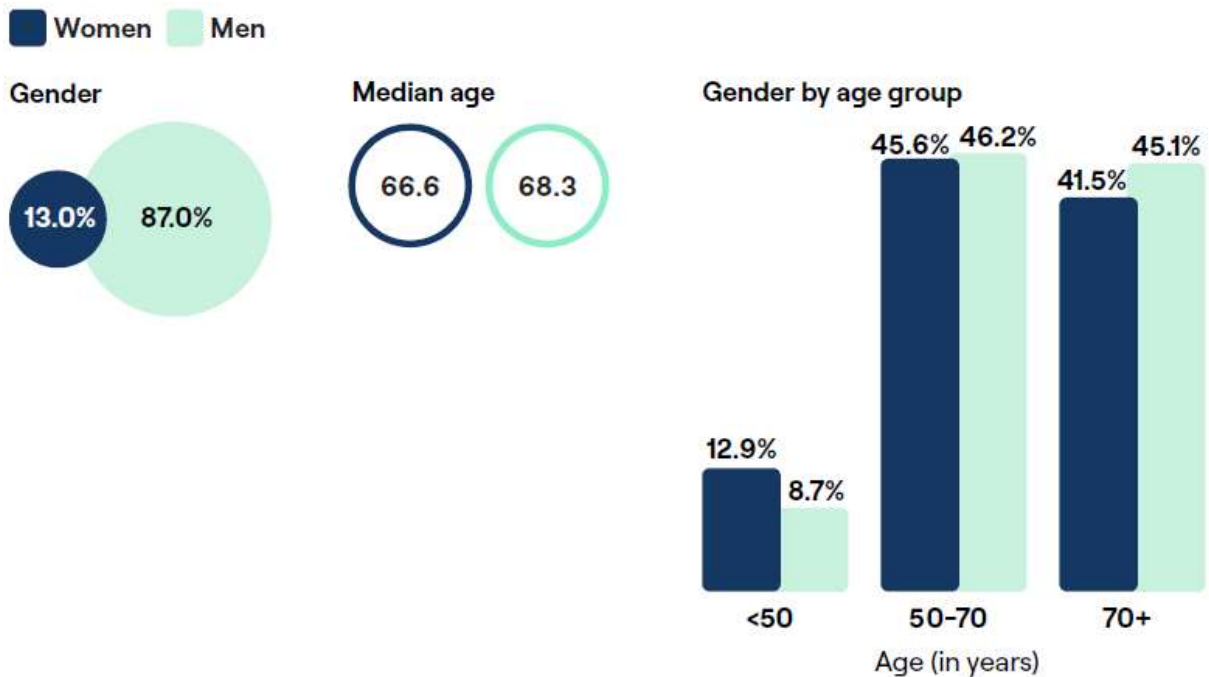
### Global billionaire wealth in 2023



Fonte: Wealth-X, Altrata, 2024.

A China registrou o maior declínio relativo no número de multimilionários de todos os principais mercados de riqueza pelo segundo ano consecutivo, com a sua população bilionária a cair quase 15%, para 304. Os EUA reforçaram o seu estatuto de país bilionário dominante, registando um aumento de 10% na sua população, para 1.050 indivíduos. Nova Iorque manteve a liderança no topo da tabela da cidade, à frente de Hong Kong, que perdeu terreno pelo terceiro ano consecutivo como resultado das consequências da repressão política e da exposição da carteira a ativos de baixo desempenho relacionados com a China (Cifone, 2024).

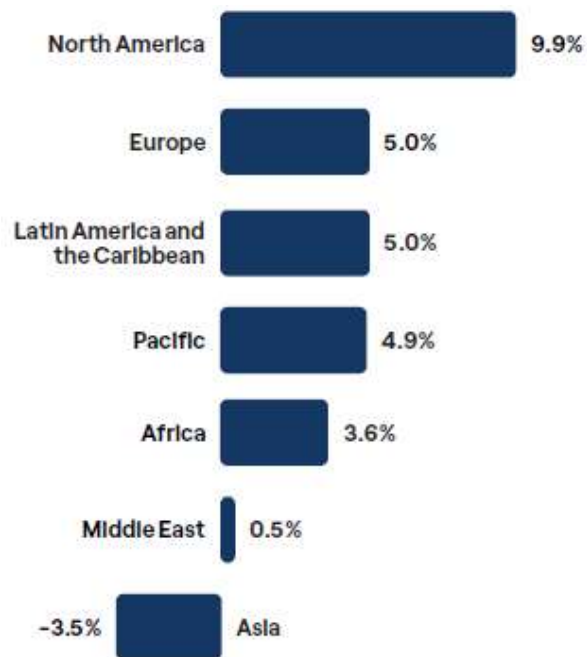
Figura 43 - Bilionários por género e idade



Fonte: Wealth-X, Altrata, 2024.

Havia um total de 431 mulheres bilionárias em 2023. Embora representem uma fatia crescente de bilionários, com 13%, as mulheres ainda permanecem em grande parte em minoria. Três quartos das mulheres bilionárias herdaram pelo menos uma parte da sua riqueza, em comparação com um terço dos bilionários do sexo masculino; embora o número de mulheres multimilionárias esteja a aumentar rapidamente. O foco sectorial de um terço das mulheres multimilionárias é o sector não lucrativo ou o sector bancário e financeiro. A filantropia é, sem dúvida, o interesse preferencial, muito à frente do desporto e da arte. As mulheres bilionárias têm maior probabilidade do que os homens de possuir propriedades de luxo e obras de arte valiosas. As mulheres bilionárias têm uma vez e meia mais probabilidades de possuir imóveis de luxo (no valor de mais de 10 milhões de dólares) e 1,3 vezes mais probabilidades de possuir arte valiosa (um único item que vale mais de 1 milhão de dólares). Em contraste, os jatos privados, os iates e, em particular, os carros valiosos são mais populares entre os bilionários do sexo masculino (Cifone, 2024).

Figura 44 - Variação anual de bilionários por região



Fonte: Wealth-X, Altrata, 2024.

A população bilionária da Europa registou um crescimento acima da média de 5% para 980 indivíduos, consolidando a sua posição como a segunda maior região bilionária do mundo (com uma quota de 30%). O desempenho económico nos maiores mercados de riqueza da região, a Alemanha e o Reino Unido, desiluiu face à inflação elevada, à política monetária restritiva e às restrições estruturais. Em contraste, o crescimento foi mais robusto no sul e no leste da Europa, apoiado por sectores de turismo dinâmicos e pelo aumento do financiamento da UE para infra-estruturas. Houve um abrandamento generalizado em todo o sector imobiliário europeu, mas houve apoio às carteiras de riqueza devido à relativa valorização da moeda. A riqueza combinada da classe dos mil milhões da região aumentou 9,6%, para 3,2 biliões de dólares (Cifone, 2024).

Portugal é o 6º destino mundial para férias de luxo em 2024. A Condé Nast Johansens (pertence à editora das revistas Vogue, GQ, Tatler, Condé Nast Traveller e Vanity Fair) anunciou em março de 2024 os resultados do estudo turístico internacional sobre “Hábitos de Férias de Luxo 2024”. Cada vez mais viajantes de luxo preferem reservar diretamente através do site do hotel (68%), 56% declaram que o farão com uma agência de viagens online, em comparação com 13% que o farão numa agência de viagens física. Destaca-se que 15% dos viajantes de luxo utilizarão o site da Condé Nast Johansens para se informar sobre hotéis e spas de luxo e contactá-los diretamente. 48% pretendem desfrutar de destinos rurais e

campestres, e 36% que pretendem relaxar num spa e contratar serviços de bem-estar (Gromicho, 2024). Segundo o mesmo estudo:

- 73% gostam de gastronomia, 52% gostam de natureza, 47% gostam de arte e cultura, 46% gostam de saúde e bem-estar e 37% gostam de mar.
- 58% dos viajantes declaram que procurarão um “hotel boutique”, seguido de 55% que optarão por hotéis de luxo independentes, 41% optarão por redes hoteleiras internacionais, 39% alugarão casas e vilas particulares e 36% escolherão spas com tratamentos de bem-estar.

Os tratamentos de Spa e Bem-Estar representam 36% do tipo de férias que serão escolhidas, ou seja, um em cada três viajantes está interessado nestes serviços e esperam gastar mais de 3.100€ em viagens ao spa e uma média de 370€ em cada tratamento sendo os tratamentos de bem-estar mais procurados divididos em dois tipos:

- Descanso: Sem dúvida, o relaxamento, a tranquilidade e os cuidados pessoais vêm em primeiro lugar (84%), seguido de um retiro holístico (40%), yoga e pilates (33%), um retiro de desintoxicação (28%), talassoterapia (26%) e tratamento médico (22%).
- Tratamentos especiais: 62% dos utilizadores preferem receber um tratamento de bem-estar com o parceiro e 47% escolhem um amigo, enquanto apenas 26% preferem ir sozinhos. 88% optam por receber massagens, 63% tratamentos faciais, 43% manicure e pedicure, 40% tratamentos esfoliantes, 34% tratamentos de talassoterapia e hidroterapia.

75% dos inquiridos referem a utilização de jacuzzis e piscinas climatizadas como primeira opção, enquanto 66% optam pela sauna seguida do banho turco (64%), da piscina exterior (58%), do ginásio (42%), o hammam (28%), as piscinas geladas (25%) e a sala rasul (banhos de lama).

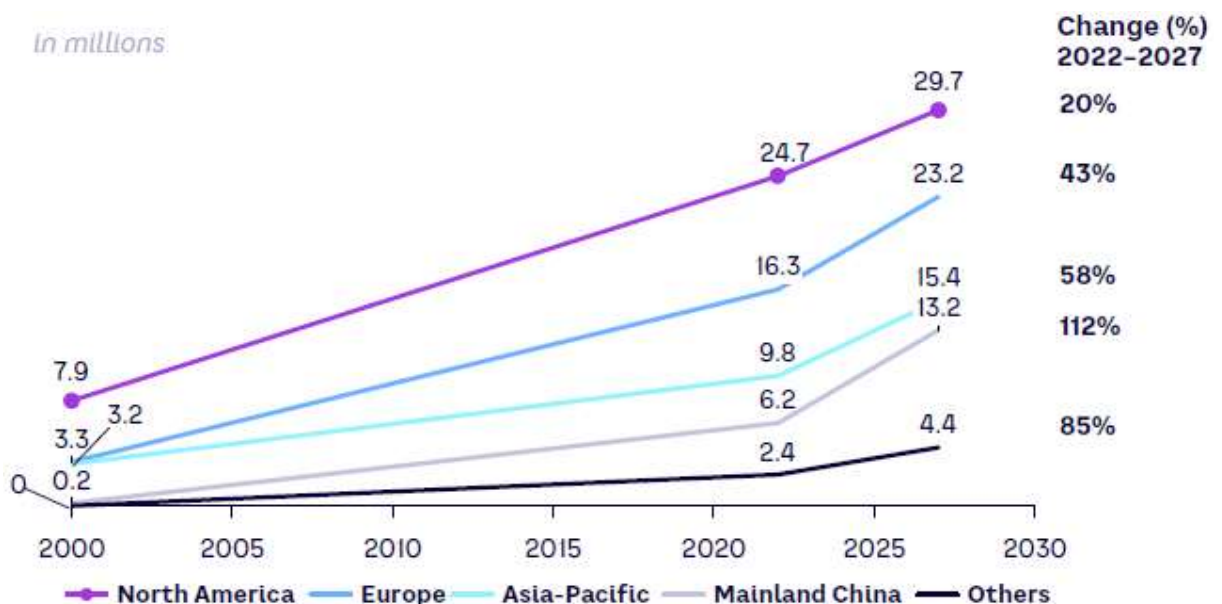
O preço do alojamento continua a ser o fator chave na decisão de um destino, mesmo que se trate de turismo de luxo. Para 64% dos entrevistados é o primeiro motivo a ter em conta, seguido do clima e do tempo (62%), para 56% é o custo da viagem, para 54% se o hotel oferece descontos e promoções, a duração da viagem para chegar ao destino de férias por 47% e em quinto lugar a flexibilidade para cancelar a reserva (43%).

Os viajantes de luxo confiam em primeiro lugar nas recomendações de familiares e amigos (56%), 50% recorrem a guias de viagem, 49% recorrem a sites de viagens e agências online, 47% lêem artigos de viagens online e 38% recorrem também a artigos, mas de revistas.

A hospitalidade no segmento do luxo passou por um período de prosperidade devido ao crescente crescimento da população mais rica do mundo e ao desejo deste segmento por experiências exclusivas. Esta tendência, aliada a uma oferta limitada em localizações premium, está a impulsionar o interesse dos investidores em hotéis de luxo. Experiências de luxo personalizadas, novas ofertas de bem-estar, práticas sustentáveis, empreendimentos culinários exclusivos e uma cultura de excelência estão a cobrar diárias de 3.000 dólares ou mais. Vale a pena estudar estas tendências e as alavancas para o sucesso (*The rise of luxury hospitality* | Arthur D. Little, 2024).

Vários fatores estão a impulsionar o crescimento do mercado de luxo, incluindo um aumento no número de milionários em todo o mundo, o forte reinício do mercado de luxo da China e a evolução das preferências dos consumidores em relação a bens de luxo e experiências exclusivas. De acordo com o UBS, haverá mais de 85 milhões de milionários em 2027 (Figura 45), um aumento de 26 milhões em relação à atualidade e de 71 milhões em relação ao início do século. Em 2022, 42% deste segmento estava concentrado na América do Norte e 27% na Europa, mas a China espera atingir 13 milhões de milionários em 2027, um crescimento de 112% para o período 2022-2207.

Figura 45 - Número de milionários por região

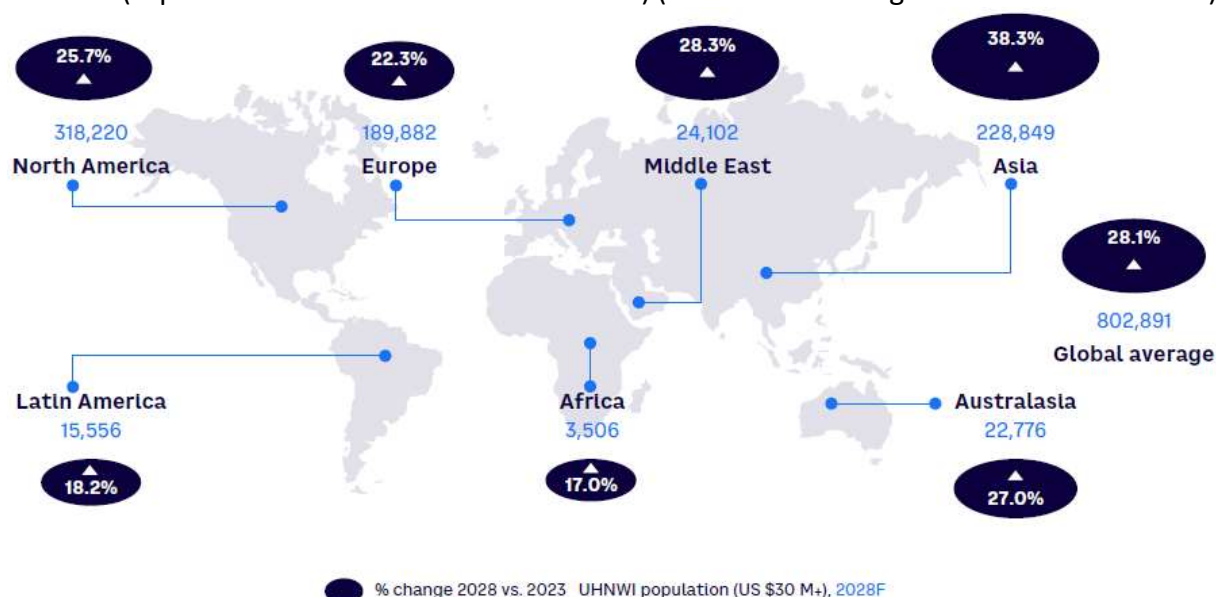


Fonte: Arthur D. Little, UBS (*The rise of luxury hospitality* | Arthur D. Little, 2024)

De acordo com um recente relatório de riqueza da Knight Frank, os indivíduos com um património líquido ultra-elevado (UHNWIs, com riqueza acima de 30 milhões de dólares), aumentaram globalmente 4,2%, para 626.619, com a América do Norte (7, 2%) e o Médio

Oriente (6,2%) como principais impulsionadores (Figura 46). Esta criação de riqueza foi apoiada pelo crescimento económico global e pela vantagem dos principais sectores de investimento: os mercados acionistas cresceram graças ao entusiasmo em torno da IA (o S&P Global 100 registou um aumento anual de 25,4% em 2023), o ouro (aumento de 15%) e o Bitcoin (aumento de 155%) apresentaram resultados positivos. Prevê-se que o número de UHNWIs aumente 28% nos próximos cinco anos (até 2028), com a Ásia (38%) e o Médio Oriente (28%) a registarem o maior crescimento.

Figura 46 - Evolução de indivíduos com património líquido ultra-elevado (riqueza acima de 30 milhões de dólares) (UHNWI = ultra-high-net-worth individuals)



Fonte: Arthur D. Little, Knight Frank (*The rise of luxury hospitality* | Arthur D. Little, 2024)

A última década foi melhor para os multimilionários - os que têm uma fortuna avaliada em mais de mil milhões de dólares - do que para os mercados mundiais. Enquanto o índice MSCI World subiu 73% entre 2015 e 2024, a riqueza dos primeiros aumentou 121% no mesmo período, de acordo com os dados do relatório "Billionaires Ambitions Report", publicado a 5 de dezembro de 2024 pelo banco UBS (*Billionaire Ambitions Report 2024*), que nos últimos 10 anos tem acompanhado os mais de 2.500 multimilionários do mundo. No total, a riqueza dos super-ricos passou de 6,3 biliões de dólares (5,9 mil milhões de euros) em 2015 para 14 biliões de dólares (13,30 biliões de euros) este ano. No mesmo período, o número de multimilionários aumentou de 1.757 para 2.682. Os norte-americanos só registaram aumentos, sobretudo os do setor tecnológico e industrial, passando de 2,5 biliões de dólares para 3,8 biliões de dólares de 2020 a 2022 e para 6,1 biliões de dólares este ano. Nos Estados Unidos, os ultra-ricos aumentaram a fortuna em 27,6% para 5,8 biliões de dólares,

representando 40% do total global. A Europa Ocidental também apresenta uma tendência ascendente, mas de forma mais modesta, passando de 1,5 bilhões de dólares para 2,1 bilhões de dólares em 2020 e 2,7 bilhões de dólares em 2024 (*Fortuna dos super-ricos aumentou 121% em dez anos, 2024*).

Figura 47 - Movimento total de bilionários 2015 - 2024



Fonte: *Billionaire Ambitions Report 2024*)

Ao longo de 2024, 268 pessoas juntaram-se a este clube exclusivo de super-ricos, 60% das quais são empresários. Ao contrário de 2023, em que a maior parte dos recém-chegados deviam o luxo ao património herdado, este ano a maior parte dos novos multimilionários conseguiu-o por investimento próprio. Ao longo desta década, os empreendedores do setor tecnológico têm vindo a ganhar cada vez mais peso, tendo a sua riqueza sido a que mais cresceu: triplicou até, passando de 788,9 mil milhões de dólares em 2018 para 2,4 bilhões em 2024. Nos primeiros anos dedicavam-se ao comércio eletrónico, às redes sociais e aos pagamentos digitais, mas ultimamente “estão por detrás da ascensão da inteligência artificial generativa (Anexo 11), do desenvolvimento da ciber segurança, da tecnologia financeira, da impressão 3D e da robótica”, aponta o comunicado que acompanha o relatório. Outro sector destacado na publicação do UBS é o da indústria transformadora, cujos bilionários aumentaram a sua riqueza de 480,4 mil milhões de dólares para 1,3 trilhões de dólares, devido, segundo o documento, “aos investimentos dos países para aumentar a sua vantagem

competitiva, especialmente na economia verde, enfrentar os desafios demográficos e apoiar a tendência económica de deslocalização” (*Fortuna dos super-ricos aumentou 121% em dez anos, 2024*).

### **3.5.1.1.3. Análise Social**

De acordo com Miguel Portugal, diretor do curso de Gestão do Turismo do ISMAT (Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes), a evolução dos cursos de turismo reflete um esforço significativo de diversificação e ampliação da oferta formativa, por parte das instituições de ensino superior e outras, para acompanhar as exigências crescentes do mercado e a complexidade do setor. O número de cursos de turismo, em Portugal, aumentou consideravelmente, abrangendo oferta desde a formação profissional até programas de doutoramento, com uma distribuição geográfica que cobre as várias regiões do país. Este crescimento reflete a importância do turismo na economia portuguesa e a necessidade de qualificar profissionais em todas as vertentes do setor (Silva, 2025b).

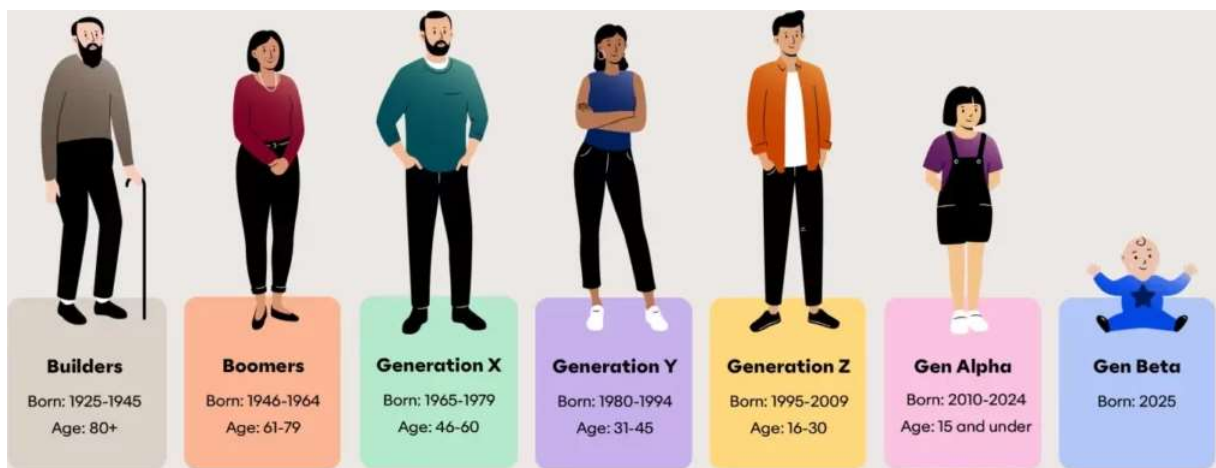
A oportunidade de progressão formativa, que permite aos estudantes avançar desde formação técnica inicial até uma especialização em mestrado ou doutoramento, promove a qualificação progressiva e espera-se que contribua para a competitividade internacional de Portugal como centro de formação na área do turismo (Silva, 2025b).

Os bebés que nasceram a partir da meia-noite de 1 de janeiro de 2025 marcam uma nova geração, a Beta. A Geração Beta vai, muito provavelmente, assistir à viragem do século. Nova geração vai integrar tecnologias como a Inteligência Artificial nas suas rotinas. Esta geração sucede à Alfa, que nasceu entre 2010 e 2024, e são os bebés que vão nascer até 2039 que vão moldar o mundo nas próximas décadas e até do próximo século. Os bebés nascidos em 2025 terão 76 anos em 2101 e aqueles que nascerem em 2036 terão 65 anos no virar para o século XXII. Os Beta são filhos da Geração Y, mais conhecidos por Millennials, entre os 31 e 45 anos, e também dos da Geração Z, entre os 16 e 30 anos. Projeção da McCrindle, que já deu nome à geração anterior com base no alfabeto grego, esta geração que já começou a nascer vai representar cerca de 16% da população mundial até 2035 (Miguel, 2025a).

Tal como as duas gerações anteriores, os Beta preparam-se para nascer e crescer na era tecnológica, mas estes bebés e futuros jovens vão ter o gosto de ver a Inteligência Artificial (IA) avançar a bom porto. Aliás, toda esta geração que já começou a nascer (e ainda estará para nascer nos próximos anos) vão ver as potencialidades da IA no seu esplendor máximo.

“A próxima geração vai herdar um mundo que enfrenta grandes desafios sociais. Com as alterações climáticas, as mudanças populacionais globais e a rápida urbanização, a sustentabilidade não será apenas uma preferência, mas uma expectativa”, escreve o investigador social Mark McCrindle, responsável por dar nome às duas últimas gerações. A expectativa dos investigadores e futurólogos é que esta geração consiga assistir à ascensão dos automóveis autónomos, possivelmente a larga escala, e convivam com ambientes virtuais com a maior naturalidade. Na verdade, hoje chamamos a este tipo de acontecimentos fenómenos, mas a perspetiva é que a Geração Beta conviva diariamente com estes avanços e os tenha plenamente integrados nas suas rotinas diárias (Miguel, 2025a).

Figura 48 - Gerações (McCrindle)



Fonte: (*Welcome Gen Beta - McCrindle, 2024*).

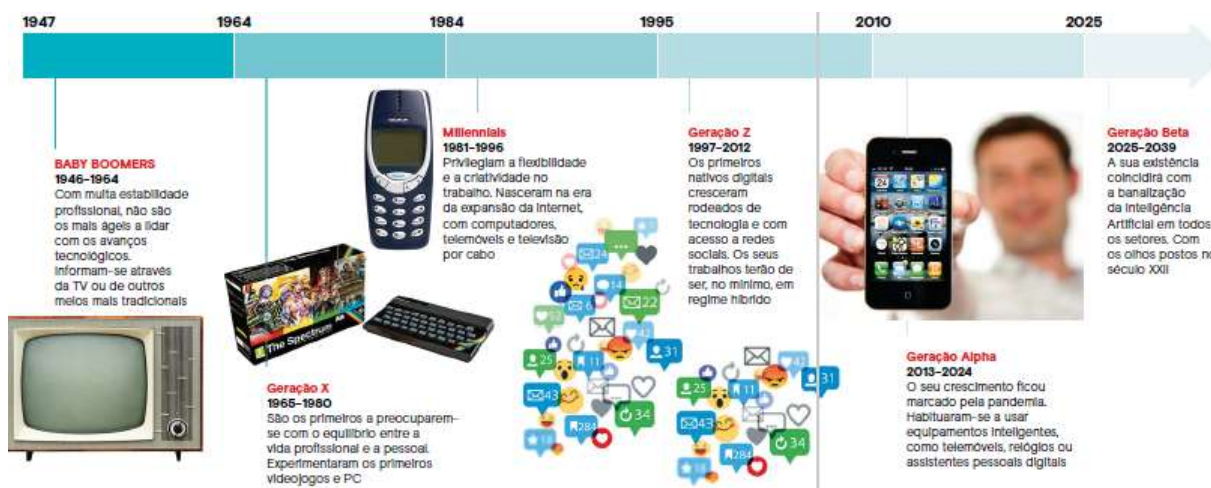
Para a Geração Beta, os mundos digital e físico serão perfeitos. Enquanto a Geração Alpha vivenciou a ascensão da tecnologia inteligente e da inteligência artificial, a Geração Beta viverá numa era em que a IA e a automação estão totalmente incorporadas à vida cotidiana — da educação e locais de trabalho à saúde e entretenimento. Serão a primeira geração a experimentar transporte autónomo em escala, tecnologias de saúde vestíveis e ambientes virtuais imersivos como aspetos padronizados da vida diária. A sua formação será marcada por uma ênfase maior na personalização — algoritmos de IA adaptarão a sua aprendizagem, compras e interações sociais de formas que só podemos começar a imaginar hoje.

Enquanto muitos pais da geração Y usaram as redes sociais para documentar a vida de seus filhos, a geração Z sabe mais sobre os pontos positivos e os desafios que vêm com o uso das redes sociais desde tenra idade. Os pais da geração Z são mais propensos a concordar que limitar o tempo de ecrã dos seus filhos é uma prioridade elevada (36% dos pais da geração

Z em comparação com 30% dos pais mais velhos da geração Y). Como a geração de pais mais experiente em tecnologia, a geração Z vê os benefícios da tecnologia e do tempo de ecrã, mas também vê as desvantagens disso e está a rejeitar a tecnologia e a idade em que seus filhos acedem e se envolvem com ela (*Welcome Gen Beta - McCrindle, 2024*).

Na empresa de análise demográfica do demógrafo e analista social Mark McCrindle, que leva o seu apelido, as equipas definem as transições geracionais não apenas com base em critérios cronológicos, mas focando-se em mudanças tecnológicas e culturais. Daí que esta que começou com 2025 - e que durará, já se sabe, até 2039 - seja a primeira a nascer e a crescer com a Inteligência Artificial (IA). Muitos conseguirão até chegar ao século XXII e é aí que residirá a maior atenção. Fruto do aumento da longevidade e da aceleração da mudança geracional, pela primeira vez na História, haverá sete gerações vivas - dos Builders, ou geração silenciosa, que nasceram no intervalo 1928-1945, passando pelos Baby Boomers (1946-1964), pelos X (1965-1980), pelos Y ou Millennials (1981-1996), pelos Z ou Centennials (1997-2012), pelos Alpha (2013-2024) e até chegar aos Beta. Até hoje, a Alpha, que também já nasceu inteiramente no século XXI, é a que tem mais pessoas (ultrapassando os dois mil milhões de indivíduos), embora se preveja que a Beta represente 16% da população mundial daqui a uma década (*Visão 09Jan2025*).

Figura 49 - Gerações (Visão)



Fonte: *Visão 09Jan2025*.

Entre 2014 e 2023, aumentou em 16,3% (+39.706 estudantes) o número de estudantes no ensino universitário, a nível global, atingindo um total de 282.581, dos quais 223.564 frequentavam o ensino público e 59.017 o ensino privado. No mesmo período, os estudantes no setor público do ensino universitário foi de 25.184, enquanto no privado se

inscreveram mais 14.522 estudantes. Nestes dez anos, no ensino politécnico, o crescimento foi bem mais expressivo, 37,0% (+44.112 estudantes), alcançando 163.447 estudantes neste subsistema em 2022/2023. No ensino politécnico público, a década trouxe mais 32.559 estudantes e no privado mais 11.563, contrariando a descida observada entre 2012/2013 e 2013/2014 (CNE, 2023).

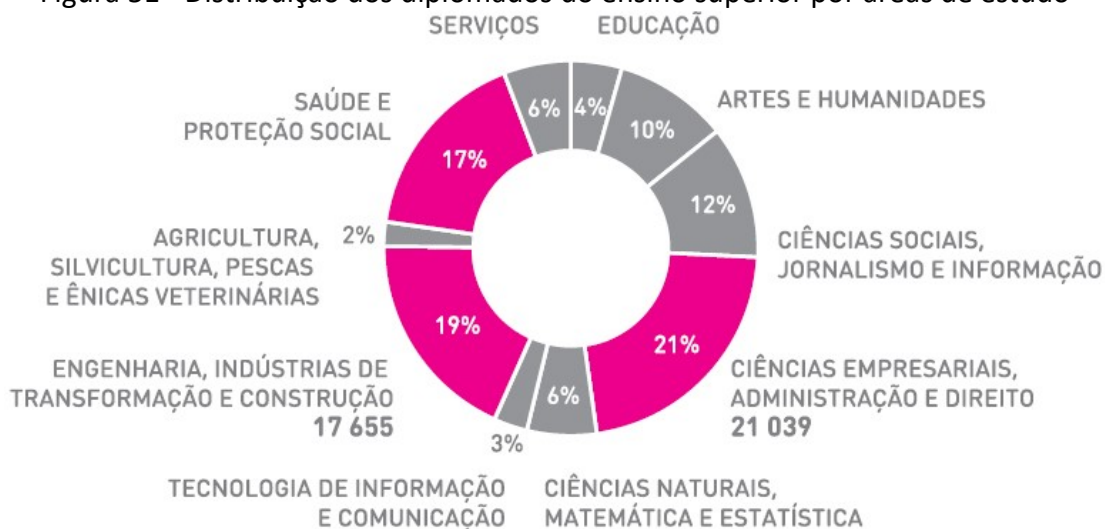
A área das ciências empresariais, administração e direito foram as que tiveram mais estudantes inscritos, 98.723 (22,1%), depois foi a de engenharia, indústrias transformadoras e construção, 88.550 (19,9%), terminando com a área da saúde e proteção social, 68.941 (15,5%). A área de agricultura, silvicultura, pescas e ciências veterinárias registou o menor número de inscritos, com 10.217 estudantes (2,3%), à semelhança de anos anteriores. Nas áreas de tecnologias da informação e da comunicação e da educação, os números de inscritos também são baixos, 14.765 (3,3%) e 16.805 (3,8%), respetivamente, apesar da demanda por recursos humanos qualificados nestas áreas e de a sua falta ser reiteradamente assinalada, em prol do desenvolvimento das sociedades no mundo atual, com uma maior concentração de estudantes em licenciaturas, 277.206 (62,1%) e mestrados de 2.º ciclo, 82.610 (18,5%) registando-se um aumento de estudantes mais expressivo face a 2021/2022, mais 9.123 em licenciaturas e mais 3.997 em mestrados de 2.º ciclo, embora em todos se tenha verificado um crescimento do número de alunos. O número de estudantes inscritos em CTESP foi de 21.263 (4,8%), mais 1.737 estudantes do que em 2021/2022 (*Conselho Nacional de Educação Publica Estado da Educação 2023 - Conselho Nacional de Educação*).

Figura 50 - Número de estudantes inscritos em estabelecimentos de ensino superior, por área de educação e formação e ciclo de estudos

Área de Educação e Formação	CTeSP	Licenciatura	Mestrado Integrado	Mestrado	Doutoramento	Outras formações	Total por área
Agricultura, silvicultura, pescas e ciências veterinárias	1 033	4 006	3 509	1 110	545	14	10 217
Artes e humanidades	1 787	33 362	168	6 873	3 547	263	46 000
Ciências empresariais, administração e direito	4 639	68 652	12	22 043	2 435	942	98 723
Ciências naturais, matemática e estatística	433	15 839	193	5 505	3 427	123	25 520
Ciências sociais, jornalismo e informação	62	35 010	793	10 615	3 913	182	50 575
Educação	87	7 202	-	7 896	1 555	65	16 805
Engenharia, indústrias transformadoras e construção	4 088	51 565	10 702	17 196	4 803	196	88 550
Saúde e proteção social	2 001	36 580	20 866	5 790	3 275	429	68 941
Serviços	2 727	18 102	626	2 902	1 104	178	25 639
Tecnologias da informação e comunicação (TIC)	4 406	6 641	332	2 678	554	154	14 765
Área desconhecida	0	247	0	2	44	0	293
<b>Total por ciclo de estudos</b>	<b>21 263</b>	<b>277 206</b>	<b>37 201</b>	<b>82 610</b>	<b>25 202</b>	<b>2 546</b>	<b>446 028</b>

Fonte: CNE, a partir de DGEEC, 2024

Figura 51 - Distribuição dos diplomados do ensino superior por áreas de estudo



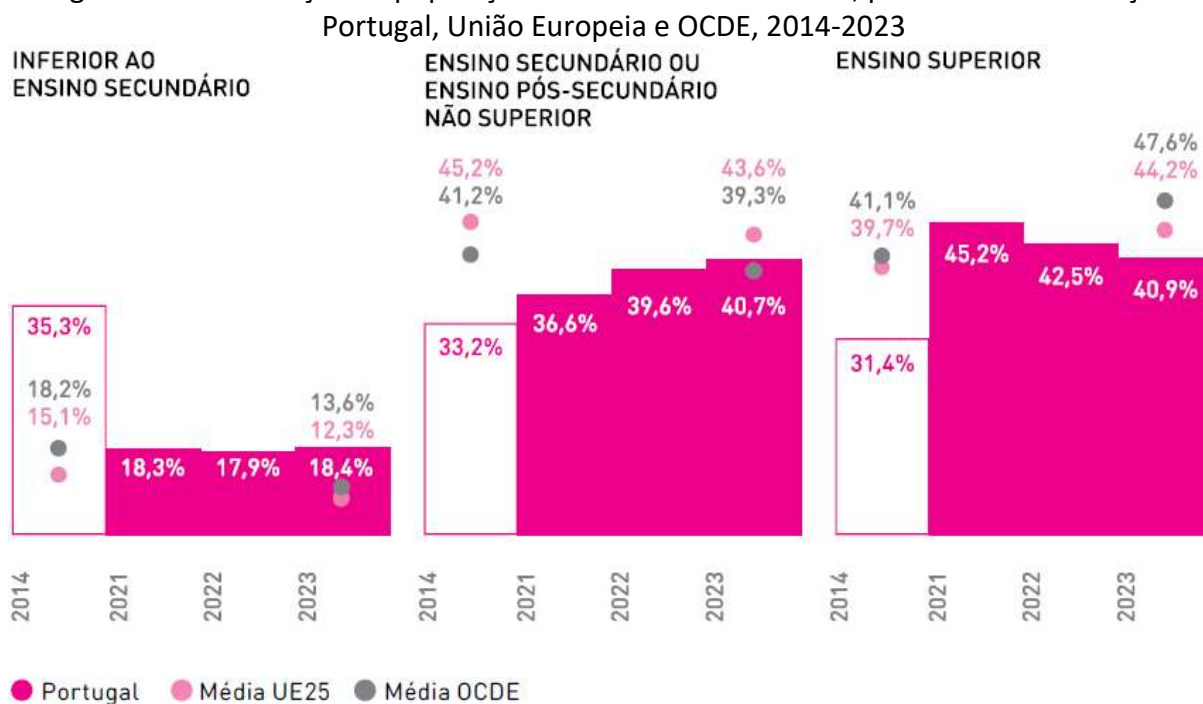
Fonte: CNE, a partir de DGEEC, 2024

A escassez de diplomados nas áreas da ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) e das tecnologias da informação e comunicação (TIC) que a União Europeia (UE) enfrenta, conforme se assinalava no Estado da Educação 2022, parece prevalecer em 2022/2023, corroborando as preocupações da Comissão Europeia, Centro Comum de Investigação (2024) sobre a necessidade de competências nesta área. Quase todos os indicadores relativos à conclusão e certificação dos alunos/estudantes em Portugal continuam a crescer, ao longo de uma série de cerca de dez anos, quer no ensino básico e secundário, quer no ensino pós-secundário e no ensino superior. Portugal enfrenta ainda desafios significativos no campo da aquisição de competências fundamentais. A fim de cumprir uma das sete metas estabelecida no âmbito do Espaço Europeu de Educação, todos os estados membros devem conseguir, até 2025, que a proporção de jovens de 15 anos com conhecimentos insuficientes de leitura, matemática e ciências seja inferior a 15% (medida baseada na percentagem de low achievers, no PISA). Uma das metas definida pelo Espaço Europeu de Educação é a melhoria das competências digitais dos jovens, cujo indicador se baseia na literacia em computadores e informação avaliada pelo estudo da IEA (International Energy Agency), ICILS - International Computer and Information Literacy Study. Espera-se que até 2025, a proporção de alunos do 8.º ano com desempenho insuficiente em literacia dos computadores e da informação seja inferior a 15% (low performers, no ICILS). Em 2023, a percentagem de low achievers em Portugal aumentou para 37%; também aumentou na média internacional, de 43% para 51%. A literacia em computadores e informação, ou seja, a capacidade de um indivíduo utilizar computadores para investigar, criar e comunicar, de modo a participar ativamente nas sociedades contemporâneas, seja em casa, na escola, no local de trabalho e na sociedade, é, portanto, insuficiente para um número muito substantivo de alunos do 8.º ano, em Portugal (*Conselho Nacional de Educação Pública Estado da Educação 2023 - Conselho Nacional de Educação*).

Em 2023, a proporção de indivíduos entre os 25 e os 34 anos (jovens adultos) que completaram com sucesso níveis mais elevados de escolaridade é visivelmente superior ao que era há cerca de uma década. Esta evolução está bem patente na Figura 52, onde se evidencia a distribuição por nível de habilitação da população da referida faixa etária, comparando Portugal com a média dos países da União Europeia e da OCDE, nos anos mais recentes e face a 2014. De 2014 para 2023, o peso dos indivíduos que tinham habilitação do ensino secundário ou pós-secundário não superior passou de 33,2% para 40,7% (+7,5 pp).

Aqueles que tinham o ensino superior aumentaram de 31,4% para 40,9% (+9,5 pp), apesar de se notar um decréscimo nos anos mais recentes. No mesmo período, a percentagem de jovens adultos com habilitações inferiores ao ensino secundário diminuiu de 35,3% para 18,4% (-16,9 pp) (*Conselho Nacional de Educação Publica Estado da Educação 2023 - Conselho Nacional de Educação*).

Figura 52 - Distribuição da população entre os 25 e os 34 anos, por nível de habilitação.

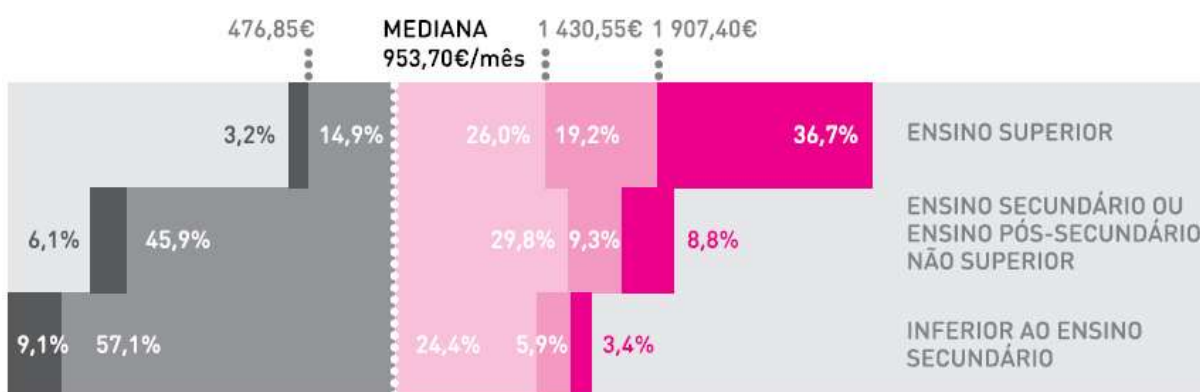


Fonte: CNE, a partir de DGEEC, 2024

As habilitações mais elevadas proporcionam remunerações do trabalho mais elevadas. Considerando os últimos dados disponíveis, que reportam a 2022, um indivíduo com habilitação de nível terciário aufer um rendimento mensal correspondente, em média, a 173% do salário médio dos trabalhadores que concluem o ensino secundário. Os ganhos relativos são visíveis desde logo para os indivíduos que completam uma formação pós-secundária não superior, com um salário igual a 114,5% da base de comparação. Os indivíduos desta faixa etária que não completaram o ensino secundário ganham, em média, um salário correspondente a 83% da base de comparação. Ter uma formação de carácter vocacional no ensino secundário ou pós-secundário representa alguma vantagem remuneratória. Um trabalhador entre os 25 e os 64 anos com uma formação de nível secundário de carácter vocacional tem um ordenado médio mensal correspondente a 121,0% do de um trabalhador que não concluiu o ensino secundário. Enquanto a vantagem de um trabalhador que

completou uma formação de carácter geral se traduz num vencimento de 119,7% do indivíduo que não completou o secundário. Em termos relativos a vantagem financeira de completar um grau no ensino superior é substantiva em Portugal, mas em termos absolutos traduz-se num ganho mensal cuja base é de 1 907,40 €/mês (2,7 vezes o salário mínimo em 2022). Este valor, o dobro do rendimento na mediana, comparado a outras economias europeias, certamente umas mais próximas da realidade nacional, outras bem mais fortes, mostra desvios desfavoráveis a Portugal, tomando por base uma aproximação bruta aos rendimentos mensais na mediana. A valores de 2022, as diferenças são da ordem dos -800€ face a Espanha, -1.000€ face à Estónia; escalam para valores da ordem dos -2.000€, por exemplo, relativamente a Itália, ou ultrapassam os -4.000€ face à Irlanda ou à Alemanha (*Conselho Nacional de Educação Publica Estado da Educação 2023 - Conselho Nacional de Educação*).

Figura 53 - Distribuição dos adultos empregados, 25-64 anos, por nível do rendimento mensal comparado à mediana, considerando o nível de habilitação. Portugal, 2022



Fonte: CNE, a partir de OCDE, 2024

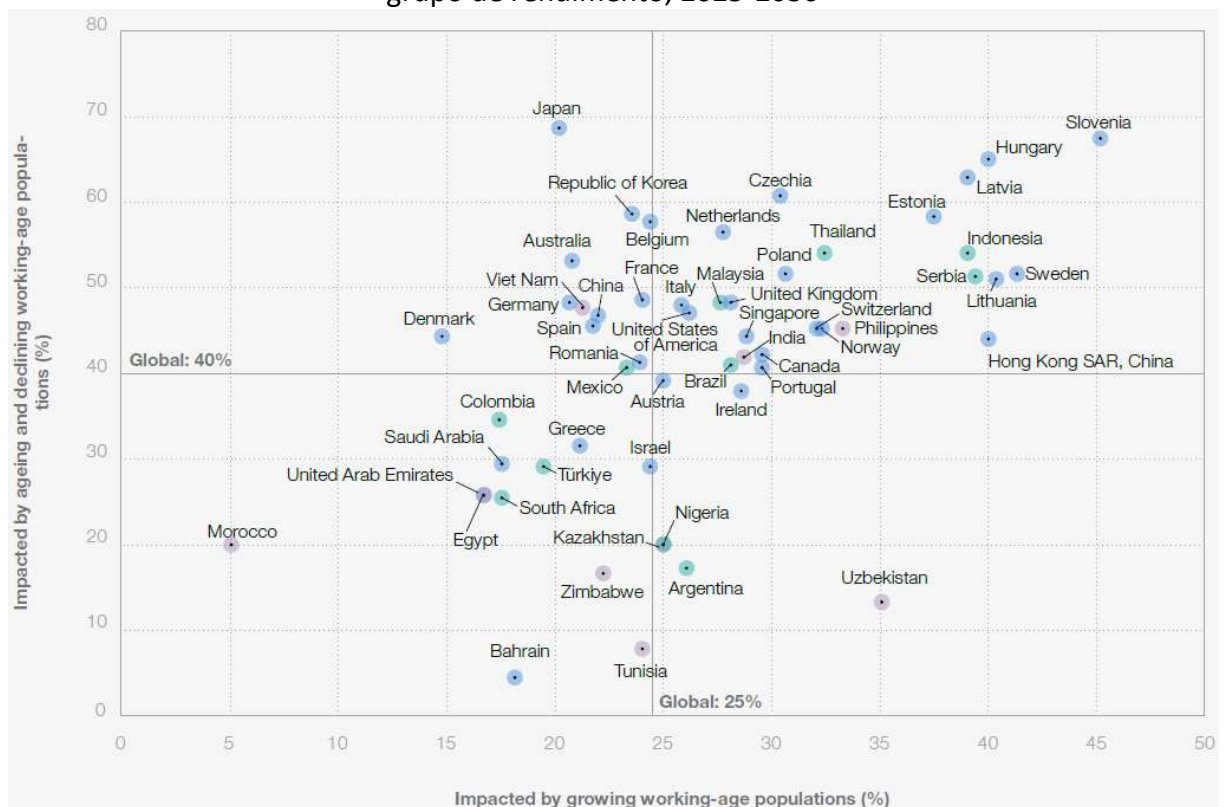
- inferior ou igual a 1/2 da mediana
- superior a 1/2 da mediana, inferior ou igual à mediana
- superior à mediana, inferior ou igual a 1,5 da mediana
- superior a 1,5 da mediana, inferior ou igual a 2,0 da mediana
- superior a 2,0 da mediana

Fonte: CNE, a partir de DGEEC, 2024

As diferenças nas habilitações têm um forte impacto na remuneração do trabalho e explicam a maior parte das variações nos rendimentos auferidos, em Portugal, como noutros países (no âmbito da OCDE ou da União Europeia). Uma habilitação de nível terciário em Portugal multiplica por 1,7 o rendimento médio correspondente a uma habilitação de ensino secundário. O salto de uma habilitação de nível secundário, face a uma habilitação inferior, é de 1,2 vezes. Maior habilitação significa, portanto, maior remuneração, mas, em termos

absolutos, o trabalho em Portugal, mesmo requerendo competências de nível superior, não induz um pagamento muito diferenciado. Considerando os dados disponíveis de 2022, alcançava valores iguais ou superiores a 2,7 vezes o salário mínimo para cerca de 4 em cada 10 indivíduos com educação terciária, num contexto salarial em que a mediana dos rendimentos correspondia a 1,4 salários mínimos. Esta mão-de-obra especializada era paga a valores mais baixos que os praticados noutros países da Europa, com diferenças assinaláveis. Os baixos valores da remuneração do trabalho em Portugal podem constituir um desincentivo à qualificação dos mais jovens e à requalificação dos mais velhos e, desse modo, comprometer o esforço de elevação das qualificações dos portugueses (*Conselho Nacional de Educação Publica Estado da Educação 2023 - Conselho Nacional de Educação*).

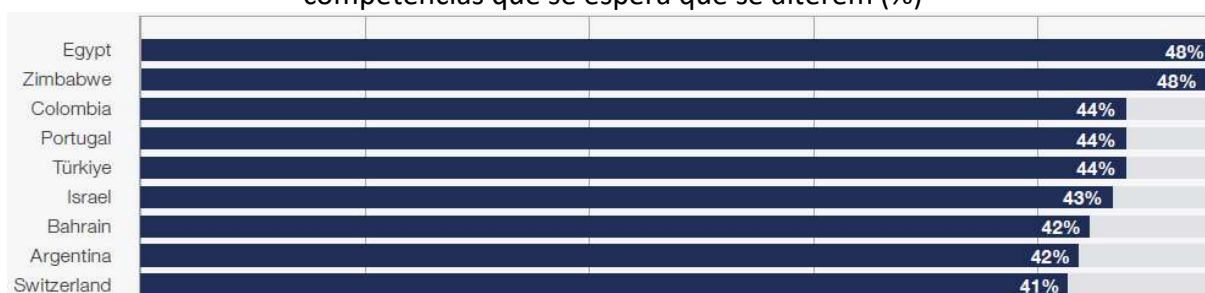
Figura 54 - Impacto duplo do declínio e do crescimento da força de trabalho, por economia e grupo de rendimento, 2025-2030<sup>18</sup>



Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

<sup>18</sup> Proporção de empregadores inquiridos impactados pelo crescimento da população em idade ativa e proporção de empregadores inquiridos impactados pelo envelhecimento e declínio da população em idade ativa.

Figura 55 - Disrupção das competências 2025-2030, por economia<sup>19</sup>. Proporção de competências que se espera que se alterem (%)



Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024.

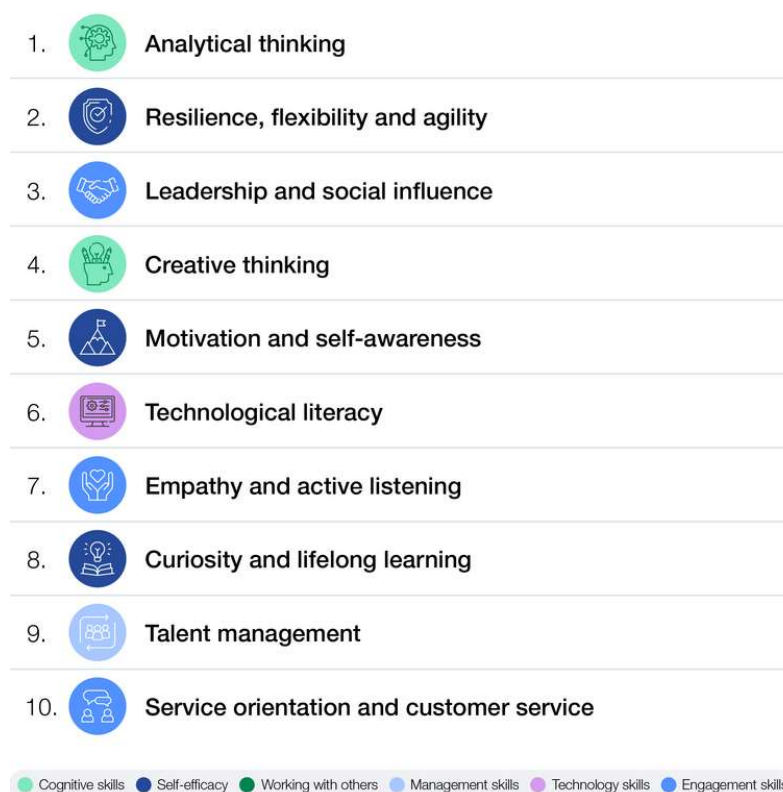
Em Portugal, prevê-se que 71% da força de trabalho necessite de formação até 2030, acima da média global de 58%. As principais competências em procura nos próximos cinco anos devem incluir a curiosidade e a aprendizagem ao longo da vida, a gestão de talentos, a liderança e a influência social. Competências como o ensino e a mentoria, bem como a gestão de recursos, são também cada vez mais procuradas no país. As empresas que operam em Portugal planeiam apostar na requalificação e atualização de competências, com 87% dos empregadores a esperarem maior retenção de talento e 73% a transferirem colaboradores para funções novas ou em evolução. 40% dos inquiridos consideram o governo uma fonte fundamental de financiamento para os seus esforços de requalificação e atualização profissional, o que é o dobro da média global (World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2024).

Os avanços tecnológicos, em particular a inteligência artificial, vão ter um impacto muito significativo no mercado de emprego, com uma criação líquida de 78 milhões de empregos até 2030, estima o Fórum Económico Mundial (WEF, na sigla em Inglês). Aquela criação líquida decorre da criação de 170 milhões de empregos e destruição de 92 milhões, devido à automatização e à extinção de tarefas. Estas mudanças decorrem em parte da inteligência artificial (IA) e da automatização, e, por outro lado, de pressões económicas e alterações demográficas, de cuja combinação resultará uma transformação profunda dos mercados laborais. Com base em um inquérito junto de mil empresas, o WEF antecipa que 41% dos empregadores vai reduzir a efetivo laboral, devido à automatização de tarefas que têm exigido ação humana, o que vai afetar os trabalhos repetitivos e rotineiros. É o caso dos desenhistas gráficos e dos empregados de escritório que vão ser muito menos procurados,

<sup>19</sup> Proporção de competências essenciais dos trabalhadores que irão mudar nos próximos cinco anos.

devido à IA que permite tarefas similares executadas de forma mais eficiente. Ao contrário, espera-se que a IA crie emprego, em quantidade considerável, como o seu próprio desenvolvimento, o designado 'big data' (quantidade muito elevada de informação), cibersegurança e energias renováveis. A procura de formação técnica relacionada com a IA vão crescer de forma exponencial, uma vez que vai ser indispensável para as novas funções, o que exige atualizar e melhorar as capacidades dos trabalhadores atuais. Não obstante, a procura de agricultores, condutores de camiões, profissionais de enfermagem, professores, pessoal da restauração e vendedores vai conhecer um aumento relevante. As projeções indicam ainda que 59% da força laboral precisa de voltar à formação profissional, como 2030 no horizonte, sob pena de mais de 120 milhões de trabalhadores ficarem com os empregos em risco por falta de capacitação. Também se entende que capacidades humanas, como o pensamento criativo, a resiliência, a flexibilidade e a colaboração continuam a ser essenciais e que, em suma, a chave do êxito vai estar na combinação adequada das habilidades técnicas com as humanas. O relatório destaca ainda que o desajuste de capacidades vai ser a principal barreira para a transformação empresarial, com 63% dos empregadores a apontarem esta carência como o seu principal obstáculo para manter as suas operações atualizadas (*Future of Jobs Report 2025*).

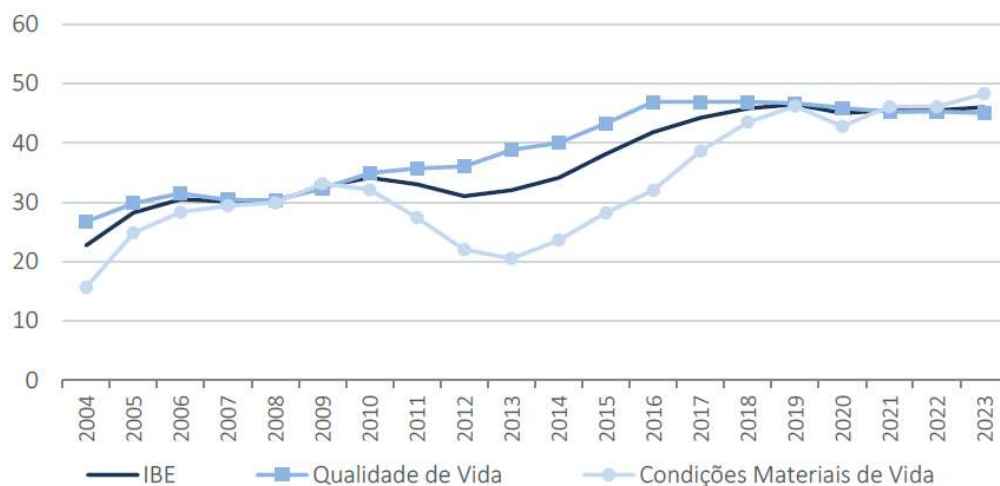
Figura 56 - Competências essenciais em 2025



Fonte: (*Future of Jobs Report 2025*)

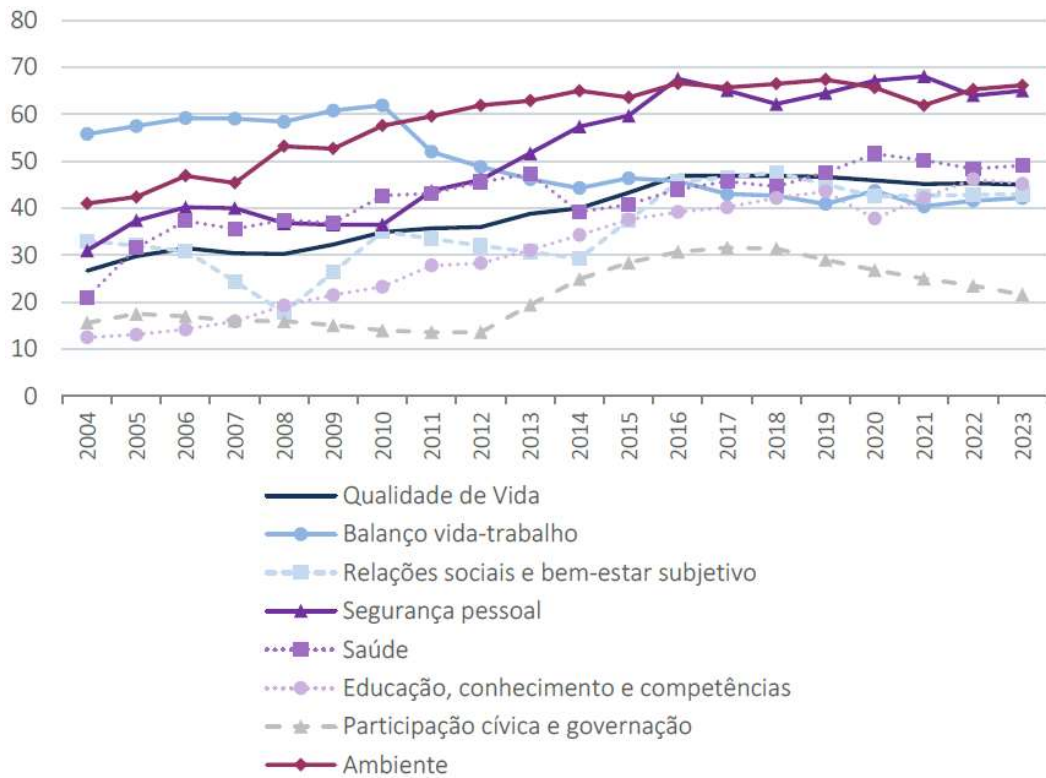
O Índice de Bem-estar (IBE) reflete a evolução do bem-estar da população recorrendo a dez índices sintéticos. Estes índices traduzem duas perspetivas de análise: Condições Materiais de Vida e Qualidade de Vida. As duas perspetivas de análise do bem-estar apresentaram comportamentos distintos. O índice de Qualidade de Vida foi sempre superior ao das Condições Materiais de Vida, com exceção do ano de 2009 e a partir de 2021. No período 2004-2023, oito dos dez domínios que integram o IBE apresentaram uma evolução positiva. A Segurança pessoal, a Educação, conhecimento e competências e o Bem-estar económico foram os que apresentaram uma evolução mais favorável. O INE estima que o valor de 2023 do Índice de Bem-estar (IBE) tenha aumentado, situando-se próximo do verificado em 2019 (*Portal do INE, a*).

Figura 57 - Índice de Bem-estar (IBE) global e por perspetiva



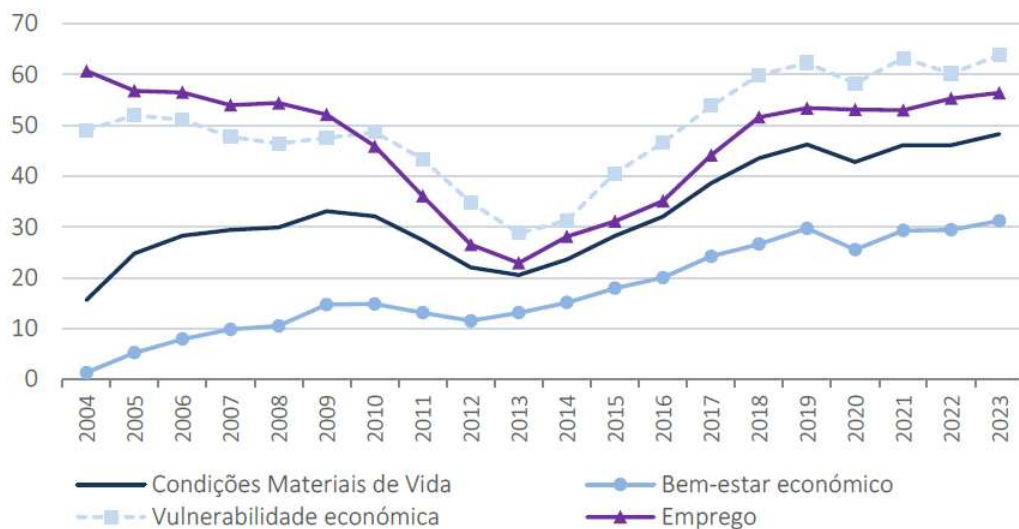
Fonte: (*Portal do INE, a*)

Figura 58 - IBE: Qualidade de Vida e respetivos domínios



Fonte: (Portal do INE, a)

Figura 59 - IBE: Condições Materiais de Vida e respetivos domínios

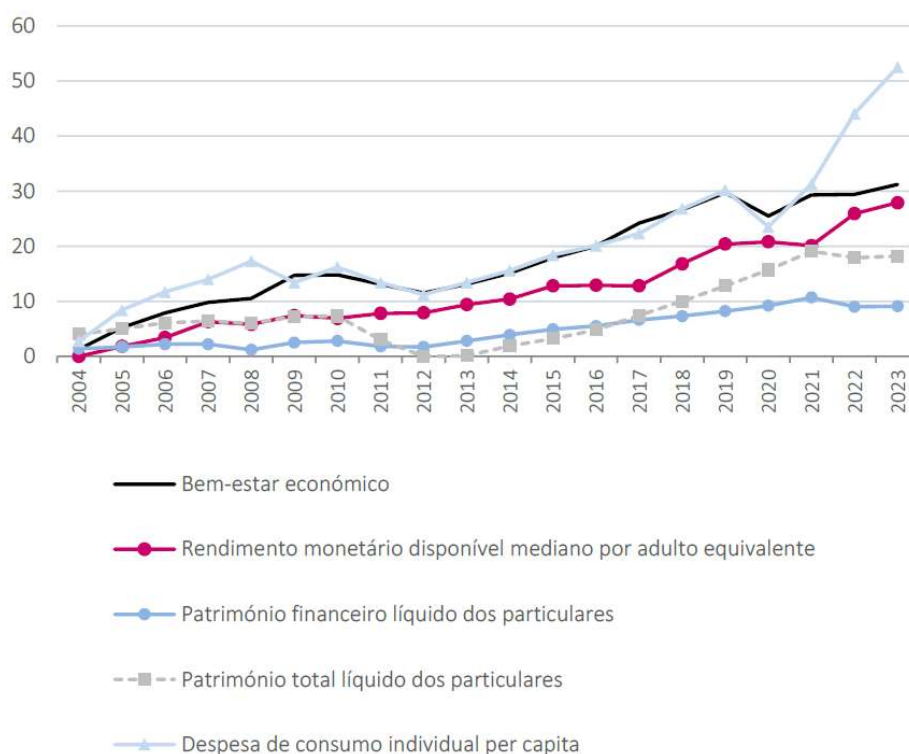


Fonte: (Portal do INE, a)

O domínio Bem-estar económico apresentou um crescimento significativo até 2010, inverteu essa tendência até 2012 e iniciou uma recuperação desde então, só interrompida em 2020. Embora se verifiquem acréscimos nos últimos três anos, o valor deste índice em 2023 situou-se num nível ainda inferior ao de 2019. Salienta-se, no comportamento deste índice, o

nível dos indicadores de desigualdade e concentração, os quais assumiram os valores mais elevados no período. Os dois indicadores relativos ao património das famílias foram, não só os que tiveram a evolução mais contida, como também os que apresentaram durante o período valores mais baixos. Embora o domínio Bem-estar económico e os seus respetivos indicadores tenham apresentado uma evolução positiva, atingiram, em 2023, valores que se situam, em média, na proximidade de 30 (numa escala de 0 a 100), o que é revelador da posição de Portugal, no que respeita a este domínio, em relação aos valores mais elevados do conjunto de países que são referência em termos de normalização de indicadores<sup>20</sup> (*Portal do INE, a*).

Figura 60 - Bem-estar económico e respetivos indicadores (1) <sup>21</sup>

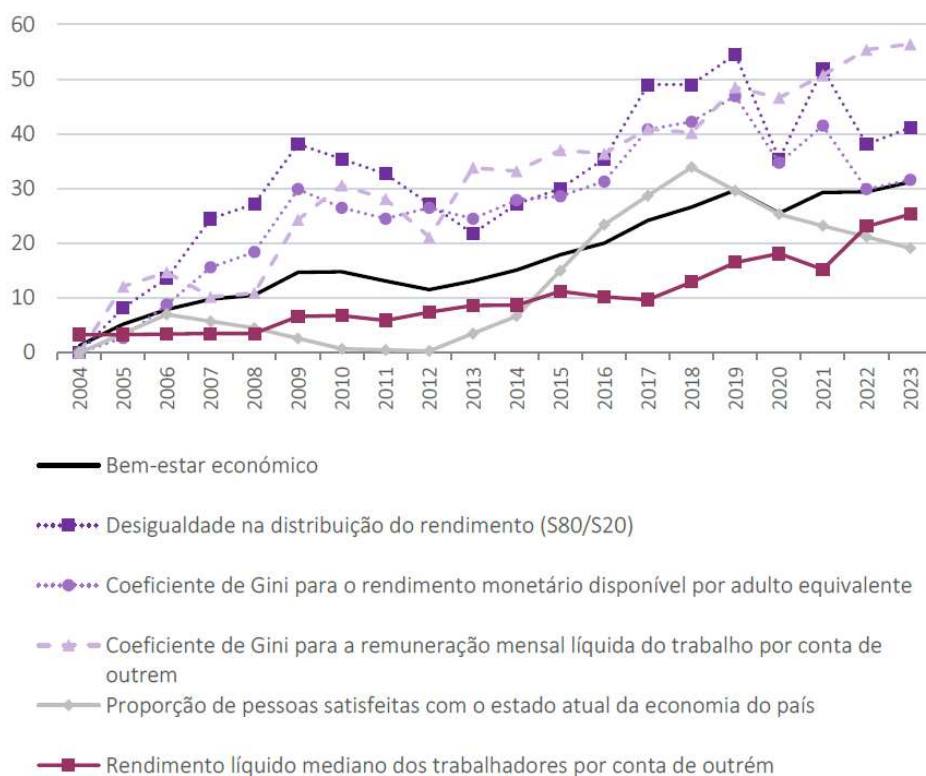


Fonte: (*Portal do INE, a*)

<sup>20</sup> Nem todos os indicadores apresentam valores em 2023. Como é referido na Nota metodológica, foi realizada uma projeção desses indicadores para 2023, sendo apenas divulgado o valor dos índices de domínio.

<sup>21</sup> Figuras subdivididas em dois grupos com o objetivo de facilitar a legibilidade.

Figura 61 - Bem-estar económico e respetivos indicadores (2)<sup>22</sup>

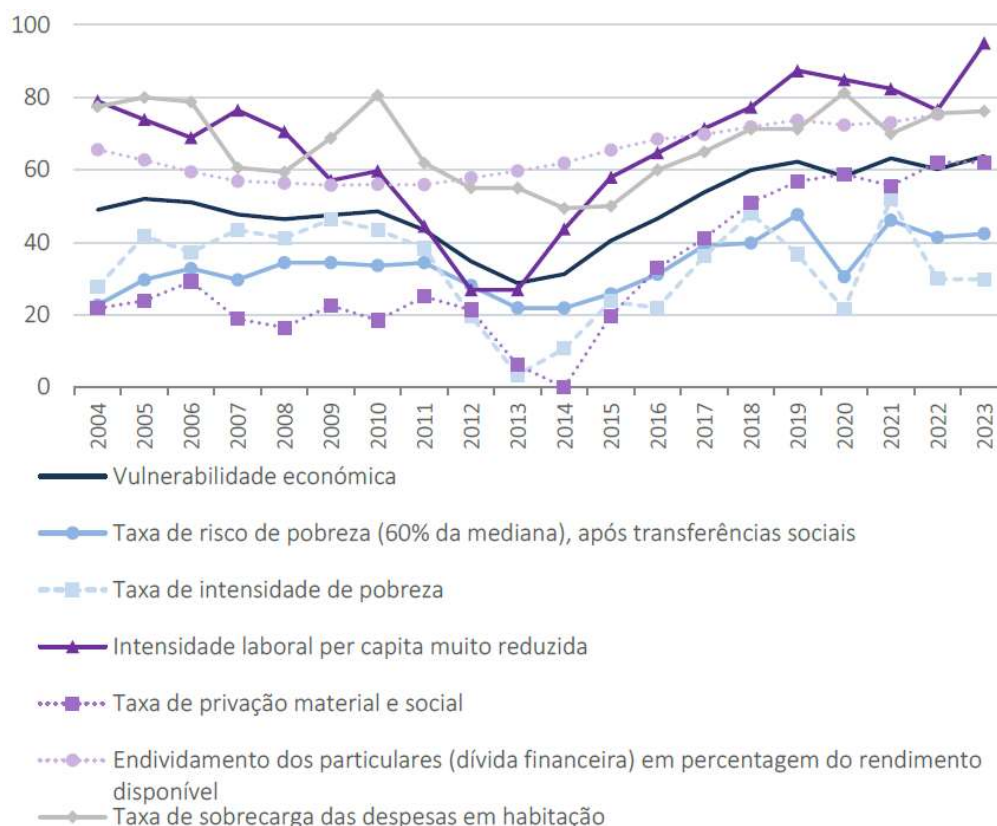


Fonte: (Portal do INE, a)

A evolução do domínio Vulnerabilidade económica foi desfavorável até 2013 e apresentou, a partir daí, uma tendência crescente até 2023. A generalidade dos indicadores decresceu de forma intensa entre 2010 e 2013. Verificaram-se evoluções positivas a partir de 2014, devidas sobretudo às melhorias da taxa de privação material e social e da intensidade laboral muito reduzida. A partir desse ano, a maioria dos indicadores deste domínio apresentaram uma evolução favorável, embora com flutuações a partir de 2020.

<sup>22</sup> Figuras subdivididas em dois grupos com o objetivo de facilitar a legibilidade.

Figura 62 - Vulnerabilidade económica e respetivos indicadores



Fonte: (Portal do INE, a)

Em 2022, nasceram com vida 83.671 crianças de mães residentes em Portugal, representando um acréscimo de 5,1% relativamente ao ano anterior. Do total de nados-vivos, 60,2% nasceram fora do casamento, isto é, eram filhos de pais não casados entre si. Registaram-se também 124.311 óbitos de pessoas residentes em território nacional, menos 0,4% do que em 2021, e registaram-se 217 óbitos de crianças com menos de 1 ano, refletindo-se num aumento da taxa de mortalidade infantil, de 2,4 em 2021 para 2,6 óbitos por mil nados-vivos em 2022. Em 2022, foram celebrados 36.952 casamentos em Portugal (mais 27,2% do que em 2021) (Portal do INE, b).

O saldo migratório em 2023 foi de 155.701 em Portugal sendo o índice de envelhecimento em 2022, que compara a população com 65 e mais anos (população idosa) com a população dos 0 aos 14 anos (população jovem), atingido o valor de 185,6 idosos por cada 100 jovens (181,3 em 2021) (Portal do INE, c).

A valor mediano do rendimento bruto declarado deduzido do IRS liquidado por sujeito passivo (€) para Castelo de Paiva situou-se em 8.457€ em 2021 (Portal do INE, d).

As crises demográficas vão adensar-se na União Europeia. Até 2030, os Estados-membros deverão perder um total de 13 milhões de pessoas em idade laboral (decréscimo de 5% face a 2023). Olhando aos próximos 25 anos, até 2050 o declínio deverá ser de 50 milhões (queda de 24%), nas pessoas com 15 a 65 anos. Os dados fazem parte das conclusões de um estudo da Goldman Sachs, divulgado em novembro de 2023. O problema é tal que, até meados do século XXI, a população sénior global deve duplicar, dos 808 milhões em 2024 para 1,6 mil milhões em 2050. Não é ao acaso que determinados governos estão a tomar medidas. Em França, a idade da reforma subiu dos 62 para os 64 anos. A situação é tal que a análise aponta para um decréscimo das populações em idade laboral em todos os países que fazem parte do G7, se excluído o fator emigração (Pereira, 2024).

O prolongamento da esperança de vida, acompanhado do declínio nas taxas de fertilidade, que se verifica um pouco por toda a Europa, está a provocar mudanças estruturais na composição etária da população. O acentuado envelhecimento da população residente em Portugal atesta esta mudança profunda, fenómeno que irá agravar-se no futuro. Previsões elaboradas pelo Instituto Nacional de Estatística indicam que, em 2050, mais de um terço da população portuguesa terá mais de 65 anos de idade. Face ao envelhecimento da população, e com até quatro gerações a coexistir em muitas organizações contemporâneas, o idadismo no local de trabalho tornou-se cada vez mais importante. (*Compreender o idadismo no local de trabalho*, 2024).

O envelhecimento da sociedade e da força laboral apresenta, simultaneamente, desafios e oportunidades. A presença de múltiplas gerações no local de trabalho pode conduzir a tensões relacionadas com a idade, na medida em que alguns trabalhadores são considerados “demasiado jovens” e outros “demasiado velhos”. A forma como os diferentes grupos se encaram e se comportam face aos outros pode ter consequências importantes nas relações, nas atitudes e no desempenho no local de trabalho, bem como no bem-estar dos funcionários. O envelhecimento da população e o aumento da idade da reforma fazem com que, nos locais de trabalho, coexistam mais frequentemente trabalhadores mais velhos e mais novos. Há que ter um cuidado especial em combater idadismo no mercado de trabalho e a discriminação em função da idade. o idadismo no local de trabalho é bidirecional: se, por um lado, os jovens são mais discriminados pelos trabalhadores mais velhos, é a população jovem que, por outro, perpetua estereótipos associados às gerações mais velhas. Os trabalhadores mais novos consideram que têm menor capacidade de adaptação, competências menos

valiosas e pior desempenho. Há uma relação entre o idadismo sentido no local de trabalho e uma série de consequências negativas para os trabalhadores portugueses: baixa satisfação no trabalho, pior autoavaliação de desempenho, maior intenção de abandonar a organização e maior perceção de conflito no local de trabalho (*Compreender o idadismo no local de trabalho*, 2024).

A transição do trabalho para a reforma entre 2012 e 2023 mudou para aproximadamente 5 anos depois, indicando que se a deixar o mercado de trabalho numa idade mais avançada. A mudança para uma reforma mais tardia deve-se principalmente ao aumento da idade de elegibilidade para a reforma. Em 2023, quase metade (45,1%) das pessoas com idades entre 50 e 74 anos na UE recebiam algum tipo de pensão, das quais 39,7% recebiam apenas uma pensão de velhice, 4,6% recebiam apenas uma pensão por invalidez ou outros benefícios periódicos por invalidez, enquanto 0,8% recebiam ambos os tipos de pensão. A idade média de reforma foi de 61,3 anos em 2023, 2,1 anos a mais que em 2012. Cerca de dois terços dos reformados fizeram-no entre 60 e 65 anos. A maioria das pessoas parou de trabalhar (64,7%) ou não trabalhou (22,4%) dentro de 6 meses após o recebimento de sua primeira pensão de velhice. Apenas 13,0% dos reformados continuaram a trabalhar. Na Estónia, Letónia, Lituânia e Suécia, a proporção de aposentados que continuaram a trabalhar foi de mais de 40%. Em 11 países da UE, o principal motivo para continuar trabalhando foi a necessidade financeira e, em 14 países, as pessoas gostavam de trabalhar ou ser produtivas (*Pensions and labour market participation - main characteristics*, 2024).

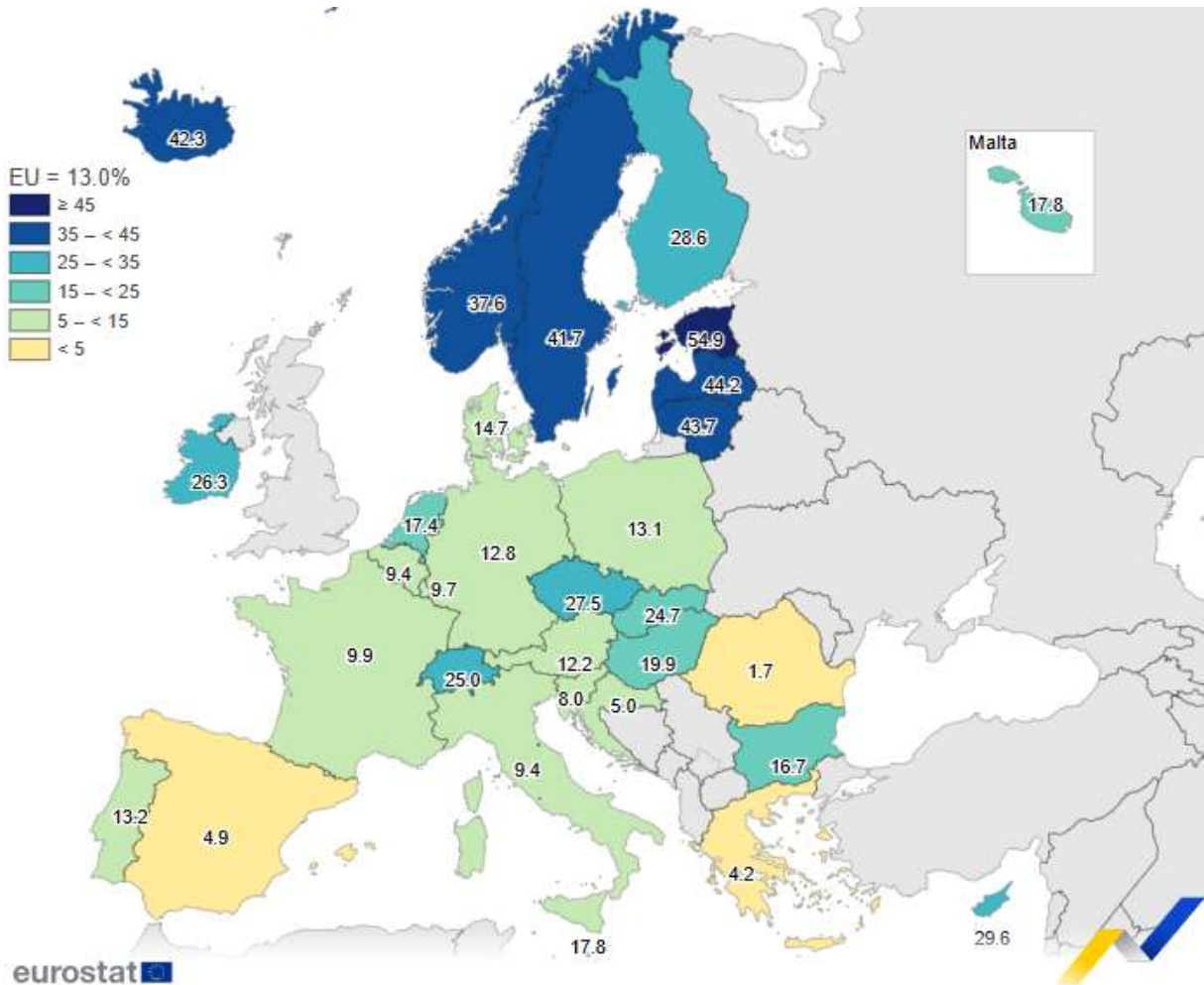
Com base no EU-LFS<sup>23</sup> (Labour force survey) conduzido em 2023, a maioria das pessoas não trabalhou (22,4%) ou parou de trabalhar (64,7%) na UE durante os 6 meses seguintes ao recebimento de sua primeira pensão de velhice. Apenas 13% continuaram a trabalhar. Entre aqueles que continuaram a trabalhar, cerca de metade continuou como antes, enquanto que para a outra metade houve mudanças, como mudança de emprego, trabalhar menos horas ou trabalhar num segundo emprego e parar de trabalhar no primeiro.

---

<sup>23</sup> O Inquérito à População Ativa da União Europeia (UE), abreviado como EU-LFS, é um inquérito dirigido às famílias, concebido para obter informações sobre o mercado de trabalho e questões relacionadas através de uma série de entrevistas pessoais. O EU-LFS abrange todos os cidadãos que vivem em domicílios particulares e exclui aqueles em domicílios coletivos, como pensões, residências universitárias e hospitais. As definições usadas são comuns a todos os Estados-Membros da UE e são baseadas em recomendações internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A pesquisa é realizada em países europeus por Institutos Nacionais de Estatística como "Pesquisa sobre Força de Trabalho".

A maior parcela de pessoas que continuaram a trabalhar foi nos Países Bálticos, Estónia (54,9%), Letónia (44,2%) e Lituânia (43,7%), enquanto a menor parcela foi na Roménia (1,7%), Grécia (4,2%) e Espanha (4,9%) (13% *continued working after receiving old-age pension, 2024*).

Figura 63 - Pessoas que continuaram a trabalhar depois de começarem a receber pensão de velhice, 2023<sup>24</sup>



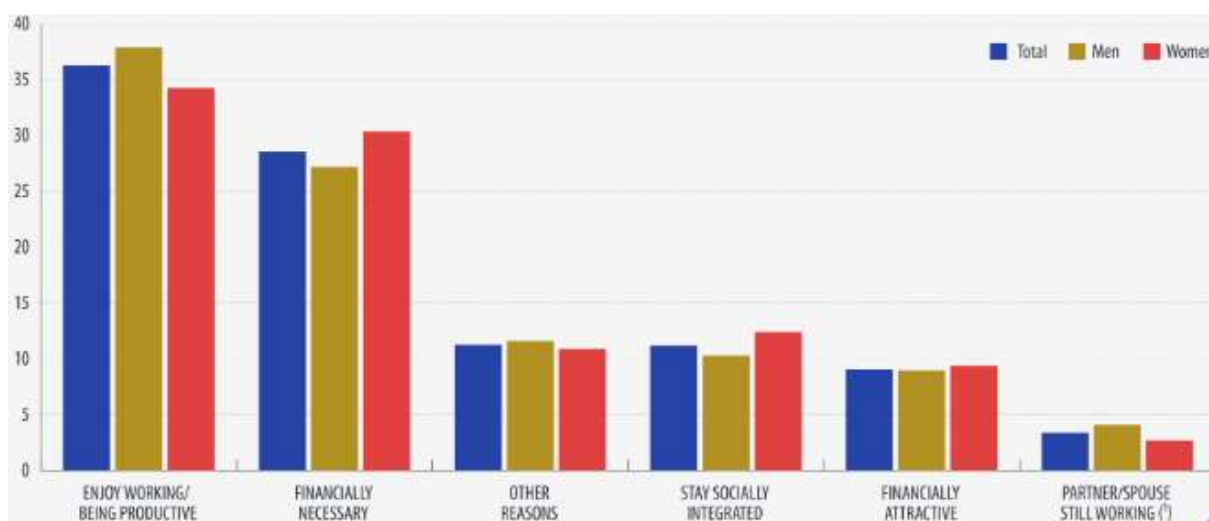
Fonte: Eurostat (online datacode: lfso\_23pens06) (*Statistics | Eurostat, 2023*)

Os principais motivos pelos quais as pessoas continuaram a trabalhar depois de receber uma pensão de velhice foram porque gostavam de trabalhar e ser produtivas (declarado por 36,3% das pessoas) ou o fizeram devido à necessidade financeira (28,6%). O desejo de manter a integração social (11,2%) e a atratividade financeira do trabalho (9,1%) também foram mencionados como razões para continuar a trabalhar. Uma proporção menor,

<sup>24</sup> % de pessoas entre os 50 e os 74 anos que receberam uma pensão de velhice.

3,5%, continuou trabalhando porque seu parceiro ainda estava empregado (*13% continued working after receiving old-age pension, 2024*).

Figura 64 - Principal motivo para continuar a trabalhar (UE 2023)<sup>25</sup>

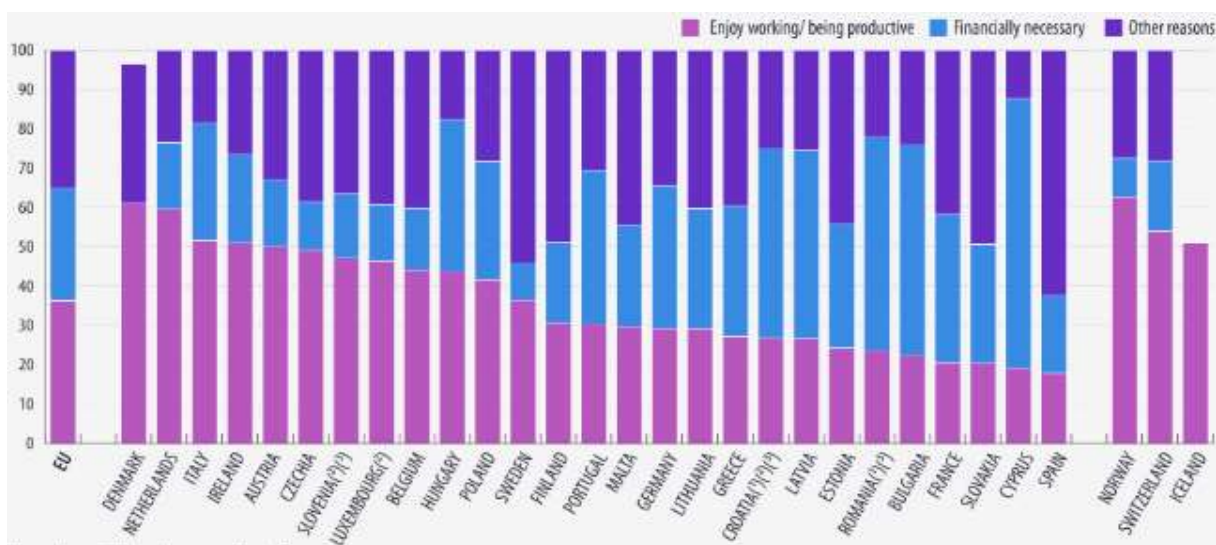


Fonte: Eurostat (online datacode: Ifso\_23pens06) (*Statistics | Eurostat, 2023*)

A Dinamarca (61,0%), Holanda (59,6%) e Itália (51,7%) tiveram a maior proporção de pessoas que continuaram a trabalhar porque gostavam. Em contraste, a menor proporção de pessoas relatando esse motivo foi na Espanha (17,9%), Chipre (19,1%) e Eslováquia (20,4%). Por outro lado, a necessidade financeira foi a principal razão para continuar a trabalhar no Chipre (68,6%), Roménia (54,3%) e Bulgária (53,6%), enquanto a Suécia (9,4%), a República Checa (12,4%) e o Luxemburgo (14,4%) registaram a percentagem mais baixa (*13% continued working after receiving old-age pension, 2024*).

<sup>25</sup> (% de pessoas entre os 50 e os 74 anos que receberam uma pensão de velhice)

Figura 65 - Principal motivo para continuar a trabalhar, 2023



Fonte: Eurostat (online datacode: lfso\_23pens06) (*Statistics | Eurostat, 2023*)

O século XXI tem sido marcado por avanços tecnológicos extraordinários que estão a conduzir a mudanças profundas em muitos setores da vida. As consequências deste progresso tecnológico incluem um aumento acentuado na esperança de vida e um declínio nas taxas de fertilidade, duas tendências que, em conjunto, estão a provocar rápidas mudanças na composição etária da população mundial.

Os desafios do envelhecimento da população são particularmente preocupantes em Portugal, que é um dos países com maior percentagem de pessoas idosas. A percentagem de pessoas com idade igual ou superior a 65 anos revelou-se acima da média da União Europeia, com 22,6% em 2021, e prevê-se que, até 2050, um terço da população (34,5%) em Portugal terá idade igual ou superior a 65 anos (*Compreender o idadismo no local de trabalho, 2024*).

O idadismo é uma questão social de grande relevância, uma vez que a discriminação negativa com base na idade é vivida por mais pessoas do que o sexismo ou o racismo. Sabemos que o potencial impacto da discriminação etária nos indivíduos mais velhos é muito alargado. Pode desencadear perceções de injustiça e é uma experiência de rejeição social para além do nosso controlo, que pode prejudicar o funcionamento e a saúde cognitivos e físicos. Quando internalizados, os estereótipos negativos podem provocar stress, e mesmo a ameaça de estereótipos pode ser suficiente para reduzir significativamente o desempenho cognitivo (*Compreender o idadismo no local de trabalho, 2024*).

O envelhecimento da população, com mais gerações do que nunca a coexistirem na força de trabalho, coloca desafios às relações intergrupais no local de trabalho e à inclusão e

motivação de trabalhadores de todas as idades. A tendência para categorizar e estereotipar em função da idade, do género ou de outros atributos faz parte da natureza humana. Infelizmente, isso pode gerar preconceitos (sentimentos negativos infundados), estereótipos (crenças enviesadas) e discriminação (tratamento negativo injusto). São tendências que radicam em perceções subjetivas que, no caso da idade, ignoram o facto de o envelhecimento da população também poder representar várias oportunidades para a sociedade. O envelhecimento da população pode gerar crescimento económico e criação de empregos centrados em produtos ou serviços destinados e concebidos para pessoas mais velhas (a denominada «economia grisalha»), e também pode gerar transferência de conhecimentos, de competências e experiências entre diferentes grupos etários. É do interesse dos indivíduos, das organizações e da sociedade em geral abordar e diminuir o idadismo no local de trabalho. Os fatores psicológicos e organizacionais podem prever o idadismo bidirecional no local de trabalho ou que podem resultar do mesmo, para que se possam criar políticas sociais e intervenções adequadas aos locais de trabalho (*Compreender o idadismo no local de trabalho*, 2024).

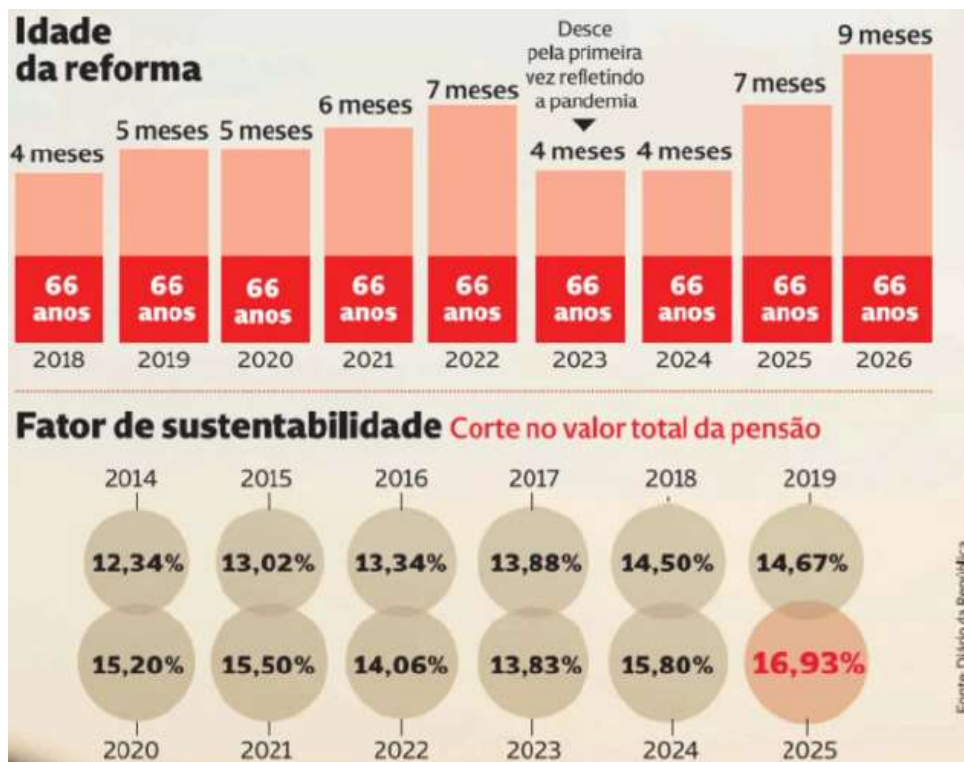
Quase um terço dos portugueses (32%) pondera emigrar, e o motivo principal, indicado por 37% das pessoas nessas circunstâncias, é a procura de melhores perspetivas profissionais, segundo o estudo “Consumer Sentiment Survey 2024”, realizado pela Boston Consulting Group (BCG). O segundo motivo mais comum (36% do total) é o descontentamento com a realidade política, fiscal e/ou social em Portugal. Esta análise é baseada num inquérito a mil portugueses em todo o território de Portugal continental que continha 38 questões relacionadas com o sentimento dos portugueses para com os seus hábitos de consumo este ano. Segundo a análise da BCG, quanto mais novos e com mais formação maior a probabilidade de quererem emigrar, sendo que os jovens entre os 18 e 24 anos (64%) e indivíduos com ensino universitário (34%) são os mais propensos a emigrar. Em sentido contrário está a população ativa entre os 55 e os 64 anos (17%) e sem formação universitária (29%) (*European Consumers Are Optimistic But Still Not Spending*, 2024).

Os dados do Observatório da Migração, de 2022, indicam que nesse ano saíram 70 mil pessoas do país. E os dados do Instituto Nacional de Estatística de 2023, relativos aos emigrantes permanentes (acima de um ano) portugueses, mostram que os mais novos não só são os que mais emigram como o seu peso na emigração tem aumentado: as pessoas entre os 20 e os 29 anos representaram 43,2% em 2023, 42,5% em 2022 e 42% em 2021. O talento

mais propenso para emigrar é justamente o mais jovem e qualificado. As condições macroeconómicas de Portugal, em comparação com as condições de outros países que competem pelo talento português, podem ser menos favoráveis ao desenvolvimento empresarial e consequentemente à atratividade das oportunidades. Além da remuneração, o mais valorizado no local de trabalho é a flexibilidade de horário e a autonomia e responsabilidade, ambas as opções selecionadas por 24% dos inquiridos (*European Consumers Are Optimistic But Still Not Spending*, 2024).

A esperança de vida aos 65 anos volta a aumentar em 2024, o que leva, de acordo com a lei, ao adiamento da entrada na reforma que deverá subir para 66 e 9 meses. Quem se reformar antecipadamente em 2025 sofre um corte de 16,9% no valor da pensão.

Figura 66 - Idade da Reforma e Fator de Sustentabilidade em Portugal



Fonte: Correio da Manhã de 29 de novembro de 2024.

O Governo confirmou em 2024 o aumento do salário mínimo nacional (SMN) para 870 euros em 2025, que em termos brutos dará mais 50 euros/mês. O SMN está a crescer a um ritmo superior à evolução do salário médio. Em termos líquidos, o SMN aumentou 62,5% em nove anos (de 449 euros em 2015 para 730 euros em 2024), enquanto o salário médio subiu 25,7% (de 828 euros para 1041 euros), conclui o estudo “Dinâmicas Socioeconómicas - Desafio Demográfico, Implicações no Mercado do Trabalho”, da Associação Empresarial de

Portugal (AEP). Com base em dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), e um cálculo sobre 14 meses de vencimentos, a AEP estima que o SMN “já corresponde a cerca de dois terços do salário médio líquido [65%]”, e nota que a aproximação dos dois “tende a prejudicar os trabalhadores mais qualificados, desincentivando o mérito e a produtividade da economia” (*Salário mínimo nacional já vale dois terços do salário médio líquido*).

Figura 67 . Evolução Salarial compilada pela AEP

ANO	SALÁRIO MÍNIMO LÍQUIDO	SALÁRIO MÉDIO LÍQUIDO	SALÁRIO MÍNIMO/MÉDIO
2015	449	828	<b>54,3%</b>
2016	472	839	<b>56,2%</b>
2017	496	856	<b>57,9%</b>
2018	516	888	<b>58,1%</b>
2019	534	909	<b>58,7%</b>
2020	565	945	<b>59,8%</b>
2021	592	979	<b>60,5%</b>
2022	627	1011	<b>62,1%</b>
2023	676	1041	<b>65,0%</b>
2024	730	n.d.	n.d.

Valores em Euros  
**Fonte:** INE cálculos próprios. Consideram-se 14 meses de trabalho

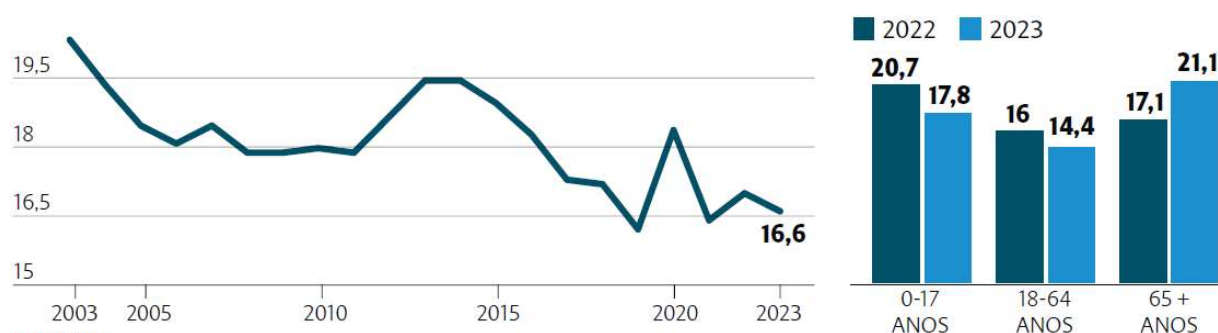
Fonte: Diário de Notícias de 29 de novembro de 2024.

O estudo indica que o país tem o 10.º salário anual médio mais baixo da UE (considerando apenas 12 meses), surgindo no 17.º lugar do salário médio ajustado, e no ranking dos salários líquidos anuais na UE surge na 19.ª posição. Quanto ao SMN, o país tem o 14.º mais alto entre 22 países (Itália, Suécia, Dinamarca, Áustria e Finlândia não têm salário mínimo definido por lei).

A redução da pobreza em 2023 é um avanço, mas curto: contam-se menos 20 mil pobres face ao ano anterior. Portugal continua a ter 1,76 milhões de portugueses (16,6%) a viver abaixo do limiar de €632 por mês. Para que Portugal cumpra uma das metas da Estratégia Nacional de Combate à Pobreza — chegar a 2030 com um máximo de 10% de população pobre — ainda é preciso tirar mais 700 mil pessoas dessa situação, aumentando os seus rendimentos mensais. Os dados do “Inquérito às Condições de Vida e Rendimento” conhecidos na primeira semana de dezembro de 2024, e que são publicados anualmente pelo INE, permitem ver quão baixos são os rendimentos da generalidade da população. Basta usar uma linha de pobreza alternativa para perceber que um em cada quatro portugueses (24%) vive com menos de €738 por mês. São 2,56 milhões de pessoas nessa situação, mostram os dados do INE, usando o

limiar que corresponde a 70% (em vez de 60%) da mediana dos rendimentos líquidos da população. Para quem vive com o salário mínimo de €820 (€730 líquidos depois de descontar para a Segurança Social), a realidade é pesada face a um aumento para €870 em 2025 (€774 líquidos). Os dados do INE mostram que, em 2023, os adultos em idade ativa eram o grupo com o risco de pobreza mais baixo (14,4%). Nas crianças continua alto (17,8%), apesar de ter caído para a taxa mais baixa em 20 anos, desde que o INE produz estas estatísticas. Em destaque está a população mais velha: um quinto (21%) dos maiores de 65 anos vive com menos de €632. Mesmo com menos 20 mil pessoas em situação de pobreza, Portugal mantém-se acima da taxa de 2019 (16,4%) — o ano usado como ponto de partida das metas para 2030. Além da redução da taxa de pobreza para 10%, o objetivo é encurtar para metade a pobreza entre as crianças e os trabalhadores (*Um quarto da população portuguesa vive com menos de 738 euros por mês, 2024*).

Figura 68 - Evolução da Pobreza em Portugal (em % do Total da População) e Taxa de Pobreza (em %, por grupo Etário)



Fonte: (*Um quarto da população portuguesa vive com menos de 738 euros por mês, 2024*)

Portugal tem uma taxa de emprego acima da média da UE desde 2017 (72,5% no final de 2023), mas o envelhecimento da população, a emigração - especialmente de pessoas mais qualificadas -, a falta de qualificações entre os grupos etários mais velhos, bem como a existência de um sistema fiscal fortemente penalizador condicionam a economia, refere o estudo, indicando que nos últimos dez anos o aumento na produtividade do trabalho (em milhares de euros por trabalhador) não foi suficiente para reduzir as disparidades em relação à média da UE. Em termos de distribuição de rendimentos, entre os países da União Europeia, Portugal encontra-se mais próximo do último lugar (Bulgária) do que do primeiro (Eslováquia). Por outro lado, “a imigração está e deverá continuar a desempenhar um papel importante na dinâmica demográfica portuguesa” (*Salário mínimo nacional já vale dois terços do salário médio líquido*).

Entre 2014 e 2022, observam-se alterações relevantes na relação entre a produtividade média dos setores de atividade face à produtividade média para o conjunto da economia. A produtividade média no setor primário, energia, captação e distribuição da água, Transportes e armazenagem e Atividades de informação e comunicação evoluiu abaixo da produtividade média no conjunto da economia nacional - setores que registavam, em 2022, níveis de produtividade acima ou muito acima da média nacional, à exceção do setor primário. Por outro lado, verificou-se uma apreciação da produtividade média setorial em proporção da média nacional nas Indústrias transformadoras, no setor do comércio, no Alojamento, restauração (Tabela 3) e similares e no setor imobiliário. Entre os trabalhadores que concluíram o ensino superior, a incidência da sobre qualificação era de 25%, valor que se situa em 28,8% no universo feminino e 58% nos setores do Alojamento, restauração e similares e nas Atividades administrativas e serviço de apoio<sup>26</sup>. Os setores das Atividades administrativas e dos serviços de apoio e do Alojamento, restauração e similares têm assumido um protagonismo intenso nas dinâmicas de criação líquida de emprego em Portugal. O Alojamento, restauração e similares, cuja remuneração por trabalhador representava 68,9% da média nacional, encontra-se entre os setores em que as remunerações médias reais mais cresceram, facto que está intimamente ligado aos sucessivos aumentos do salário mínimo nacional e aos efeitos diretos e indiretos daí decorrentes. O SMN cobria 38,3% no setor do Alojamento, restauração e similares (*CoLABOR Lança a 1.ª Edição Anual da Publicação "Trabalho, Emprego e Proteção Social 2024"*).

---

<sup>26</sup> <https://datalabor.pt/data/-IkILGsK3>

Tabela 3 - Produtividade<sup>27</sup> aparente do trabalho (média nacional=100) para Alojamento, restauração e similares, Portugal (2014 e 2022) (%)

	2014	2022
Alojamento, restauração e similares (I)	56	71

Fonte: DataLABOR<sup>28</sup>, Sistema de Contas Integradas das Empresas (INE).

O Relatório de tendências de mobilidade de carreira e recolocação profissional de 2024 feito pela LHH<sup>29</sup> revela uma mudança de contratações excessivas para demissões direcionadas, com 73% dos empregadores a realizar ou a considerar demissões em 2024 em resultado da pesquisa a 3.000 líderes de RH e 8.100 trabalhadores em nove países (PRNewswire, 2024). A pesquisa anual “Global Workforce of the Future” investiga o mundo do trabalho em mudança na perspetiva dos trabalhadores. Nos últimos cinco anos, entramos em contato com cerca de 83.000 trabalhadores em todo o mundo para capturar um instantâneo anual da voz global dos trabalhadores. Em 2024, o relatório compilou insights de 35.000 entrevistas com trabalhadores em 27 países e 20 setores. O estudo “Working Through Change: Adapting to an AI-Drive World of Work” do Grupo Adecco mostra como trabalhar num ambiente de mudança e o impacto da inteligência artificial (IA) fornece orientação às organizações que buscam desenvolver uma força de trabalho adaptável e pronta para o futuro (*Global workforce of the future research 2024*).

<sup>27</sup> A denominada produtividade do fator trabalho (ou produtividade aparente do trabalho, tal como é designada pelo INE) reflete múltiplos fatores que participam e se articulam no processo produtivo e que influenciam o volume e o valor do que é produzido – seja um produto, seja um serviço. Entre esses fatores contam-se: “a estrutura produtiva do país (por exemplo, o peso de setores de atividade de baixo valor acrescentado); a estrutura empresarial (nomeadamente, o peso de empresas de maiores dimensões, tendencialmente mais produtivas); a intensidade, a composição e a qualidade dos bens de capital (máquinas, equipamentos, infraestruturas, etc.); o aproveitamento de economias de escala (associado à internacionalização das empresas); a qualidade da gestão das organizações; as qualificações da população e a introdução de inovações nos produtos ou nos processos produtivos” (Mamede, 2019, p. 57).

Este tipo de explicitação é também apresentado em Reis et al. (2022, p. 6). Explicam os autores que “A produtividade deve, pois, ser, em primeiro lugar, um indicador com o qual nos aproximamos da compreensão do tipo de processo produtivo e organizacional em causa e do método que cada unidade usa para gerar valor, mais do que o cálculo de um número por trabalhador utilizado. Apela, pois, para as capacidades organizacionais de que se dispõe, para as suas finalidades (os bens e os serviços produzidos), para as competências existentes e mobilizadas, para o tipo de consumidores ou utilizadores cuja procura vai ser satisfeita, para os empresários ou estruturas dirigentes que determinam a função organizacional e para o tipo (habilitações, qualificações) de trabalho requerido.”

<sup>28</sup> [https://datalabor.pt/data/L3-YuZkxt\\_w?ZwzBgc18k=4OHx6E\\_4r](https://datalabor.pt/data/L3-YuZkxt_w?ZwzBgc18k=4OHx6E_4r)

<sup>29</sup> A LHH faz parte do Grupo Adecco, empresa líder mundial em consultoria e soluções de talento, com sede em Zurique, na Suíça.

Segundo o “Global Workforce of the Future”, um inquérito realizado a 35 mil trabalhadores em 27 países, o uso diário de IA aumentou de 31% em 2023 para 48% em 2024, poupando, em média, uma hora por dia, podendo chegar a duas. Para 28% esse tempo extra é usado em criatividade, ampliando o impacto nas organizações. Contudo, para que a IA se torne uma parceira de transformação é essencial cultivar uma cultura organizacional que abrace a mudança (*IA em ação*, 2024).

Proporcionar segurança psicológica é essencial para que a mudança seja vista como uma oportunidade. De facto, 71% dos profissionais estão dispostos a ser flexíveis e 46% afirmam que a IA trouxe novas oportunidades de desenvolvimento. Mas para sustentar esta ambição as empresas precisam de uma abordagem estruturada, baseada em quatro pilares fundamentais: avaliar competências regularmente, informar sobre progressão profissional, criar planos de carreira personalizados e investir em formação contínua. Com uma visão renovada e uma estratégia inclusiva, a IA não é apenas tecnologia — é uma nova forma de pensar e de fazer crescer os negócios (*IA em ação*, 2024).

O estudo “Global GenAI Report — How organizations are mastering their GenAI destiny in 2025” (*Global GenAI Report | NTT DATA*) revela que Portugal está perfeitamente alinhado com estas tecnologias emergentes, ainda que “alguma lentidão” no mercado português alerte para a possibilidade de o país poder perder alguma competitividade na matéria. Não se vê uma diferença significativa na forma como Portugal olha para a IA generativa (Anexo 11) como elemento transformador e capaz de fazer evoluir os nossos modelos de negócio. O estudo mostra que quase todos os líderes inquiridos já investiram em IA generativa (83% já criaram mesmo equipas “especializadas” ou “robustas” nesta área). Em relação a “Estratégia e Transformação”, o estudo mostra que 97% dos CEO antecipam um impacto significativo desta tecnologia, enquanto 70% dos inquiridos consideram que esta mudança será rápida e terá um impacto substancial em 2025. Já 83% declaram ter uma estratégia de IA Generativa bem definida. Para obter retorno da IA generativa não é suficiente experimentar. É preciso levar essa estratégia a um nível que tenha impacto em toda a organização (*Acelerar para ficar na corrida*, 2024).

Os números globais do estudo sobre a IA generativa abrangeu 34 mercados em cinco regiões e 12 sectores industriais. Mais de dois mil “tomadores de decisão” foram entrevistados (*Global GenAI Report | NTT DATA*):

- 87% dos inquiridos em Portugal afirmaram que os colaboradores não têm as competências necessárias para trabalhar com IA generativa (GenIA), versus 67% do estudo global. Conclui-se no “Global GenAI Report — How organizations are mastering their GenAI destiny in 2025” que a disseminação de políticas de utilização de soluções de GenIA é quase inexistente, com 96% dos portugueses a confirmarem esta ideia (72% no global);

- 90% referem, no capítulo da “Inovação e Tecnologia”, que a infraestrutura herdada dificulta a aplicação eficaz da GenIA e 96% dos CIO (chief information officer) e CTO (chief financial officer) afirmaram que as soluções baseadas na cloud são o método mais prático para suportar aplicações de GenIA;

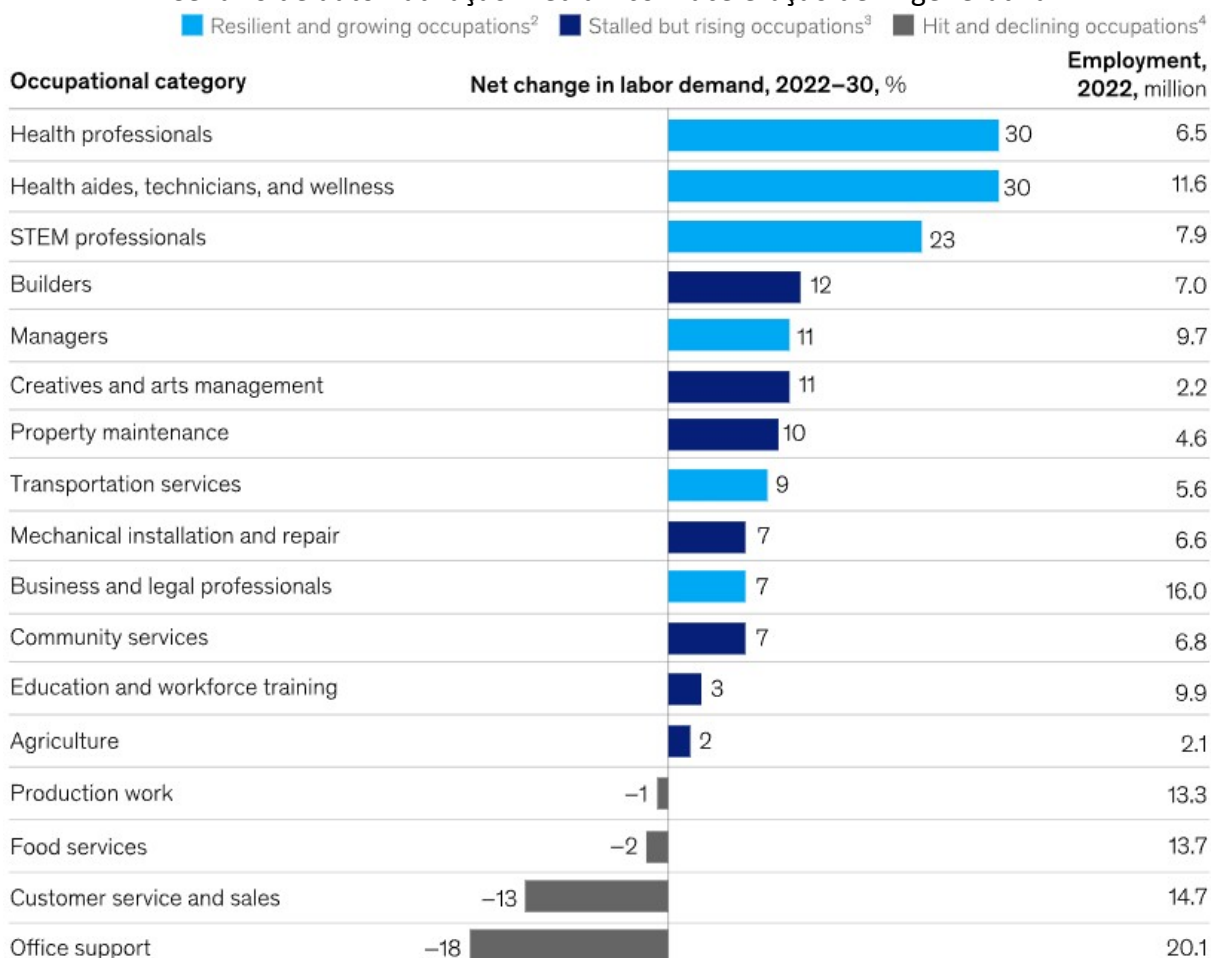
- 81% confirmam, em “Ética, Segurança e Sustentabilidade”, que é muito importante que os líderes ajudem os colaboradores a equilibrar inovação e responsabilidade. Já 72% disseram que a sua organização não possui uma política de utilização de GenIA para colaboradores, incluindo orientações sobre a proteção de propriedade intelectual:

- 45% dos CISO (chief information security officer) expressaram preocupações em relação à tecnologia, assumindo que se sentem “pressionados, ameaçados ou sobrecarregados”, e 82% afirmaram que as regulamentações governamentais sobre IA são pouco claras, o que dificulta as estratégias de GenIA.

Espera-se que os maiores ganhos futuros de empregos sejam na área da saúde, um setor que já apresenta um desequilíbrio, com 1,9 milhão de vagas não preenchidas nos EUA em abril de 2023. Pode haver uma procura de mais 3,5 milhões de empregos para auxiliares de saúde, técnicos de saúde e profissionais de bem-estar, além de mais dois milhões de profissionais de saúde. As pessoas com os salários mais baixos (até US\$ 38.200 por ano) têm até 10 a 14 vezes mais probabilidade de precisar de mudar de ocupação até o final desta década. Mudar de ocupação, ao contrário de encontrar um novo emprego na mesma ocupação, geralmente exige a aquisição de novas competências e é mais desafiador. Enquanto se espera uma redução de 1,1 milhões de empregos nos salários mais baixos até 2030, os empregos com salários mais altos podem crescer acentuadamente, em 3,8 milhões. Ajudar trabalhadores em ocupações de salários mais baixos e em declínio a mudar para empregos com melhor remuneração e mais estabilidade exigirá amplo acesso a programas de formação, correspondência efetiva de empregos, diferentes práticas de contratação e formação por parte dos empregadores e melhor mobilidade geográfica. O mercado de trabalho em geral terá maior procura por habilidades sócio emocionais e digitais. Embora a procura por

habilidades cognitivas e manuais básicas provavelmente diminua, o trabalho físico não vai desaparecer. Ele ainda pode representar pouco menos de 31% do tempo gasto, impulsionado pelo crescimento em setores como a saúde (*IA generativa e o futuro do trabalho na América | McKinsey, 2023*).

Figura 69 - Crescimento estimado do emprego nos EUA por categoria ocupacional  
Cenário de automatização média<sup>30</sup> com aceleração de IA generativa



Fonte: O\*NET; Bureau de Estatísticas do Trabalho dos EUA; Current Population Survey, US Census Bureau; Análise do McKinsey Global Institute (*IA generativa e o futuro do trabalho na América | McKinsey, 2023*)<sup>31, 32, 33</sup>

<sup>30</sup> A adoção do ponto médio da automação é a média dos cenários de adoção da automação precoce e tardia, conforme referenciado em “The economic potential of generative AI: The next productivity frontier”, McKinsey & Company, June 2023.

<sup>31</sup> Ocupações resilientes e em crescimento durante a pandemia, 2019–22, e com previsão de crescimento entre 2022 e 2030.

<sup>32</sup> Ocupações estagnadas durante a pandemia, 2019–22, mas em ascensão, com previsão de aumento entre 2022 e 2030.

<sup>33</sup> Ocupações atingidas durante a pandemia, 2019–22, e em declínio, a diminuir entre 2022 e 2030.

#### 3.5.1.1.4. Análise Tecnológica

Entre 3 e 5 segundos. Este é o tempo que tem para captar e reter o utilizador no seu site. Fatores como a velocidade de carregamento, a clareza do conteúdo, a facilidade de navegação e o apelo visual são tão óbvios quanto cruciais. No entanto, nos hotéis independentes, a grande concorrência é interna: o seu hotel compete consigo próprio noutros canais. Devido à capacidade de investimento e ao poder de fidelização exercido pelas grandes agências online, o avanço da digitalização e dos motores de meta-pesquisa tem levado a que cada vez mais utilizadores, de todas as idades, visitem múltiplos websites antes de decidirem reservar. Devemos deixar claro desde o início que o site oficial é sempre a melhor opção, agilizando o processo de reserva e oferecendo um sistema de fidelização que permite aos utilizadores aderirem facilmente, independentemente de terem previamente reservado através de outro canal. Deve ser evidente que o site direto do estabelecimento reconhece e premeia a fidelização da melhor forma. Em suma, tem dois ou três movimentos do rato para mostrar todas as informações relevantes e convencer o utilizador de que deve reservar aqui, no seu site oficial. Está na hora de trazer à tona o seu poder de persuasão e deixar o irrelevante de lado! (TecnoHotel).

A Uber está de olho na Expedia para se tornar uma “superapp” e, para tal, está a considerar adquirir a plataforma de viagens Expedia, avaliada em 20 mil milhões de dólares. Este possível negócio é uma das movimentações estratégicas a acompanhar ao longo de 2025. De acordo com o jornal britânico Financial Times<sup>34</sup>, a Uber tem abordado, nos últimos meses de 2024, consultores para avaliar a viabilidade da aquisição da Expedia. Nos últimos anos, a empresa tem expandido as suas operações para além do transporte de passageiros, tendo passado a incluir, mais recentemente, reservas de voos. Khosrowshahi afirma que quer tornar a Uber o principal canal para qualquer tipo de mobilidade ou serviço que os utilizadores procurem. A aquisição da Expedia teria como objetivo tornar a Uber uma “superapp”, à semelhança de plataformas multifuncionais desenvolvidas por grupos tecnológicos chineses como o WeChat (Silva, 2025a).

A digitalização do turismo transformou a forma como os operadores exercem a sua atividade ao interagir com os seus clientes e desenvolvem as suas estratégias de negócio.

---

<sup>34</sup> <https://www.ft.com/content/94a25bf7-e62b-462a-a4f0-e4feb6e244f7>

A Inovação tecnológica é essencial para atingir competitividade e crescimento económico, diz o Secretário de Estado João Silva Lopes. A promoção da inovação tecnológica é essencial para atingir a competitividade e o crescimento económico que tanto almejamos para o futuro de Portugal e da Europa. Embora não haja um consenso absoluto, muitos especialistas consideram que estamos a viver a 4.<sup>a</sup> revolução industrial (M. T. Alves, 2024).

A informação disponível no Pordata, que revela que a percentagem da população até aos 64 anos com ensino superior atingiu os 27,2% em 2023, em comparação com apenas 7,5% em 2000. Mas, esta excelência também tem tido o efeito pernicioso que é a dificuldade de retenção do talento e a fuga de cérebros que representa uma perda significativa de capital humano para o país (M. T. Alves, 2024).

A hospitalidade de luxo imersiva com IA pode diminuir a intenção dos clientes de utilizar recomendações de IA. Esta relutância destaca um potencial conflito entre a diferenciação do consumidor e a tecnologia de IA de valor de luxo e as intenções comportamentais dos clientes. Além disso, a vontade dos clientes em adotar as recomendações da IA depende da sua necessidade de diferenciação. Em contextos imersivos, os clientes com uma forte necessidade de diferenciação têm menos probabilidade de utilizar IA imersiva. A IA imersiva pode por isso ter um impacto negativo no valor percebido do luxo. Os clientes tendem a acreditar que as tecnologias de IA comprometem os elementos tradicionais de luxo associados à exclusividade, ao artesanato e a um toque humano personalizado, de singularidade, distinção ideal e interação humana vs IA (A. R. Gonçalves et al., 2024).

Embora Portugal tenha feito progressos no campo digital, há ainda uma clara margem para acelerar este processo e o Estado tem de começar por dar o exemplo, criando todas as condições necessárias e o ambiente propício à transformação. Portugal ocupa a 15.<sup>a</sup> posição entre os 27 Estados-Membros, subindo uma posição em relação a 2021 e quatro posições em relação a 2020. Nas quatro dimensões deste índice, a saber, capital humano, conectividade, integração de tecnologias digitais e serviços públicos digitais, Portugal encontra-se ligeiramente abaixo ou acima da média da UE, e os progressos relativos são, de um modo geral, ligeiramente inferiores aos dos países homólogos (*Digital Decade DESI Visualisation Tool*, 2024).

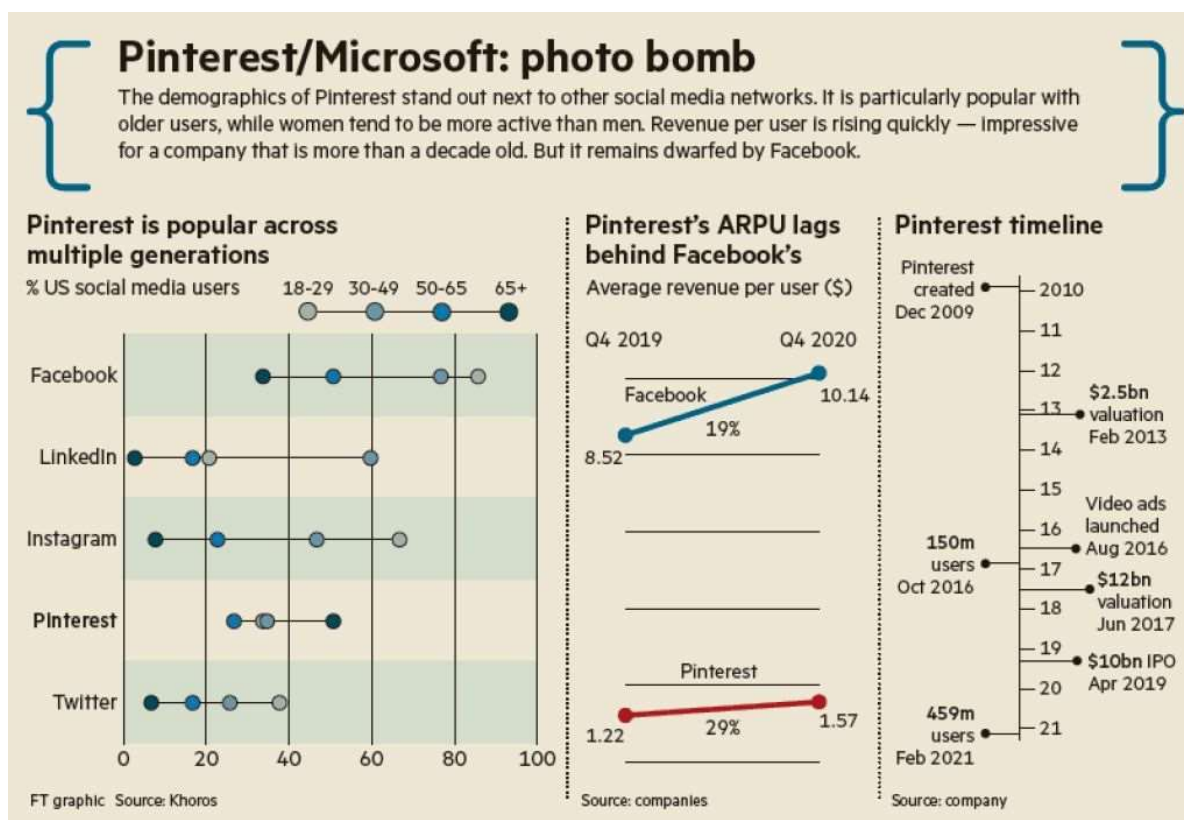
O Governo está a desenvolver uma Estratégia Digital Nacional, de acordo com os eixos orientadores da Década Digital Europeia para preparar e capacitar os cidadãos, as empresas e o Estado para as tecnologias emergentes (M. T. Alves, 2024).

O modo como os turistas se informam e movimentam para planejar, reservar e partilhar sobre as suas próximas viagens e experiências, é cada vez mais efetuada por métodos menos tradicionais (ex.: redes sociais, blogs, sites disponíveis na internet) cujas plataformas permitem a partilha de comentários, textos, fotos e vídeos da experiência, que influencia na futura escolha, na forma como se planeia a viagem e na decisão em relação aos serviços adjacentes à viagem, como o alojamento (Katsikari et al., 2020) (Sharma et al., 2020).

O sítio do Município de Castelo de Paiva tem um repositório (Front.end, c) com toda a informação sobre o que visitar, uma presença nas redes sociais, os trilhos verdes e a oferta de alojamento no Município, que mostram a sensibilização para a comunicação digital na promoção de Castelo de Paiva, bem como se verifica no mercado a presença de várias empresas do sistema turístico que promovem atividades, pelo que o meio envolvente parece preparado para dar apoio à implementação de um novo empreendimento turístico.

A distribuição etária pelas várias Redes Sociais no mercado dos EUA (2021) mostra-nos a forma como as diferentes faixas etárias delas fazem uso. A rentabilidade do Facebook continua a ser muito elevada, sendo revelador verificar que o Pinterest é mais popular numa faixa etária superior, com ênfase no sexo feminino. Constata-se que este é um fenómeno com origem dentro de uma década, com valorizações astronómicas!

Figura 70 - Segmentação etária e Rentabilidade das Redes Sociais



Fonte: Khoros e Finantial Times (12Fev2021)

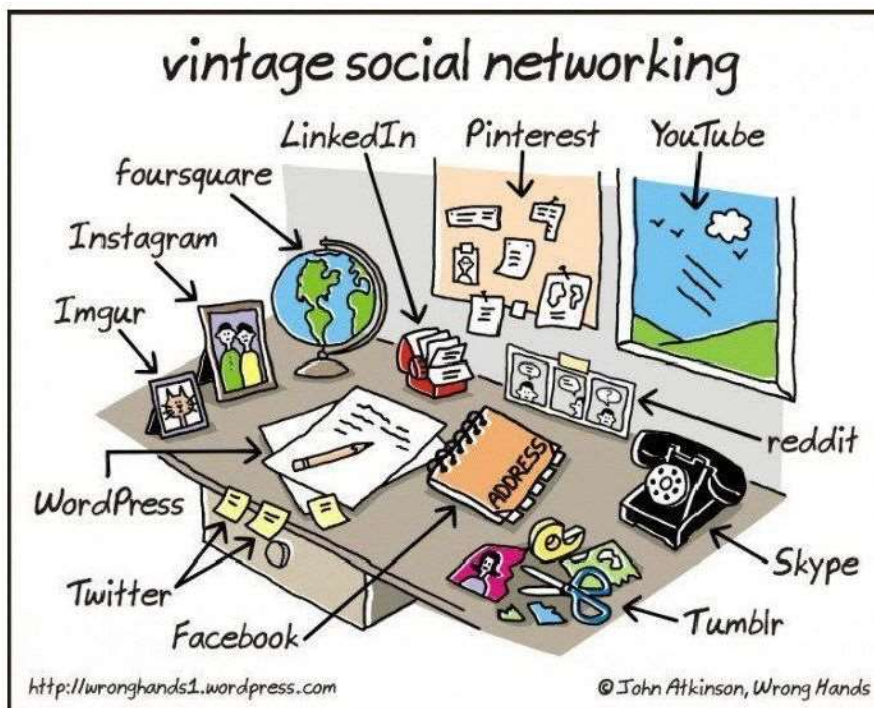
Portugal lidera o ranking europeu como país com maior percentagem de cobertura de fibra ótica em zonas rurais, o que significa que o acesso às tecnologias de comunicação e informação em Castelo de Paiva não estará comprometido, aspeto esse com grande peso na altura de escolher uma unidade de alojamento (*Portugal é o país com maior percentagem de cobertura de fibra ótica em zonas rurais, 2024*).

As redes sociais são um método cada vez mais utilizado pela sociedade atual, sendo por isso ideal para promover qualquer negócio por ser pouco dispendioso. Veio diferenciar a forma como o cliente pode interagir com a empresa pelos comentários e avaliações deixados nas plataformas mais utilizadas, como o Facebook, Instagram e WhatsApp. Assim sendo, será desenvolvida uma ferramenta nesse sentido para alcançar clientes e promover o seu negócio (Tarazona-Montoya et al., 2020).

A bTd Travel dedica-se a simplificar a experiência de viagens de luxo para membros nos EUA, Brasil e Portugal. Concebida para elevar a experiência de viagem para indivíduos de elevado património líquido (HNWI), apresenta uma aplicação única e integrada que combina viagens aéreas, terrestres e marítimas com alojamento

As Redes Sociais no Segmento do Luxo já existem desde que existe sociabilização entre seres, ou seja, desde a “idade da pedra”. Sem necessidade de recuarmos tanto tempo atrás, podemos ficar pelo início de vida da geração que ainda hoje vive (Figura 71) para perceber a sua evolução.

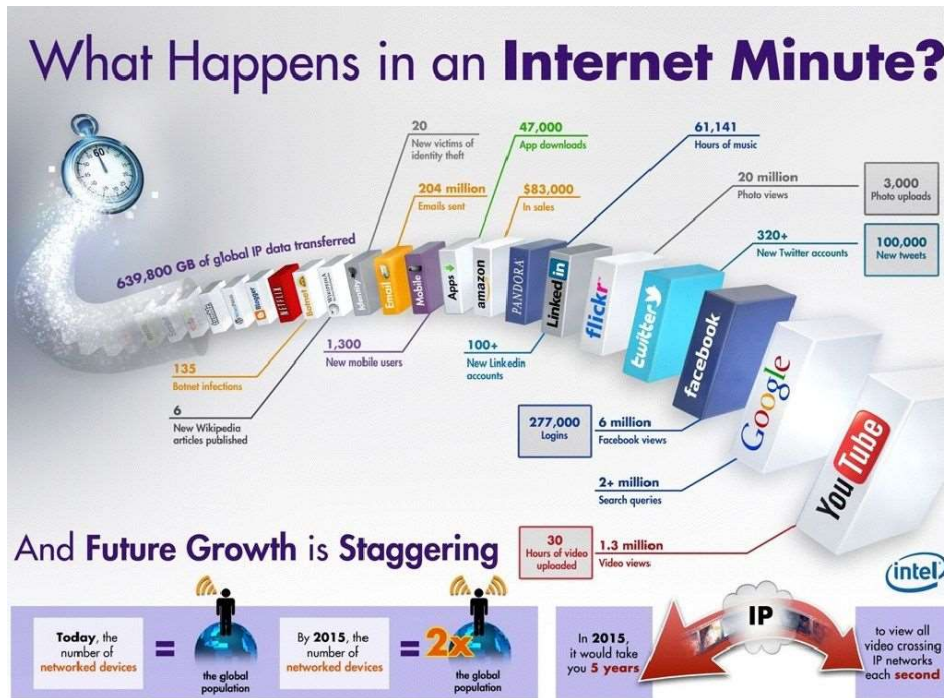
Figura 71 - Redes Sociais Vintage



Fonte: (Pre-Internet Work Diversions, 2013)

De facto, em poucas décadas, apesar de se manterem todos os conceitos, houve algo que mudou radicalmente - a velocidade com que tudo acontece. E é algo verdadeiramente avassalador. Passou a ser tudo instantâneo. À velocidade da luz. E os volumes envolvidos atingem valores difíceis de assimilar. Se tentarmos perceber a dimensão do fenómeno ficamos com a certeza da necessidade imperiosa de adequarmos toda a nossa forma de viver - pessoal e profissional - a esta nova realidade. A cada minuto (Figura 72), circula uma quantidade de dados, transformada em informação, e depois, em conhecimento, que nos deixa atarrados e/ou curiosos! O desafio é transformar esta realidade numa oportunidade. Temos que aprender a “dançar esta música”!

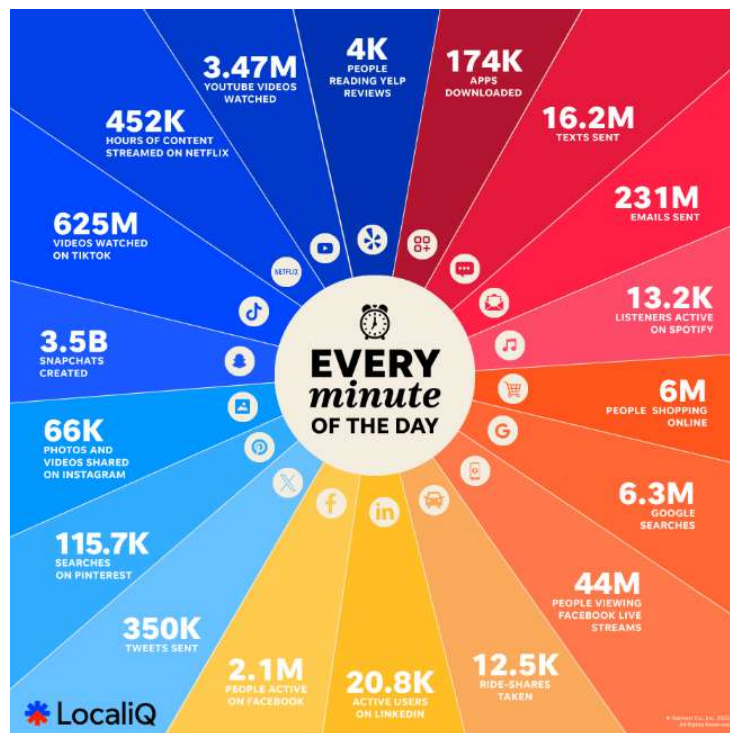
Figura 72 - Tráfego na Internet por minuto (2013)



Fonte: (What Happens in an Internet Minute | Daily Infographic, 2013)

Podemos avaliar a evolução numa década, 2013 a 2024 (Figura 73).

Figura 73 - Tráfego na Internet por minuto (2024)

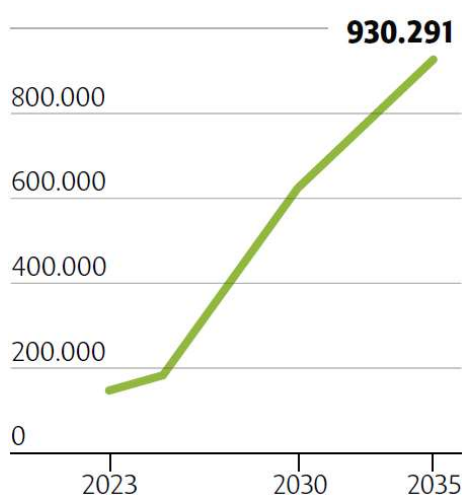


Fonte: (Marino, 2024).

### 3.5.1.1.5. Análise Ambiental

A mobilidade elétrica converteu-se, há vários anos, numa nova linha de receita para diversas empresas de energia, trazendo mais consumo, mais faturação e uma oportunidade de fidelizar clientes. O mais recente Relatório de Monitorização de Segurança de Abastecimento (RMSA), da Direção-Geral de Energia e Geologia (DGEG), atualizou as projeções de evolução da procura, assumindo que o total de veículos eletrificados em Portugal deverá saltar de 140 mil em 2023 para 562 mil em 2030, e para 930 mil veículos em 2035 (dos quais quase 74% serão ligeiros de passageiros 100% elétricos e os restantes serão comerciais elétricos e ainda híbridos de passageiros). Essa expansão, a confirmar-se, significará que daqui a uma década os veículos elétricos ainda não chegarão a um quinto de todo o parque automóvel português. Mas essa reconversão da frota traz desafios para a gestão da rede. A E-Redes estima que em 2023 os veículos elétricos tenham consumido 458 gigawatts hora (GWh). A cifra representou um aumento de 53% face ao ano anterior. E correspondeu a um pouco menos de 1% do consumo de eletricidade do país. Mas segundo a E-Redes, que cita o cenário conservador do RMSA (publicado pela DGEG), o consumo dos veículos elétricos em Portugal deverá mais do que quadruplicar, para 1988 GWh, em 2030, e voltará a disparar para 3585 GWh em 2035. Ou seja, em 2030 a mobilidade deverá absorver o equivalente a 4% do atual consumo anual de eletricidade em Portugal. Em 2035 serão 7% (*Consumo de energia associado aos veículos elétricos irá disparar até 2030, 2024*).

Figura 74 - Projeção do número de veículos elétricos em Portugal



Fonte: DGEG / RMSA2023.

A E-Redes e a DGEG consideram que 69% das operações de carregamento serão feitas em ambiente doméstico, 21% no local de trabalho e 10% em pontos de carregamento na via

pública. Isso implicará reforços da rede quer na baixa tensão normal (que serve os consumos residenciais), quer na baixa tensão especial e na média tensão (para os estacionamento nos locais de trabalho e para os carregamentos rápidos e ultrarrápidos). Embora a maior parte do número de carregamentos deva ocorrer em casa, as projeções do plano de investimento para os próximos cinco anos da E-Redes indicam que o esforço maior na infraestrutura ocorrerá a montante: em 2030 a rede de baixa tensão normal (BTN) abastecerá 30% do volume de energia consumida pelos carros elétricos, a baixa tensão especial (BTE) 39% e a média tensão (MT) os restantes 31% (*Consumo de energia associado aos veículos elétricos irá disparar até 2030, 2024*).

Em Portugal existem uma série de regulamentos municipais disponibilizados pelas autarquias e a Câmara Municipal de Castelo de Paiva não é exceção. Estes regulamentos compreendem o cumprimento de diversas medidas regulamentadas com vista a proteção do ambiente, a redução da pegada ecológica, a sustentabilidade, a gestão de resíduos e o controlo da poluição na região de Castelo de Paiva. O Município de Castelo de Paiva incentiva a população a fazer a reciclagem como importante método para o desenvolvimento sustentável e aproveitamento de objetos usados, disponibiliza ainda equipamentos e transporte para a recolha de resíduos que facilita a futura atuação sustentável da Quinta das Regadas, permitindo a preservação dos solos (*Revisão do PDM | CM Castelo de Paiva*).

O regime de reclassificação do solo rústico em urbano foi alterado e simplificado com o objetivo de libertar mais terrenos para construção. Essa decisão cabe agora às câmaras municipais e, ainda que estejam em causa terras que integram a Reserva Agrícola Nacional (RAN) e Reserva Ecológica Nacional (REN), não será requerida a intervenção de outras entidades, como as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR) ou a Agência Portuguesa do Ambiente (APA) que, em regra, têm de dar parecer. Uma vez convertidos, os terrenos em causa só poderão ser usados para construir habitação e, desta, uma fatia de 70% terá de ser para casas a custos controlados ou com preços moderados, com tectos máximos por metro quadrado fixados em função da mediana das vendas por metro quadrado (m<sup>2</sup>) de alojamentos familiares, apurados pelo INE. No resto, nada obsta a que construa habitação de luxo. Esta medida foi aprovada em novembro de 2024 e altera o Regime Jurídico dos Instrumentos de Gestão do Território (RJIGT) já prevista no programa Construir Portugal, apresentado em maio de 2024 (*Mudar solos rústicos para urbanos fica só nas mãos das câmaras*).

Trata-se de uma norma excepcional que permitirá construir em solos com menos aptidão agrícola ou com classificação menos exigente de REN. Na prática, não terá de haver intervenção de nenhum organismo de tutela ou supervisão, ou seja, a proposta será da câmara municipal e depois haverá uma deliberação tomada pela Assembleia Municipal. Continuará a haver restrições para a construção em unidades de terra com elevada aptidão para uso agrícola, as zonas da orla costeira ou terrenos com propensão a cheias, de modo a que só haja construção em situações em que o impacto ecológico é mínimo. A filtragem ficará nas mãos nas autarquias, mas o processo será simplificado face ao que a lei previa e que, entre outras coisas, obriga as câmaras a fundamentar a sua decisão comprovando que não há outras áreas disponíveis (*Mudar solos rústicos para urbanos fica só nas mãos das câmaras*).

O novo conceito de preços moderados vai fixar o preço por m<sup>2</sup> das futuras habitações aplicando-se a 70% da construção que venha a ser feita. A mediana nacional apurada periodicamente pelo INE é em 2024 de 1.661 euros por m<sup>2</sup> e a regra é que o preço máximo admitido será esse ou 125% desse valor, escolhendo-se o maior dos dois. É uma forma de ultrapassar situações de concelhos no interior onde a mediana é tão baixa que desincentivaria qualquer investidor. Para concelhos mais caros, é estabelecido um segundo valor máximo, correspondente a 225% da mediana nacional, ou seja, 3.737 euros por m<sup>2</sup>. Nos casos em que é superior, o valor máximo por m<sup>2</sup> ficará abaixo dessa mediana, sendo que atualmente tal só se verifica em Lisboa e em Cascais, onde a mediana é, respetivamente, 4.203 e 4.023 euros por m<sup>2</sup>. Os restantes 30% serão para os chamados “uso conexos”, como equipamentos, lojas ou cafés mas admitirá também outra construção - que terá sempre de ser habitação (nunca para indústria ou escritórios, por exemplo) - mas já sem limitações de preços (*Mudar solos rústicos para urbanos fica só nas mãos das câmaras*).

O negócio de barcos elétricos procura investidores para novas soluções de luxo, com embarcações amigas do ambiente, conjugando o barco elétrico com uma doca autónoma. Por exemplo, a portuguesa Faroboats, instalada na Doca de Belém, em Lisboa, criou um barco elétrico para cinco passageiros, carregado a partir da doca que o protege através de um investimento de 125 mil euros por parte do fundo EEA Grants (financiamento da Noruega, Liechtenstein e Islândia) tendo já conquistado prémios internacionais. As baterias ficam carregadas em menos de três horas e conferem uma autonomia de pelo menos oito horas. Não há óleos nem manutenção. É um motor ideal para baixas e médias velocidades, na ordem

dos seis a oito nós (de 11 a 15 km/h) (*Negócio de barcos elétricos procura investidores para novas soluções de luxo*).

Figura 75 - Doca flutuante para carregamento de embarcações elétricas

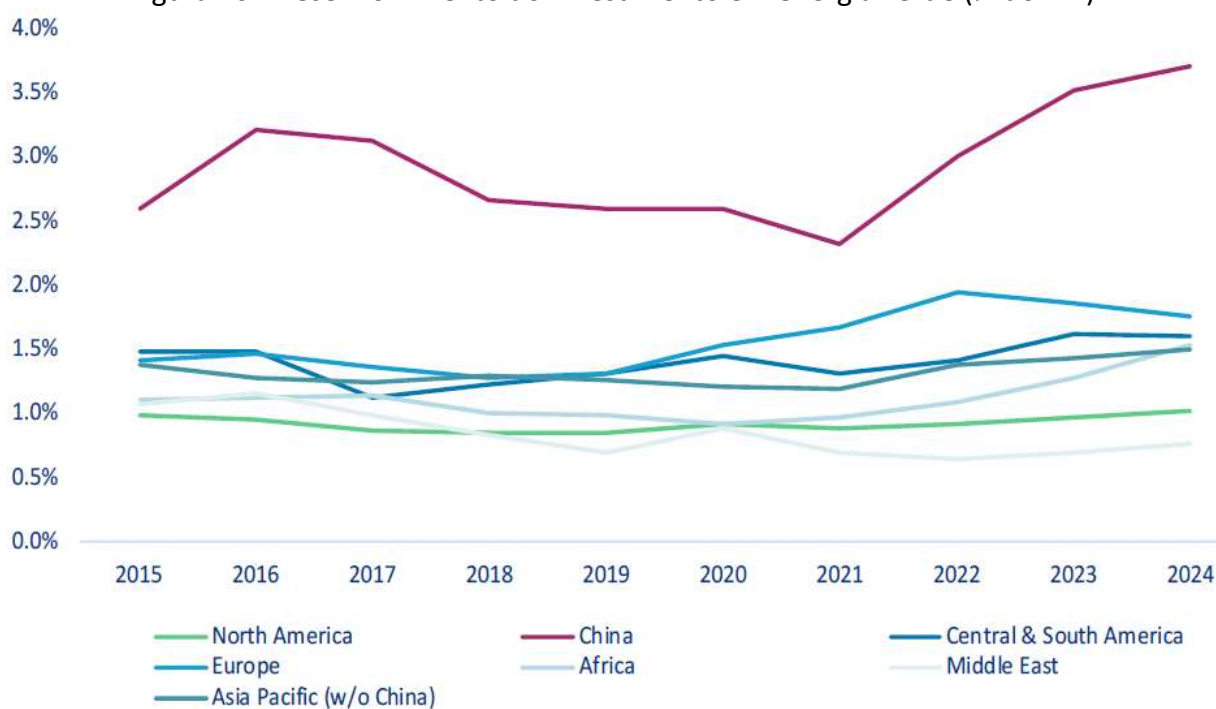


Fonte: (*Negócio de barcos elétricos procura investidores para novas soluções de luxo*)

O setor das energias limpas acrescentou 320 mil milhões de dólares à economia mundial em termos de valor acrescentado, o que representa mais de 10% do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, segundo o estudo *Divided we fall -The risks of competitive fragmentation on Europe's road to net zero*, da Allianz Trade (*The Risks of Competitive Fragmentation on Europe's Road to Net Zero*). A transição energética decorre em diferentes velocidades, no entanto, entre as geografias que lideram este movimento está a China e a Europa. Contudo, os níveis de investimento são diferentes. Na China os investimentos verdes continuam a crescer, atingindo 676 mil milhões de dólares em 2024 (3,7% do seu PIB), enquanto na Europa os seus investimentos começaram a estabilizar em quase 500 mil milhões de dólares, tendo mesmo diminuído em relação ao seu PIB de 1,9% para 1,8% nos últimos dois anos, após o início da crise energética mundial. Segundo o estudo, a China consegue ter economias de escala e baixos custos energéticos, de capital de recursos humanos, o que lhe permite aumentar o nível de investimento e, por conseguinte, assegurar uma posição dominante. No caso da energia fotovoltaica, a China é responsável por cerca de 80% da produção mundial de polissilício, células e módulos solares, bem como por 97% da produção de wafer solar de silicóne.

Enquanto que os investimentos da China em energia verde continuam a crescer, atingindo os 676 mil milhões de dólares em 2024, os níveis de investimento da Europa começaram a estagnar nos quase 500 mil milhões de dólares nos últimos dois anos após o início da crise energética mundial. A diferença torna-se ainda mais acentuada quando se consideram os investimentos em relação ao PIB da região (Figura 76). A China investiu entre 2,3% e 3,7% do seu PIB na transição energética nos últimos quatro anos, enquanto o nível da Europa se situa apenas nos 1,8%-1,9%. (Botelho, 2024b).

Figura 76 - Desenvolvimento do investimento em energia verde (% do PIB)



Fonte: Allianz Research, IEA and IMF

(*The Risks of Competitive Fragmentation on Europe's Road to Net Zero*)

### 3.5.1.1.6. Análise Legal

O Turismo de Portugal, I. P., disponibiliza informação sobre os estabelecimentos de alojamento local (AL) registados (*Pesquisa RNAL / RNT*, b) permitindo a sua localização por georreferenciada dos estabelecimentos de AL (*SIGTUR - Sistema de Informação Geográfica do Turismo de Portugal*). Disponibiliza também um Guia Técnico (*Alojamento local: regime jurídico*) que aborda o regime jurídico que consta do Dec-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, ou seja, as regras aplicáveis aos estabelecimentos de AL.

“Consideram-se estabelecimentos de AL aqueles que prestam serviços de alojamento temporário, nomeadamente a turistas, mediante remuneração, e que reúnem os requisitos

previstos no Dec-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, alterado (*Alojamento local: regime jurídico*):

- pelo Dec-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril,
- pela Lei n.º 62/2018, de 22 de agosto,
- pelo artigo 347.º da Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro,
- pelo Dec-Lei n.º 9/2021, de 29 de janeiro
- e pela Lei n.º 56/2023, de 6 de outubro,

não sendo permitida a exploração como estabelecimentos de AL os estabelecimentos que reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos. Assim, para a delimitação do conceito de estabelecimento de AL importa, desde logo, recortá-lo da figura dos empreendimentos turísticos, já que só poderão ser explorados como AL os estabelecimentos que, pelas suas características, não possam ser enquadrados em nenhuma das tipologias de empreendimentos turísticos, como sejam os estabelecimentos hoteleiros, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos ou empreendimentos de turismo de habitação ou de turismo no espaço rural. Para esta verificação torna-se necessário aferir os requisitos previstos no referido Dec-Lei n.º 39/2008, e respetivos regulamentos, nomeadamente as normas que dispõem sobre condições gerais de instalação, requisitos de cada tipologia e requisitos mínimos obrigatórios relacionados com as condições de instalação de cada tipologia de empreendimento turístico”.

Segundo o mesmo documento “presume-se existir exploração e intermediação de estabelecimento de AL quando um imóvel ou fração deste” (*Alojamento local: regime jurídico*):

a) Seja publicitado, disponibilizado ou objeto de intermediação, por qualquer forma, entidade ou meio, nomeadamente em agências de viagens e turismo ou sites da Internet, como alojamento para turistas ou como alojamento temporário; ou

b) Estando mobilado e equipado, neste sejam oferecidos ao público em geral, além de dormida, serviços complementares ao alojamento, nomeadamente limpeza, por períodos inferiores a 30 dias.

Os estabelecimentos de AL integram-se numa das seguintes modalidades:

a) Moradia: estabelecimento de AL cuja unidade de alojamento é constituída por um edifício autónomo, de carácter unifamiliar;

b) Apartamento: estabelecimento de AL cuja unidade de alojamento é constituída por uma fração autónoma de edifício ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente;

c) Estabelecimentos de hospedagem: estabelecimento de AL cujas unidades de alojamento são constituídas por quartos, integrados numa fração autónoma, em prédio urbano ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente. Os estabelecimentos de hospedagem podem utilizar a denominação de «hostel» quando a unidade de alojamento predominante for um dormitório [isto é, quando o número de utentes em dormitório seja superior ao número de utentes em quarto], e se obedecerem aos restantes requisitos previstos para o efeito;

d) Quartos: exploração de AL feita na residência do titular - correspondente ao seu domicílio fiscal - quando a unidade de alojamento sejam quartos em número não superior a três.

Os limites à capacidade dos estabelecimentos de AL são (*Alojamento local: regime jurídico*):

- capacidade máxima dos estabelecimentos de AL é de 9 quartos e 30 utentes, com exceção dos «hostels», que não têm limite de capacidade, e dos «quartos» que apenas podem ser três;
- capacidade dos estabelecimentos de AL, em termos de utentes, encontra-se ainda limitada em função das características/dimensão dos fogos, não podendo exceder o número que resulta da multiplicação do número de quartos por dois;
- no caso dos «apartamentos» e «moradias» é acrescida da possibilidade de acolher mais dois utentes na sala, nos termos dos indicadores do INE. Em todas as modalidades de alojamentos, e havendo condições de habitabilidade, podem ser instaladas até duas camas suplementares para crianças até aos 12 anos;
- cada proprietário, ou titular de exploração de AL só pode explorar, por edifício, mais de nove estabelecimentos de AL na modalidade de apartamento se aquele número não exceder 75% do número de frações existentes no edifício. Consideram-se os estabelecimentos de AL na modalidade de apartamento registados em nome do conjuge, descendentes e ascendentes do proprietário ou do titular de exploração e bem assim os registados em nome de pessoas coletivas distintas em que haja sócios comuns.

Os estabelecimentos de AL devem privilegiar as seguintes condições de sustentabilidade ambiental (*Alojamento local: regime jurídico*):

- a) Adotar e implementar práticas que promovam o consumo eficiente de água;
- b) Adotar e implementar práticas que promovam o consumo eficiente de energia, quando não obrigatórios por lei;
- c) Adotar e implementar uma política de informação sobre práticas de turismo sustentável por parte dos utentes;
- d) Adotar exclusivamente detergentes e produtos biodegradáveis;
- e) Disponibilizar equipamentos e adotar procedimentos para a separação de resíduos sólidos urbanos;
- f) Garantir a formação contínua dos colaboradores sobre as boas práticas ambientais e standards de trabalho;
- g) Possuir certificação ambiental ou selo de qualidade atribuído por entidade nacional ou internacional de reconhecido mérito.

Os estabelecimentos de AL disponibilizam (*Alojamento local: regime jurídico*):

- a) Serviço de receção (check-in e check-out) e de informação aos utentes, que pode ser feito presencialmente ou não presencialmente, nomeadamente utilizando a via telefónica ou eletrónica;
- b) Meio de comunicação com o serviço de receção, bem como a indicação do número nacional de emergência e o contacto da entidade exploradora.

Os estabelecimentos de AL podem estabelecer livremente os seus períodos de funcionamento, sem prejuízo de disposição legal ou contratual. O titular da exploração dos estabelecimentos de AL é solidariamente responsável com os hóspedes pelos danos provocados por estes no edifício e deve celebrar e manter válido um seguro de responsabilidade civil extracontratual que garanta os danos patrimoniais e não patrimoniais causados a hóspedes e a terceiros decorrentes da atividade de prestação de serviços de alojamento. O capital mínimo do contrato de seguro é de €75 000,00 por cada estabelecimento de AL por sinistro (*Alojamento local: regime jurídico*).

Em Portugal são também exigidas um conjunto de normas de saúde e segurança, que compreendem alguns cuidados na conservação e higienização das instalações de uma unidade de alojamento e, sobretudo, no acondicionamento das refeições que irão ser servidas, neste sentido a formação dos nossos recursos humanos é fundamental para não serem cometidas

falhas. A Direção Geral do Consumidor detém um Sistema de Defesa do Consumidor que está presente na Constituição da República Portuguesa e pressupõem os direitos do consumidor em relação à boa qualidade dos serviços prestados pelas empresas, ao preço equilibrado e competitivo dos serviços, à proteção da saúde, à segurança e ao acesso à informação, o que pode influenciar a obrigatoriedade do cumprimento de um serviço de excelência por parte da nossa empresa. (*Direção-Geral Consumidor*).

O Decreto-Lei n.º 76/2024 de 23 de outubro, altera o regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de alojamento local. Uma das alterações é o facto de os municípios poderem aprovar um regulamento administrativo para regular a atividade do AL. Também passa a existir a figura do provedor do alojamento local. De acordo com este diploma, os municípios podem aprovar um regulamento administrativo que vise regular a atividade do alojamento local e, naqueles que tenham mais de 1.000 unidades de AL, cabe à assembleia municipal deliberar sobre esse poder regulamentar (*Decreto-Lei n.º 76/2024 | DR*).

### **3.5.2. Análise do Ambiente Competitivo**

Para a análise da competitividade do negócio, foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter, no qual são catalogados: as rivalidades e a concorrência dentro do setor; o poder de negociação dos clientes; o poder de negociação dos fornecedores; as ameaças de entrada de novos serviços e as ameaças de serviços substitutos. Este modelo tem como objetivo compreender que aspetos podem dar força às empresas concorrentes e quais podem colocar em risco o sucesso de determinada empresa (Bruijl, 2018).

#### **3.5.2.1. Modelo das cinco forças de Porter**

As cinco forças delimitam a rentabilidade da empresa através da influência direta sobre os preços, os custos e o nível de investimento necessário (Dominguez, 2016). Assim:

##### **3.5.2.1.1. Rivalidades Dentro do Setor**

A rivalidade entre concorrentes ajuda a perceber se o projeto difere dos restantes ou se o mercado já se encontra muito saturado (Yunna & Yisheng, 2014). Tendo influência em aspetos como o desenvolvimento de produtos ou serviços, a publicidade e as vendas (Dominguez, 2016).

O projeto de alojamento local distingue-se dos rivais pelo seu carácter luxuoso junto ao Rio Douro, pela autenticidade que a localização oferece e pela diferenciação dos serviços disponíveis. Assim, podemos considerar este um projeto de carácter singular. No entanto, no concelho de Castelo de Paiva destacam-se alguns empreendimentos de turismo em espaço rural como moradias com piscina privada; chalets na montanha com vista para o Douro e outras casas que possuem espaço exterior com jardim onde se pode também usufruir do ar puro do campo e da paisagem.

Uma pesquisa no Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL) para o caso específico de Castelo de Paiva, objeto de estudo desta Proposta de Projeto, permite saber que existem 79 unidades de AL, com 246 quartos, 318 camas e 570 hóspedes, apresentando uma média por unidade de AL de 3 quartos, 4 camas e sete turistas diários (*Pesquisa RNAL / RNT, a*). No capítulo 3.5.3.2. Análise dos Substitutos analisamos pormenorizadamente a concorrência.

#### **3.5.2.1.2. Poder de Negociação dos Clientes**

O poder dos clientes tem influência no preço que a empresa pode cobrar, uma vez que estamos perante um maior acesso a informação e a clientes mais exigentes, o que pode resultar em mais custos e mais investimento (Dominguez, 2016).

As plataformas online e a existência de inúmeros sites de reservas de alojamento como Booking, Trivago ou Expedia, permitem uma comparação de preços e de qualidade do serviço. A acessibilidade a comentários e feedback com avaliações das diversas opções podem ser um fator fulminante que influencia na escolha do cliente, para o qual a unidade de alojamento deve unir esforço mantendo um posicionamento competitivo em relação à pressão dos clientes para negociar preços ou até mesmo alternativas. Para tal, é necessário o empreendimento turístico fidelizar os clientes, através não só da prestação de um serviço diferenciador e de qualidade como também da oferta de regalias a clientes habituais como tratamento personalizado de acordo com os seus gostos e preferências, presenteando-o com cortesia.

#### **3.5.2.1.3. Poder de Negociação dos Fornecedores**

O poder do fornecedor está na capacidade que, as empresas responsáveis pela entrega de equipamentos e suplementos necessários para o bom funcionamento do negócio,

têm para aumentar os seus preços (Bruil, 2018). Ou seja, o custo das matérias-primas e de outros inputs (Dominguez, 2016).

Poderá existir alguma dependência de fornecedores de bens necessários ao funcionamento do estabelecimento turístico como água, eletricidade, produtos de limpeza, produtos alimentares e bebidas, mobiliário, entre outros.

Exige-se a celebração de contrato aquando da contratação de serviços externos como contabilista, segurança e serviços de publicidade e promoção. Podendo ocorrer também alguma dependência de fornecimento de produtos locais essenciais ao funcionamento das atividades de índole agrícola. Para prevenir situações de dependência deve-se precaver com fornecedores alternativos.

Relativamente à nossa pequena dimensão é exetável que os fornecedores possam ter algum poder negocial, que contrariaremos no sentido da manutenção dos gastos com consumos.

#### **3.5.2.1.4. Ameaças de Entrada de Novos Serviços**

Como foi referido no primeiro ponto em análise no modelo das cinco forças de Porter, surgem continuamente novos projetos de alojamento local no concelho de Castelo de Paiva e nos concelhos mais próximos, mas todos de pequena dimensão e sem inovação nos serviços prestados, baseando-se na proximidade pessoal entre o proprietário não podendo comprometer significativamente a distinção do projeto em questão.

#### **3.5.2.1.5. Ameaças de Serviços Substitutos**

Na sequência do que se encontra referido no ponto anterior, existem alguns empreendimentos que poderão vir a oferecer serviços similares, mas sempre na vertente humana e potencialmente na vertente tecnológica, especialmente com a introdução da inteligência artificial, que obriga a um acompanhamento desta vertente.

#### **3.5.3. Análise do Mercado**

Neste capítulo, será descrita a análise do mercado através de um levantamento dos fatores críticos de sucesso que compõem o negócio, uma análise dos concorrentes diretos e indiretos do negócio e ainda serão apresentados os inquéritos e a metodologia associada a aplicabilidade do inquérito por questionário. Desta forma, será possível descobrir se o cliente-

alvo é o que se pretende e se os preços a praticar são bem sustentados, através da comparação de preços da concorrência e se possível apurar que preço o público-alvo está disposto a pagar pelo serviço.

### **3.5.3.1. Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores críticos de sucesso são pontos úteis, descritivos, que ajudam na melhoria das características da empresa (Baker & Cameron, 2008). Assim sendo, podem ser considerados como fatores críticos de sucesso os seguintes aspetos:

- A preocupação em acompanhar as necessidades e as tendências do mercado;
- A integração nos planos de turismo nacionais e regionais;
- A importância dada à sustentabilidade e à preservação do ambiente;
- A qualidade dos produtos, dos serviços e das infraestruturas;
- A presença consistente nas redes sociais;
- A produção biológica, a limpeza e a higiene;
- A formação constante dos colaboradores.

### **3.5.3.2. Análise dos Substitutos**

Foram definidas três linhas hierárquicas a nível de concorrência da Quinta das Regadas. Na primeira linha serão apresentados e analisados os substitutos diretos, sendo estes os alojamentos de luxo presentes nas proximidades com um perfil semelhante.

Depois, foi elaborado um quadro resumo com os diversos empreendimentos, para melhor comparação da sua capacidade e preços dos serviços.

Por fim, no Quadro 3 fazemos a análise documental com os dados recolhidos, permitindo uma visão abrangente das principais rúbricas financeiras dos empreendimentos (volume de negócios, custos de matérias, FSE (Fornecimentos e Serviços Externos), custos com pessoal, amortizações, resultados, ativos, capital próprio e passivo). Desta forma, será possível identificar e avaliar indicadores-chave como a estrutura de custos, a rentabilidade operacional, o nível de endividamento e a eficiência na gestão do pessoal. Estes dados constituem a base para analisar as variações nos níveis de rentabilidade e os desafios financeiros enfrentados pelos empreendimentos.

Para primeira linha de análise dos substitutos optamos por distribuí-los em duas categorias. A primeira reúne aqueles que merecem uma maior atenção ao detalhe, pelas especificidades que cada um reúne, apesar de não haver nenhum que preencha todas as valências que a Quinta das Regadas oferece. Apesar de se posicionarem no segmento do luxo - todos no Rio Douro - falta-lhes sempre alguma das valências, seja pela ausência de ligação à náutica, seja pela (in)capacidade para eventos até 300 pessoas, seja pela vista direta para o Rio Douro, ou pela piscina infinita (embora nenhuma com vidro na parte inferior e laterais - que será um dos ex-libris). Estão descritos neste primeiro grupo (detalhados nos Anexos) o Six Senses (Anexo 21), o The Yeatman (Anexo 22), o Octant Douro (Anexo 25), o Vinha Boutique Hotel (Anexo 23) e a Quinta de São Bernardo (Anexo 24).

No segundo grupo estão os que merecem ser analisadas para caracterizar com maior detalhe a oferta no segmento superior em que a Quinta das Regadas se posiciona. Estão neste grupo o Torel Quinta da Vacaria (Anexo 39), a Quinta da Pacheca (Anexo 36), a Quinta São José Barrilário (Anexo 40), a Quinta Nova (Anexo 33), o Douro Royal Valley (Anexo 26), o The Vintage House (Anexo 27), o Palácio do Freixo (Anexo 28), o Ventozelo Hotel (Anexo 29), o Vila Galé Douro Vineyards (Anexo 30), a Casa do Rio (Anexo 31), a Quinta de São Luiz (Anexo 38), a Quinta da Côrte (Anexo 32), a Quinta de Villa Franca (Anexo 34) e a Quinta do Vallado (Anexo 37).

Quadro 3 - Características das Unidades de Alojamento Substitutos

Tipologia	Unidade de Alojamento	Localização	Capacidade	Preço	Avaliação Booking <sup>35</sup> (#coment.)
5 *****	Six Senses Douro Valley	Samodães, Lamego	71	1.450€ 7.610€ <sup>36</sup>	9,5 (322)
5 *****	The Yeatman	V. N. Gaia	109	847€ 3.775€ <sup>37</sup>	9,4 (1.102)
5 *****	The Lodge Hotel	V. N. Gaia	119	413€ 3.943€ <sup>38</sup>	9,4 (1.299)

<sup>35</sup> Preços anunciados na Booking em 26 de novembro de 2024 para a noite de 9 de maio de 2025.

<sup>36</sup> Villa com 387,5 m<sup>2</sup>, dois quartos e uma piscina aquecida, aloja até quatro pessoas. Uma cozinha totalmente equipada, uma banheira no quarto principal, uma lareira e um terraço privado.

<sup>37</sup> A Suite Presidencial tem vista panorâmica sobre o rio Douro e o centro histórico do Porto de um terraço privado completamente mobilado e uma piscina privada, e localiza-se no piso 5. Jantar de 2 estrelas Michelin incluído, Acesso às piscinas interior e exterior panorâmicas, ginásio e área de bem-estar. Estacionamento.

<sup>38</sup> A suite com lareira, uma sala de estar, 2 quartos separados e 2 casas de banho com uma banheira. Kitchenette para cozinhar e armazenar alimentos. Para a suite com ar condicionado inclui uma televisão de ecrã plano com canais por satélite, um minibar, uma máquina de café, uma área de estar e vistas para o rio.

5 *****	Torel Quinta da Vacaria	Peso da Régua	33	672€ 1.570€	9,7 (46)
5 *****	Octant Douro	Castelo de Paiva	61	367€ 1.530€ <sup>39</sup>	9,3 (1.563)
5 *****	Vinha Boutique Hotel	V. N. Gaia	38	307€ 1.220€	9,4 (921)
5 *****	Quinta S. Jose Barrilário	Armamar	31	455€ 1.081€	9,5 (45)
5 *****	Quinta da Pacheca	Cambres, Lamego	50	583€ 972€ <sup>40</sup>	9,2 (1.080)
Casa Rural	Quinta de São Bernardo	Mesão Frio	7	390€ 950€ <sup>41</sup>	9,8 (326)
5 *****	Quinta Nova Winery House	Pinhão	11	450€ 500€	9,0 (267)
5 *****	Douro Royal Valley	Pala - Ribadouro	82	188€ 354€	8,6 (2.543)
5 *****	The Vintage House	Pinhão	47	458€ 778€	9,0 (1.319)
5 *****	Pousada Palácio do Freixo	Porto	87	400€ 771€	8,9 (1.636)
4 ****	Ventozelo Hotel & Quinta	Ervedosa do Douro	6	210€ 305€	9,5 (1.329)
4 ****	Vila Galé Douro Vineyards	Armamar	38	204€ 463€	8,6 (1.560)
4 ****	Casa do Rio	V. N. Foz Côa	10	280€ 350€	9,6 (238)
4 ****	Quinta de São Luiz	Tabuaço	11	208€ 308€	9,3 (994)
4 ****	Quinta da Côrte	Valença do Douro	8	320€ 360€	9,5 (575)
4 ****	Quinta de Villa Franca <sup>42</sup>	Peso da Régua	7	1.856€ 2.476€	9,8 (13)
4 ****	Quinta do Vallado	Peso da Régua	13	295€ 345€	9,6 (269)

Fonte: Elaboração própria

Através das características das diferentes unidades de alojamento substitutos apresentadas no quadro acima, foi possível verificar que o intervalo de preços definido para o nosso projeto (450€ por quarto por noite em época baixa e 944€ por quarto por noite em

<sup>39</sup> Suite com Piscina, com 145m<sup>2</sup>, uma sala de estar, um quarto separado e 2 casas de banho.

<sup>40</sup> Bungalow Deluxe com Vista Jardim, climatizado, inclui um quarto e uma casa de banho, uma televisão de ecrã plano com canais por cabo, paredes insonorizadas, um minibar, uma área de estar e vista para o jardim.

<sup>41</sup> Villa com piscina privativa com vista infinita possui 1 quarto e 2 casas de banho com uma cabina de duche e uma banheira e um terraço com vistas para a piscina.

<sup>42</sup> Casa com 7 Quartos.

época alta) é coerente com o intervalo de preços apresentado pela concorrência existente na periferia mesmo para diferentes tipologias.

A Quinta das Regadas possui uma capacidade total de 15 suites, totalmente equipadas com kitchenette, com características exclusivas pela piscina infinita, em vidro, por baixo e pelos lados.

A avaliação disponível na plataforma Booking evidencia a qualidade da prestação de serviço com valores que variam entre 8,6 e 9,7 pontos, classificados pelos hóspedes que experienciaram pelo menos uma estada nos referidos estabelecimentos hoteleiros.

Quadro 4 - Análise do Exercício Económico da Concorrência

<b>Empreendimentos Turísticos</b>	<b>Six Senses</b>	<b>The Yeatman</b>	<b>Octant Douro</b>	<b>Vinha Boutique</b>	<b>Quinta S. Bernardo</b>
<b>Volume de Negócios</b>	20.580.480	21.862.702	6.896.240	4.485.135	1.575.701
<b>Quartos</b>	71	109	61	38	9
<b>RevPar</b>	<b>794</b>	<b>550</b>	<b>310</b>	<b>323</b>	<b>493<sup>43</sup></b>
<b>Número Empregados</b>	215	231	90	78	26
<b>Prov. p/ Empregado</b>	<b>95.723</b>	<b>94.644</b>	<b>77.000</b>	<b>57.502</b>	<b>60.604 €</b>
<b>Custos c/ Pessoal</b>	5.011.993	5.567.607	1.958.174	1.718.409	391.291
<b>Custo Médio Pessoal</b>	<b>23.312</b>	<b>24.102</b>	<b>22.000</b>	<b>22.031</b>	<b>15.050</b>
<b>Custo de Matérias</b>	1.734.657	3.022.854	615.531	915.686	271.994
<b>FSE</b>					
<b>Amort. do Exercício</b>	5.973.697	1.632.251	1.260.706	747.211	141.720
<b>Valor Acresc. Bruto</b>	11.507.012	12.945.443	4.145.738	2.400.817	994.730
<b>EBIT</b>	521.325	5.941.038	927.026	-65.400	461.720
<b>EBITDA</b>	6.495.021	7.573.289	2.187.731	681.811	603.439
<b>Result. Líquido Exercício</b>	745.879	3.491.948	1.462.466	-79.352	443.775
<b>Ativo</b>	152.743.854	54.897.796	53.920.189	5.389.203	2.030.455
<b>Capital Próprio</b>	106.640.883	14.044.424	32.526.925	278.118	1.245.605
<b>Passivo</b>					
<b>Fundo de Maneio</b>	-732.722	1.276.728	-97.205	-111.546	-245.366

Fonte: Base de Dados SABI

Após a análise dos substitutos, é necessário analisar o mercado dos potenciais clientes do empreendimento de luxo o que, atendendo à impossibilidade no acesso direto ao

<sup>43</sup> Fecha de 15 de dezembro a 17 de março.

cliente final (turistas estrangeiros), recorreu-se à entrevista a vários responsáveis por entidades que atuam neste segmento exclusivo e muito restrito.

### **3.5.3.3. Entrevistas (análise qualitativa)**

De entre as muitas entrevistas que nos permitiram o acesso à informação exclusiva e de muito difícil acesso, salientamos a do Diretor Geral do Hotel Octante Douro (Duarte Cunha), a da Diretora de Recursos Humanos do Six Senses Douro Valley (Sónia Trindade), a um dos quatro Concierges Privados das Villas do Vila Vita Park no Algarve (Diogo Aguiar) e a da responsável pelos Yates Privados de Luxo da Marina de Marbella (Lotta Sundberg). Com isso construímos uma imagem do perímetro das preocupações e aspirações do perfil de clientes do nosso projeto

O que mais retivemos de entre todos, foi oriundo do segmento de Yates Privados de Marbella ao verbalizarem que o Douro tinha muito mais valências adequadas ao perfil de luxo pelo facto de não haver nada de verdadeiramente diferenciador em Marbella além da localização mediterrânica.

Pelo contrário, o Douro tinha tudo o que lhes faltava: história, património, gastronomia, paisagem, vinhos, queijos, cultura, empatia, além de um impacto da sazonalidade muito menor. Por exemplo, atendendo a que os Yates em Marbella terem um uso restrito a dois meses anuais, dispunha-se a enviar um número restrito de Yates para o Douro fora dos dois meses de época alta, bastando para tal garantir a manutenção anual, de elevado custo, mas evitando o custo de aquisição destes Yates, sempre na ordem das dezenas de milhões de euros, com forte depreciação.

Quando partilhamos esta sugestão com o Octante Douro (então Douro 41) foi muito bem recebida, faltando agora apenas a sua operacionalização, a que não é estranho o imenso Cais privado entretanto construído, após aprovação pela APDL, um dos maiores no Douro.

Todos os responsáveis contactados em Hotéis de Luxo no Douro confirmaram o que a Revisão da Literatura sugere e que vai ao encontro do que a responsável de Marbella verbalizou acima. Também coincidiram na constatação de que o Luxo não tem época baixa no Douro, o que pude constatar pessoalmente diversas ocasiões, em várias unidades.

No caso do Six Senses foi possível perceber que era necessária uma média de quatro colaboradores por quarto disponível para permitir um nível de serviço de exceção, após formação interna específica e alinhada com os valores da marca. Essa foi uma das

preocupações partilhadas pela dificuldade de obter colaboradores qualificados, obrigando a um esforço endógeno.

Contrariamente ao que esperávamos, todos assumiram não ter espaços adequados para eventos, sequer para festas sociais privadas além de 150 pessoas. A isto não deve ser estranho o facto de nenhum ter sido concebido de raiz, e por isso não contemplaram essa opção aquando da sua conceção.

#### **3.5.4. Análise da Empresa**

O empreendedorismo no mundo ocidental está muito ligado ao capital humano e à disponibilidade de recursos necessários. Desta forma, serão analisados os recursos necessários, as competências de empresa e ainda a cadeia de valor da mesma (Costa & Galina, 2016).

##### **3.5.4.1. Recursos, Competências e Cadeia de Valor**

###### **3.5.4.1.1. Recursos Físicos, Humanos, Financeiros e Organizacionais**

Para a implementação de qualquer estratégia dentro da empresa, é fundamental fazer o levantamento dos recursos existentes e necessários. Os recursos podem ser físicos, humanos, financeiros e organizacionais.

###### Recursos Físicos

Os recursos físicos de uma unidade de alojamento local estão maioritariamente focados nas infraestruturas apresentadas para receber os turistas. Assim sendo, a unidade de alojamento é detentora de 15 quartos luxuosamente decorados, tendo por base a modernidade e a náutica, distribuídos por 4 casas, todos com kitchenette, uma sala ampla e um open space que abre para um terraço onde será possível realizar eventos até 300 pessoas.

###### Humanos

A equipa de trabalho é constituída por 7 funcionários, um diretor de alojamento, e os demais com áreas de especialização (dois na receção, 2 em housekeeping e um zelador) mas todos polivalentes, necessários ao bom funcionamento do estabelecimento.

###### Financeiros

As necessidades de financiamento externo são de 2.130.000€, sendo estes os recursos financeiros a despender para o alojamento. Este valor será analisado e explicado com maior pormenor no plano económico-financeiro do projeto.

### Organizacionais

Em termos organizacionais, podemos afirmar que o empreendimento irá ter algum poder revolucionário na forma de promoção da participação ativa dos turistas nas atividades náuticas, sendo apresentadas propostas de atividades náuticas sustentáveis, fazendo uso de dispositivos movidos as energias renováveis, sustentáveis, promovendo a consciencialização para a sustentabilidade e preservação ambiental.

#### **3.5.4.1.2. Competências: localização, carácter sustentável e política de comunicação**

As competências da empresa focam-se maioritariamente nos pontos que a diferem da sua concorrência, sendo os mesmos: localização, carácter sustentável e política de comunicação.

##### Localização

A localização sobre o rio Douro com ligação direta à náutica, destaca este empreendimento da concorrência.

##### Carácter Sustentável da Náutica e Bem Estar

O facto de serem disponibilizados exclusivamente equipamentos movidos a energias renováveis, adiciona-se a componente de saúde e bem-estar que permite relaxar e descomprimir.

##### Política de Comunicação

Na Quinta das Regadas existe o foco para a transparência na comunicação com os clientes, investindo-se na gestão dos processos, tendo sempre em atenção a relação entre a empresa e o cliente. A interação via redes sociais e website será um processo facilitador nesta comunicação.

#### **3.5.4.1.3. Cadeia de Valor**

O modelo da definição da cadeia de valor aplicado a um negócio ou a uma empresa foi apresentado, inicialmente, por Michael Porter em 1985 e está dividido em: atividades de suporte e atividades principais (Prates, 2015). As atividades de suporte dizem respeito às infraestruturas, à gestão de recursos humanos; ao desenvolvimento tecnológico da empresa e à aquisição de bens e compras, que devem auxiliar as atividades principais. Já as atividades principais compreendem a logística de entrada; as operações; a logística de saída; o marketing

e as vendas, e por fim, os serviços e pós-venda. O processo logístico da Quinta das Regadas está descrito no quadro seguinte.

Quadro 5 - Cadeia de Valor

<b>Infraestruturas:</b> Instalações sustentáveis, equipamentos com baixo gasto energético, decoração luxuosa e relacionada com a náutica, SPA e espaços verdes para relaxamento, estacionamento ao ar livre com carregamento elétrico					<b>Margens</b>
<b>Gestão de Recursos Humanos:</b> Formação contínua para os colaboradores, oferta de estágios profissionais e curriculares, bom ambiente organizacional e incentivo à partilha de conhecimentos entre colaboradores e hóspedes.					
<b>Desenvolvimento Tecnológico:</b> Programas tecnológicos, licenças de software e programas informáticos, uso de ferramentas digitais.					
<b>Aquisição e Compras:</b> Equipamentos básicos como mobiliário, roupa de cama e banho, loiça para restauração, máquinas e eletrodomésticos, produtos de limpeza, material de escritório e eletrónico.					
<b>Logística de Entrada:</b> Reserva de quartos por noite, Reserva de atividades e eventos.	<b>Operações:</b> Produção Biológica, Serviço de atendimento ao cliente, Serviço de limpeza, Eventos.	<b>Logística de Saída:</b> Website, Email, Telefone, Agências de Reservas.	<b>Marketing e Vendas:</b> Website, Redes Sociais, Email, Televisão, Rádio, Imprensa.	<b>Serviços:</b> Livros de Reclamações, Contato pós-venda.	

Fonte: Elaboração própria

### 3.5.4.2. Análise da Posição Competitiva (SWOT)

A análise SWOT é um instrumento de análise estratégica de grande importância para que as empresas consigam perceber as diferentes áreas da sua organização (Ansoff & McDonnell, 1990). As empresas podem combinar uma estratégia que alinhe os seus recursos e fatores internos com o seu ambiente e fatores externos (Dominguez, 2016).

A sigla SWOT, a nível interno:

- o S representa os pontos fortes ou forças, ou seja, a capacidade de a empresa competir e crescer;
- e o W corresponde aos pontos fracos ou fraquezas, possíveis problemas intrínsecos que colocam em causa o crescimento ou a sobrevivência da empresa.

A nível externo:

- o O diz respeito às melhores oportunidades externas que visam a possibilidade de crescimento;
- e o T corresponde às ameaças, que são desafios que podem impedir as oportunidades de vingar ou que contendo problemas podem se sobrepor às forças ou acelerar os pontos fracos.

A análise SWOT da Quinta das Regadas está descrita no Quadro 6.

Quadro 6 - Análise SWOT

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Interno</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acesso à oferta náutica</li> <li>2. Atendimento personalizado ao cliente (excelência dos serviços prestados e relação de qualidade com o cliente)</li> <li>3. Cultura popular pela hospitalidade. Capacidade do staff para bem receber;</li> <li>4. Qualidade no atendimento e fluência em línguas estrangeiros;</li> <li>5. Oferta qualificada crescentemente</li> <li>6. Porta de entrada para o Douro - Região vitivinícola demarcada mais antiga do mundo;</li> <li>7. Materiais, instalações do imóvel e equipamentos de luxo;</li> <li>8. Estabelecimento único diferenciador na região;</li> <li>9. Localização com acessos excelentes (IC35);</li> <li>10. Proximidade a Estâncias Termais.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouco aproveitamento das novas tecnologias (por deter poucos recursos humanos)</li> <li>2. Dificuldade de recuperação e manutenção dos espaços e instalações (por deter poucos recursos humanos)</li> <li>3. Situação económico-financeira empresarial débil;</li> <li>4. Custos com energia, construção e juros de financiamento.</li> </ol>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Externo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento da procura por turismo no segmento do luxo, aliado à componente náutica</li> <li>2. Incentivos ao turismo, de implementação de projetos sustentáveis em meio desfavorecido</li> <li>3. Recursos naturais e património que a região oferece, como: rio, paisagens, campo, montanha</li> <li>4. Surgimento de novas atrações turísticas na região (Rio Paiva)</li> <li>5. Acessos pelo IC35 a Castelo de Paiva</li> <li>6. Diversificação do perfil da procura favorável à exploração de novos produtos turísticos ancorados nos recursos endógenos</li> <li>7. Vontade política de desenvolvimento sustentável da região e de mudança de modelo de governança dando maior protagonismo aos atores locais</li> <li>8. Desenvolvimento regional integrado, articulando o valor do património natural com a base económica ancorada nos produtos de excelência na produção de experiências valorizadoras dos recursos endógenos</li> <li>9. Explorar o novo quadro comunitário- Portugal 2030 na captação de novos investimentos para a região ligados rio e ao turismo fluvial, alternativos aos explorados pelos grandes operadores turísticos</li> <li>10. A OMT prevê um crescimento sustentado para a indústria turística nos próximos 20 anos;</li> <li>11. Emergência de novos padrões de consumo e motivações, para experiências diversificadas e com maior autenticidade e qualidade ambiental;</li> <li>12. Acréscimo de competitividade do negócio turístico na região provocado pelas viagens low-cost;</li> <li>13. Elevada notoriedade internacional que o destino Portugal atravessa;</li> <li>14. Transformações tecnológicas, demográficas, sociais, económicas e institucionais no turismo;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alterações climáticas que prejudicam o cultivo, a qualidade dos solos e dos produtos e comprometem as atividades no exterior</li> <li>2. Aumento dos combustíveis, encarece deslocamentos (local longe dos centros urbanos e dos aeroportos), Sazonalidade (diminuição da taxa de ocupação em época baixa)</li> <li>3. Oferta turística diversificada (turismo rural, enoturismo, cruzeiros, comboios históricos, turismo de natureza e aventura)</li> <li>4. Modelo de governança top-down, dependente do exterior, e com fraco envolvimento dos stakeholders locais e as forças vivas da região</li> <li>5. Imagem de marca da região excessivamente centrada na vinha e no vinho, subalternizando a diversidade de recursos endógenos</li> <li>6. Envelhecimento e baixos níveis de escolaridade da população, e dificuldade em fixar a população jovem</li> <li>7. Dificuldade na qualificação dos recursos humanos satisfazerem as necessidades da procura turística</li> <li>8. Carência de infraestruturas de apoio as atividades turísticas fluviais</li> <li>9. O ritmo de desenvolvimento da região pode conduzir à massificação e ao enfraquecimento da imagem de destino turístico de excelência</li> <li>10. Riscos ligados às alterações climáticas, às crises energéticas, e às pragas (como a filoxera no passado) podem ameaçar o ecossistema e a competitividade na base económica da região, com impactos no turismo</li> <li>11. A tendência de despovoamento e envelhecimento da população, se não forem contrariadas, aliadas à incapacidade de atração da população jovem, podem ameaçar a sustentabilidade do desenvolvimento regional</li> <li>12. A necessidade da atuação em rede e de escala, não é compatível com a debilidade da concertação estratégica regional e com a pulverização de atuações;</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>15. Turismo sénior;</li> <li>16. Redes sociais como ferramenta de pesquisa e obtenção de informação;</li> <li>17. Relevância da diáspora;</li> <li>18. Turismo de natureza e de bem-estar;</li> <li>19. Incentivos financeiros e fiscais, instrumentos de engenharia financeira;</li> <li>20. Economia azul.</li> <li>21. Infraestruturas de transporte e de suporte ao turismo.</li> <li>22. Património Natural e Paisagístico, expresso na sua qualidade e diversidade de recursos naturais</li> <li>23. Rio Douro: navegável em toda a sua extensão e com potencial para ser explorado por grande diversidade de atividades</li> <li>24. Elevado potencial de crescimento da procura da região para fins turísticos, em diferentes mercados internacionais</li> <li>25. Capacidade do Aeroporto do Porto;</li> <li>26. Clima mediterrânico (em média de mais de 2.200 horas de sol por ano);</li> <li>27. Ótimas condições de segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13. Perda de oportunidades na atração de promotores e investimentos turísticos a favor de outras regiões, em parte devido à persistência dos obstáculos de natureza burocrática e jurídico-formal na aprovação e no licenciamento;</li> <li>14. Mudança rápida da procura de destino/geografia para produto/experiência;</li> <li>15. Situação económica e política na Europa</li> <li>16. Capacidade deficiente na fixação de visitantes na Região (baixas taxas de ocupação e estadias médias);</li> <li>17. Défice de imagem e de notoriedade internacional;</li> <li>18. Má sinalização turística;</li> <li>19. Poucos RH qualificados para conceber produtos turísticos;</li> <li>20. Coordenação entre os agentes no mercado turístico;</li> <li>21. Localização geográfica periférica no contexto europeu;</li> <li>22. Qualificação dos profissionais ainda insuficientes;</li> <li>23. Falta de sofisticação na conceção e comercialização de produtos turísticos;</li> <li>24. Subaproveitamento do potencial de diversificação turística;</li> <li>25. Fraca evidência de I&amp;D no turismo;</li> <li>26. Deficiente coordenação regional na promoção;</li> <li>27. Desarticulação entre cidades e regiões portuguesas;</li> <li>28. Predominância de uma visão individualizada nas ações;</li> </ul>
---	--

Fonte: Elaboração própria

#### Análise SWOT Cruzada

Após a análise acima percebemos que os fatores internos da Quinta das Regadas estão alinhados com os fatores externos, uma vez cruzados os pontos fortes com as oportunidades e os pontos fracos com as ameaças.

É possível destacar que os pontos fortes no acesso à oferta náutica integrando uma porta de entrada para o Rio Douro cruzam-se com as oportunidades na procura do segmento do luxo relacionado com a náutica, turismo de natureza e de bem-estar, além da economia azul, na medida em que o acesso fluvial direto ao rio Douro da Quinta das Regadas proporciona o aumento desta procura turística. Os pontos fortes relacionados com o segmento do luxo são sustentados pelas oportunidades na procura crescente deste segmento, potenciam a rentabilização do Projeto. O ponto forte relacionado com a acessibilidade ao aeroporto do Porto cruza-se com a inauguração prevista no acesso a Castelo de Paiva através do IC 35 melhorando a acessibilidade e a satisfação global da experiência do hóspede.

Já o ponto fraco envolvendo a qualificação dos recursos humanos cruza-se com a ameaça da dificuldade na sua qualificação atendendo a que o segmento de luxo da Quinta das Regadas apresenta exigência acrescidas neste domínio. O ponto fraco que respeita à

deficiente coordenação entre os diversos agentes no mercado turístico podem ficar comprometidos pelas ameaças do modelo de governança dependente do exterior com fraco envolvimento dos *stakeholders* locais acrescida pela localização interior de Castelo de Paiva.

### **3.5.5. Formulação de Estratégia da Área de Negócio**

Para colmatar e lidar com os problemas de concorrência é necessário escolher uma estratégia de área de negócio, dentro de um conjunto de estratégias genéricas competitivas, criadas por Porter em 1991, que passam pela empresa deter a liderança pelos custos, ou diferenciação, ou foco para atingir o segmento de mercado pretendido (Bazanini et al., 2016a).

Neste caso, a estratégia da área de negócio passa pela diferenciação, devendo para tal o alojamento local oferecer algo autêntico e inovador, criando uma imagem única que se distancia dos demais, uma vez que tal permite atrair os clientes pretendidos. Os serviços do alojamento local em questão são diferenciadores na medida em que a oferta permite fugir à rotina e ao stress da cidade e do trabalho ao aliar o luxo à náutica, sendo possível uma experiência em ambiente ideal para relaxar.

Proporcionamos experiências diferenciadoras em ambiente náutico além da transferência de conhecimentos entre visitantes e habitantes. Para além de tudo isto, existe um enquadramento de sustentabilidade que guia todas as decisões.

Será preservada a qualidade do serviço através de colaboradores polivalentes que irão proporcionar limpeza e manutenção do espaço, bem como o acompanhamento necessário aos hóspedes. Por se tratar de um alojamento local, a sustentabilidade estará também sempre presente através de um conjunto de medidas que permitem políticas amigas do ambiente, uma vez que o projeto está inserido em ambiente rural e pretende-se respeitar o espaço, sendo este ponto também um fator que agrega valor ao projeto e contribui para a sua diferenciação.

Nos dias de hoje, verifica-se fundamental a adequação de qualquer negócio à evolução tecnológica, sendo fundamental estar inserido no mundo digital com um conjunto de estratégias híbridas que permitam o alcance de clientes conectando o mundo físico ao digital. Para tal, incentiva-se o hóspede a falar da sua experiência, dando feedback através das redes sociais, partilhando a sua opinião através de comentários nas plataformas e canais de reservas, a fim de constituir uma vantagem competitiva no mercado pela boa reputação e posicionamento, trazendo sucesso à empresa no longo prazo. Esta estratégia vai permitir

também uma maior envolvimento e entusiasmo entre a empresa e os clientes sendo mais fácil, para a empresa, a personalização dos serviços assim como a redução de custos com publicidade e promoção.

### **3.5.6. Estratégia de Marketing**

A definição de uma estratégia de marketing é um elemento desafiador na implementação de um projeto de empreendedorismo, pois é um processo em constante atualização, pois o que capta a atenção do público-alvo hoje pode não captar essa mesma atenção amanhã (Ferrell et al., 2021).

Neste capítulo, estarão presentes os parâmetros que ajudam a definir a segmentação do mercado, a seleção do mercado-alvo, o posicionamento que a empresa ambiciona adquirir no mercado e, por fim, o marketing-mix da empresa.

#### **3.5.6.1. Segmentação do Mercado**

Para melhor compreender o público-alvo que se deseja atingir, é importante definir previamente o segmento de mercado para o qual a empresa irá atuar, no sentido de estruturar uma eficiente estratégia de marketing, uma vez que, a segmentação é fundamental para garantir o crescimento de uma empresa (Bazanini et al., 2016a). Nesse sentido, os processos de segmentação em turismo seguem as bases de análise do mercado de bens de consumo, compreendem a distinção em quatro critérios, sendo eles:

- **Demográfico** - Género, ocupação, estado civil, idade, nível educacional, origem étnica e religião. A Quinta das Regadas pretende receber turistas de qualquer género, ocupação, estado civil e idade, isto porque o foco da segmentação não se centra em aspetos demográficos, sendo que a experiência oferecida será bem recebida por qualquer idade, etnia ou religião desde crianças a adultos;

- **Comportamental** - Explica as razões que levam os consumidores a ter determinado tipo de comportamento, como por exemplo o estilo de vida, classe social e hábitos de consumo. Neste aspeto, o alojamento local atrairá, naturalmente, indivíduos que têm ambição de usufruir de saúde e bem-estar, aliado à componente náutica;

- **Psicográfico** - Explica consumidores com base em traços da sua personalidade, como o grau de consciência do produto, os benefícios em usufruir de determinado serviço ou

as ocasiões especiais de viagem. Aqui, o estabelecimento pretende receber turistas com diferentes traços de personalidade, isto porque o foco da segmentação não se centra em aspetos psicográficos.

- **Geográfico** - Compreende o país, cidade ou região no qual o turista reside habitualmente, se reside em meio rural ou urbano, de clima quente ou frio ou em cidades de pequena, média ou grande dimensão. Na Quinta das Regadas serão recebidos turistas domésticos (mercado nacional) e internacionais (mercado americano, britânico, francês, suíço, espanhol, alemão, brasileiro e belga).

### 3.5.6.2. Seleção do Mercado-Alvo

A segmentação de mercado para este empreendimento turístico está dividida em quatro grandes grupos: Casais; casais com filhos, pessoas que viajam sozinhas e grupos. Esta segmentação

- **Always luxury (4%):** Estes turistas estão habituados a experiências de luxo por isso o luxo não é uma vantagem, mas sim um requisito mínimo, independentemente dos custos;
- **Special Occasion (20%):** Para estes turistas o luxo é um deleite e não um dado adquirido. Utilizam vantagens de fidelidade para fazer melhorias à sua viagem. Preferem abdicar de algum conforto se isso lhes permitir experiências únicas e inovadoras;
- **Bluxury (31%):** Estes turistas viajam com o objetivo de negócios, mas acabam por estender a sua viagem para poderem usufruir de algum luxo relacionado com o lazer;
- **Cash-rich time-poor (24%):** Os turistas desta “tribo” têm pouca previsibilidade do seu tempo livre por isso quando viajam querem aproveitar ao máximo. São compradores de última hora e normalmente contratam alguém para lhes planear a viagem;
- **Strictly opulent (18%):** São turistas que pretendem ter as melhores e mais glamorosas experiências e que têm por hábito partilhá-las nas redes sociais para serem vistos a divertir-se e a aproveitar a vida;
- **Independent afluente (24%):** Estes turistas têm poucos ou nenhuns compromissos familiares viajando muitas vezes sozinhos ou com pequenos grupos de amigos. Nas suas viagens procuram experimentar algo novo ou fazer atividades para se mimarem.

### 3.5.6.3. Posicionamento no Mercado (Marketing Mix)

O posicionamento de uma empresa rege-se pelo local que ela ocupa na mente dos seus clientes e possíveis consumidores (Bazanini et al., 2016b).

Desta forma, a Quinta das Regadas tem intenção de se tornar uma referência dentro dos empreendimentos turísticos de luxo no rio Douro e dos estabelecimentos de alojamento local na região de Castelo de Paiva, bem como um alojamento pioneiro na utilização da componente náutica.

Segundo dados do INE (2023), a taxa líquida de ocupação cama em Portugal é de 48% em hotelaria e 37,4% em tipologia de alojamento local. Já no concelho de Castelo de Paiva a taxa líquida de ocupação cama é de 34,9% média anual. Com estes dados e com o posicionamento que o estabelecimento poderá vir a adquirir no mercado, estima-se uma taxa de ocupação de 65% para a época alta e de 25% para a época baixa.

Por fim, a sustentabilidade (Anexo 9) é um dos pilares fundamentais do posicionamento do empreendimento, sendo este facto a base das decisões empresariais.

O conceito de marketing-mix de uma empresa de serviços engloba 7 P's: Product (Produto), Pricing (Preço), Place (Distribuição), Promotion (Promoção), People (Pessoas), Processes (Processos) e Physical Evidence (Evidência Física), que estarão detalhados neste capítulo. Serão também abordadas na promoção, as ações a desenvolver pela Quinta das Regadas no que diz respeito ao marketing digital (Parmer et al., 2021):

- O produto pode ser definido como o benefício associado ao serviço;
- o preço representa os custos financeiros e não financeiros associados;
- a praça é o local onde o serviço pode ser alcançado;
- a promoção é a forma como o serviço é comunicado, com o objetivo de persuadir os compradores;
- as pessoas constituem o perfil para o qual queremos servir e os recursos humanos que distribuem o serviço ao cliente;
- os processos são as diversas etapas para completar o serviço, no qual se insere a distribuição que permite a aquisição do serviço
- e a evidência física são as características tangíveis e perceptíveis da empresa que representam a imagem e o valor percebido do serviço.

#### **3.5.6.3.1. Product (Produto)**

O produto que a Quinta das Regadas oferece é o alojamento local de luxo, com os 15 quartos disponíveis para pernoita, bem como espaço disponível para eventos, os eventos de culinária, os produtos biológicos e as atividades agrícolas são os elementos que destacam o produto desenhado para ser usufruído.

#### **3.5.6.3.2. Pricing (Preço)**

Este parâmetro é a definição daquilo que o cliente tem de pagar para obter o produto ou serviço oferecido pela empresa. O preço por noite ronda os 450€ por noite para duas pessoas em quarto duplo em época baixa e os 944€ em época alta. Este intervalo de preços está de acordo com a concorrência estudada e com os resultados dos nossos inquéritos.

#### **3.5.6.3.3. Place (Distribuição)**

O alojamento está situado no concelho de Castelo de Paiva, freguesia de Santa marinha de Sardoura, sendo esta localização importante pelos motivos previamente anunciados. A distribuição será feita através de compra direta no estabelecimento, no website próprio, agências de viagem, operadores turísticos e canais de reservas de quartos de hotel como Booking, Momondo e Trivago.

#### **3.5.6.3.4. Promotion (Promoção)**

A empresa pode utilizar email marketing e destacar-se pelo conteúdo nas plataformas digitais para se promover junto do segmento pretendido (Adolpho, 2011). Para promover o alojamento será utilizado:

- o website próprio;
- o Booking e outros canais de reserva de quartos de hotel como Momondo e Trivago;
- as redes sociais como Instagram, Facebook, TikTok e Youtube;
- as redes de turismo; televisão, rádio, jornais e revistas de turismo físicas ou online como TimeOut. É expectável também que devido ao carácter único do alojamento, o mesmo possa ter algum destaque mediático, como por exemplo com reportagens em revistas de bem-estar. Serão feitas promoções que minimizem os efeitos da época baixa.

Serão agora apresentadas, detalhadamente, as ações a desenvolver pela Quinta das Regadas no que diz respeito à estratégia definida para o marketing digital da empresa.

Houve uma mudança associada ao marketing digital, onde foi deixada a representação apenas na publicidade para passar a assumir um foco na angariação de novos clientes. O uso das redes sociais veio oferecer uma maior comunicação e interação entre a empresa e o cliente, o que originou também novos modelos de negócio. Neste sentido, o conceito alterou-se de marketing de produtos e serviços através de canais digitais para abranger o alcance de novos clientes, conhecer preferências e necessidades, promover marcas, fidelizar clientes e aumentar o volume de vendas (Campos et al., 2021).

O uso de marketing digital por parte das empresas oferece inúmeras vantagens, pois, permite transformar os dados em inteligência de mercado, não só para desenvolver uma melhor relação entre a empresa e o cliente, como também para aceder a informação importante para competir e se posicionar no mercado (Yejas, 2016) que distingue dois tipos de marketing fundamental:

- *Inbound Marketing* (estratégias que não pressupõem pagamento, tais como: SEO - *Search Engine Optimization*, marketing de conteúdo e redes sociais);
- *Outbound Marketing*, que são ações pagas para obter conversão e captação de novos clientes, através de SEM - *Search Engine Marketing* (pagar para aparecer nos primeiros lugares em motores de busca);
  - *Display Ads* (aparecer num banner na publicidade que se encontra na web);
  - anúncios no Youtube (no próprio vídeo ou em publicidade que aparece antes do vídeo iniciar);
  - Facebook Ads (anúncio no lado direito ou anúncio central)
  - e ainda X (ex-Twitter) (comprar *hashtags*, aparecer na pesquisa ou aparecer nas sugestões).

Ações a Desenvolver pela Quinta das Regadas:

- Pesquisas Pagas: Google Ads: tentar aparecer como primeiro anúncio na pesquisa por alojamento local em castelo de Paiva;
- Email: Subscrição da newsletter e referência do email para contacto no website;

- Afiliados: Canais de reservas de alojamento e de avaliações, tais como: Booking, Momondo, Trivago, entre outros;
- Referências: Influenciadores nas redes sociais, Tripadvisor, revistas de promoção como Nit e TimeOut;
- Direto: Website próprio (pesquisa no google);
- Orgânico: Ao pesquisar por alojamento em Castelo de Paiva e aparecer em pesquisas como turismo náutico, turismo de luxo, turismo de bem-estar ou turismo em alojamento local em Castelo de Paiva;
- Conteúdo: Vídeo promocional no website, vídeos para o Facebook, *Reels* para Instagram, fotografias de eventos e publicações nas redes sociais, *stories* da atualidade, publicações sobre as instalações, os quartos e promoção de vouchers e reserva de serviços.

#### **3.5.6.3.4.1. Redes Sociais**

O conteúdo nas redes sociais é tendencialmente mais visualizado no período da noite, altura em que um maior número de utilizadores está online, tendo também um maior alcance o conteúdo publicado no decorrer do fim de semana. A aposta deve ser feita em poucos *posts* diários e *posts* apelativos que envolvam o utilizador captando a sua atenção (Katsikari et al., 2020). Nesse sentido, as empresas turísticas têm apostado cada vez mais na partilha de conteúdo visual, visto que, a relação entre este tipo de conteúdo e o envolvimento do utilizador é significativa e demonstra que os turistas ou potenciais turistas preferem consumir fotos e vídeos nas redes sociais, pois, são facilmente atraídos pelas imagens que observam.

Instagram: Criar uma conta geral do empreendimento para a divulgação dos serviços e produtos disponíveis e apresentação das instalações. Deverão ser realizadas 3 a 5 publicações por semana, com diversas temáticas relacionadas com o alojamento (Katsikari et al., 2020). As publicações serão apelativas, com conteúdo a ser divulgado maioritariamente, entre as 17h30 e as 19h00 e entre as 21h00 e as 22h30. Poderão surgir alguns anúncios com promoções em época baixa para atrair clientes ou até mesmo, oferta de serviços mediante partilha da página e da publicação, com o objetivo de alcançar novos seguidores. Ver uma descrição mais detalhada no Anexo 14.

Facebook: Será criada uma página onde estará disponível toda a informação como os serviços oferecidos, as atividades disponíveis, os eventos a decorrer, entre outros. Serão

divulgadas publicações 2 a 3 vezes por semana, com conteúdo direcionado para o público-alvo, com o objetivo de divulgar o conceito do empreendimento e de promover gostos na página e reservas através do *link* direto para o *website*. Ver uma descrição mais detalhada no Anexo 13.

WhatsApp: Será disponibilizado no *website* um *QRCode* com horário predefinido para atendimento personalizado.

TikTok: Nesta rede social serão publicados vídeos dos eventos realizados na Quinta das Regadas.

Youtube: Nesta rede social serão publicados os vídeos partilhados nas restantes redes sociais numa versão completa. Podendo ser divulgados os eventos de náutica, entre outros.

Website: No website estarão, não só, todas as informações necessárias para a divulgação do empreendimento perante o público-alvo, como também será possível efetuar as reservas dos quartos e dos eventos e atividades a decorrer. Na página principal estará o menu de funcionalidades, distribuído por 5 separadores: Suites; Comodidades; Náutica; Sobre Nós e Contacte-nos.

Posteriormente, estará também na página principal um destaque “Experimente a náutica no Rio Douro” com todas as atividades náuticas sustentáveis disponíveis dos hóspedes. Será também divulgado o vídeo promocional na página inicial, bem como alguns comentários e feedback de hóspedes e os links para as redes sociais.

No separador “Náutica” consta toda a informação referente ao conceito e às atividades e eventos possíveis a realizar. No separador “Suites”, poderão ser apresentadas as diversas suites do alojamento local com possibilidade de reserva (ver preços e disponibilidade). No separador “Comodidades” constarão informações sobre os serviços a oferecer ao hóspede como o pequeno-almoço e as piscinas. Poderão ainda aparecer ofertas especiais ou vouchers de épocas festivas. No separador “Sobre Nós” será apresentada a missão, visão e valores da empresa. No “Contacte-nos”, constará um mapa com a localização, o horário da receção, contactos telefónicos e eletrónicos, links das redes sociais e uma caixa de mensagens, sugestões e perguntas.

Após a explicação detalhada da estratégia de marketing digital a desenvolver pela Quinta das Regadas, segue-se a apresentação dos restantes três pontos do marketing-mix da empresa, nomeadamente, pessoas, processos e evidência física.

#### **3.5.6.3.5. People (Pessoas)**

A empresa deve preocupar-se em construir um relacionamento personalizado de acordo com o cliente, respeitando as preferências em todas as etapas da relação, definindo o perfil ideal de cliente e trabalhando para satisfazer as suas necessidades (Adolpho, 2011). O público-alvo serão então turistas que procuram estabelecimentos com oferta de saúde e bem-estar aliada à componente náutica; turistas de classe alta com poder de compra dos principais mercados emissores da região Norte de Portugal: mercado nacional, americano, britânico, francês, suíço, espanhol, alemão, brasileiro e belga. Quanto aos recursos humanos da empresa, estarão disponíveis 6 colaboradores polivalentes que terão a preocupação de assegurar uma experiência de qualidade.

#### **3.5.6.3.6. Processes (Processos)**

A empresa deve desenvolver um plano detalhado da sua atuação no mercado, onde deve constar o plano estratégico de marketing, de atuação nas redes sociais, os links, a definição da estrutura do website, organização dos conteúdos a desenvolver, bem como, o esquema de menus e funcionalidades e a definição de palavras-chave (Adolpho, 2011). Como descrito nas ações de marketing digital a desenvolver pela Quinta das Regadas, a empresa irá proceder à criação de conta de email para email marketing e envio de newsletter; criação das contas nas redes sociais; produzir conteúdo para o website como fotos e vídeos promocionais; interação com potenciais clientes como reservas através do website de quartos, atividades, eventos e compra de produtos biológicos, acolhimento dos hóspedes, visita às colmeias, entre outros.

#### **3.5.6.3.7. Physical Evidence (Evidência Física)**

Nesta fase, a empresa deve estar ciente que a sua atuação no mercado é um ciclo e, desta forma, deve medir o seu alcance e os seus resultados para melhorar a estratégia, devendo agir de imediato. As métricas digitais como indicadores-chave de desempenho ajudam a medir o alcance e permitem uma análise aprofundada do número de cliques, visitas ao website ou visitas únicas. O que for feito nesta fase determina o sucesso ou o fracasso da empresa (Adolpho, 2011). Na Quinta das Regadas serão analisados, por cada cliente, parâmetros como a experiência de contacto online, através da análise de dados das diversas

plataformas de interação e a qualidade do serviço presencialmente, através de questionários de satisfação distribuídos no ato de check-out.

### **3.6. Plano Económico-Financeiro**

Nesta fase, será apresentado o plano económico-financeiro do respetivo plano de negócios, onde consta:

- Investimento necessário (investimento em capital fixo e investimento em fundo de manei);
- Fontes de financiamento (internas e externas);
- Projeções económico-financeiras:
  - Pressupostos operacionais;
  - Pressupostos económico-financeiros;
  - Outros pressupostos;
  - Rendimentos e gastos;
  - Demonstração dos resultados;
  - Análise do ponto crítico;
  - Balanço;
  - Cash flows.
- Análise económica e financeira;
- Análise da viabilidade e de sensibilidade.

Para a elaboração deste plano económico-financeiro, foi utilizada a folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., como ferramenta de Avaliação financeira de Projetos de Investimento.

#### **3.6.1. Investimento Necessário**

O Plano Financeiro do projeto que serviu de indicador de viabilidade para a sua realização e posterior implementação foi desenvolvido a partir do modelo FAP cedido pelo IAPMEI (entidade pública que fornece apoio às micro, pequenas e médias empresas). O documento cedido por esta entidade permite facilitar o acesso a soluções de financiamento e assistência na criação de empresas através de uma folha de cálculo onde se encontram explanadas todas as métricas utilizadas para a conceção de um projeto.

Este capítulo está dividido em investimento em capital fixo e em investimento em fundo de maneiio, e irá permitir analisar separadamente o investimento necessário à criação do empreendimento turístico.

### **3.6.1.1. Investimento em Capital Fixo**

O Investimento em Capital Fixo é o valor associado à aquisição do terreno, edifícios e outras construções, equipamento básico, administrativo, de transporte e ativos intangíveis, a efetuar no ano de 2026. Diz respeito a ativos fixos tangíveis, e o investimento inicial do estabelecimento hoteleiro está dividido pelos seguintes elementos:

- Terrenos e Recursos Naturais: não existem investimentos em terrenos e recursos naturais, uma vez que o investidor já possui o terreno.
- Edifícios do Alojamento Local e outras construções: 30 anos de depreciações perfazendo um total de 1.800.000€.
- Equipamento básico: 10 anos de depreciações; corresponde a mobiliário, roupa de cama e banho, loiça para restauração, máquinas e eletrodomésticos, produtos de limpeza, máquinas e utensílios para atividades na agricultura, tendo o alojamento local 15 quartos, perfazendo um total de 700.000€.
- Equipamento ligeiro: 5 anos de depreciações; num total de 250.000€.
- Equipamento de transporte: 4 anos de depreciações; que corresponde a dois veículos para transportes (*shuttle Peugeot 5008 Elétrico*) para transporte dos clientes (de e para o aeroporto, além de atividades opcionais), perfazendo um total de 60.000€.
- Equipamento administrativo: 5 anos de depreciações; que corresponde a material de escritório, perfazendo um total de 10.000€.
- Outros ativos fixos tangíveis: 10 anos de depreciações; que corresponde a decoração especial, perfazendo um total de 20.000€.
- Em termos de Ativos Intangíveis, a empresa adquirirá um software informático, utilizado para o registo de transações e operações relacionadas com a atividade de alojamento, avaliado no valor de 5.000€.

O cálculo do investimento em capital fixo, corresponde a 2.845.000 €.

Tabela 4 - Investimento em Capital fixo (CAPEX)

<b>Investimento em Capital fixo (CAPEX)</b>				<b>2.845.000</b>
<b>IVA</b>				<b>348.350</b>
<b>Ativo fixo tangíveis</b>	<b>IVA aplicável</b>	<b>Anos Amort.</b>	<b>Valor Amort. Mensal</b>	<b>2.840.000</b>
Terrenos e Recursos Naturais	0%	0	0	-
Edifícios e outras construções	6%	30	5.000	1.800.000
Equipamento básico	23%	10	5.833	700.000
Equipamento ligeiro	23%	5	4.167	250.000
Equipamento de transporte	23%	4	1.250	60.000
Equipamento administrativo	23%	5	167	10.000
Outros Ativos Fixos Tangíveis	23%	10	167	20.000
<b>Ativos intangíveis</b>				<b>5.000</b>
Programas de Computador	23%	3	139	5.000

Fonte: Adaptado do FAP - IAPMEI

### 3.6.1.2. Investimento em Fundo de Maneio

O Investimento em Fundo de Maneio representa os recursos necessários para uma empresa financiar o seu ciclo de exploração. Desta forma, quando este é insuficiente, a empresa não consegue cumprir as suas obrigações, o que acaba por pôr em causa a sua atividade. Quando este se demonstra excessivo, significa que a empresa desperdiça recursos.

Neste projeto, o investimento em fundo de maneio é determinado essencialmente pelo Prazo Médio de Recebimento de Clientes de 0 dias e pelo Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores de 30 dias, bem como pelo prazo de pagamento (e reembolso) ao Estado (IVA - Imposto sobre Valor Acrescentado, IRS - Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares, IRC - Imposto sobre Rendimento de Pessoas Coletivas e TSU - Taxa Social Única).

As necessidades de fundo de maneio são relativas ao IVA a recuperar no primeiro ano corresponde a 348.350 €.

Os recursos de fundo de maneio em todos os anos do projeto correspondem a cerca de 40.000 € de fornecedores e cerca de 18.000€ do Estado (IRS e TSU).

O fundo de maneio é negativo em todos os anos do projeto, ascendendo no primeiro ano a 348.350 € até -39.535 € em 2037, cujo detalhe está na Tabela 5.

Tabela 5 - Investimento em Fundo de Maneio

	2028	2029	2030	(...)	2035	2036	2037
<b>Necessidades de Fundo de Maneio</b>	<b>348.350</b>	-	-		-	-	-
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	348.350	-	-		-	-	-
IVA	348.350	-	-		-	-	-
<b>Recursos de Fundo de Maneio</b>	-	<b>46.029</b>	<b>43.323</b>		<b>40.617</b>	<b>40.076</b>	<b>39.535</b>
Fornecedores	-	30.029	25.671		21.312	20.440	19.568
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	16.000	17.653		19.305	19.636	19.967
IRS	-	3.840	3.840		3.840	3.840	3.840
IVA	0	5.296	6.949		8.601	8.932	9.263
TSU	-	6.672	6.672		6.672	6.672	6.672
FCT	-	192	192		192	192	192
<b>Fundo de Maneio</b>	<b>348.350</b>	<b>(46.029)</b>	<b>(43.323)</b>		<b>(40.617)</b>	<b>(40.076)</b>	<b>(39.535)</b>
<b>Varição Fundo de Maneio</b>	<b>348.350</b>	<b>(394.379)</b>	<b>2.706</b>		<b>541</b>	<b>541</b>	<b>541</b>
IVA	(348.350)	31.776	41.692		51.609	53.592	55.575
IVA liquidado	-	98.550	98.550		98.550	98.550	98.550
IVA dedutível	348.350	66.774	56.858		46.941	44.958	42.975

Fonte: Adaptado do FAP - IAPMEI

As necessidades totais de financiamento são: 2.845.000 € (CAPEX - Capital Expenditure (Investimento em Capital Fixo)) + 348.350 € (FM - Fundo de Maneio) = 3.193.350 € (Investimento Total). Este investimento total obrigará a fontes de financiamento, como veremos de seguida.

Tabela 6 - Necessidades Totais de Financiamento

Investimento em Capital fixo (CAPEX)	2.845.000
Investimento em Fundo de Maneio	348.350
<b>Total Investimento FM e CAPEX</b>	<b>3.193.350</b>

Fonte: Adaptado do FAP - IAPMEI

### 3.6.2. Fontes de Financiamento

A empresa pode ser financiada através de capitais alheios e de capitais próprios. Este capítulo diz respeito às fontes de financiamento, sendo que será possível compreender que a empresa recorreu a financiamento interno e externo (Teixeira, 2017).

#### 3.6.2.1. Internas

### Estrutura de Capital no Momento de Constituição

A estrutura de capital corresponde à percentagem de Capital Próprio determinado pelo investidor e à percentagem de Capital Alheio (empréstimos bancários, incentivo reembolsável e leasing), no momento de constituição da empresa. Para este projeto, o valor indicativo de capital próprio no momento da constituição corresponde a 25% de capital próprio e a 75% de capital alheio (Nogueira et al., 2021).

#### Capital Próprio

O capital próprio no arranque deste projeto corresponde ao capital social realizado pelo promotor / sócio da empresa com 450.000€, acrescido de prestações suplementares no montante de 348.338€, somando 798.338€, equivalente a 25% do investimento corresponde a 3.193.350 € no ano de 2026.

### **3.6.2.2. Externas**

#### Estrutura de Capital no Momento de Constituição

Ao capital próprio inicial de 798.338€ acresce um financiamento bancário de 2.130.000€, pelo que a estrutura de capital no momento de constituição, corresponde a 25% de capital próprio e 75% de capital alheio, ou seja, uma autonomia financeira de 25%.

#### Capital Alheio

No ano 2026, tendo em conta o valor de 798.338€ de CP (Capital Próprio) e 3.193.350€ de total de investimento em FM e CAPEX, o valor do Capital Alheio mínimo para esta empresa é de 2.130.000€, tendo o projeto de prever um fundo de maneo de segurança, obtido um empréstimo bancário no montante de 348.350€.

#### Empréstimo Bancário

A empresa contará com um empréstimo bancário no valor de 2.130.000€ obtido no ano de 2026. É um financiamento bancário a ser pago a médio-longo prazo.

#### Prazo e Respetiva Taxa de Juro

Será obtido um empréstimo no valor de 2.130.000€ com o período de reembolso de capital a 15 anos. O período de carência de capital, que é o período durante o qual as prestações de um empréstimo apenas são compostas por juros, mantendo-se o capital em dívida é de 2 anos. A taxa de juro anual, negociada com a entidade financiadora, aplicada a este financiamento foi de 3% ao ano.

#### Serviço de Dívida

Ao ser pedido um financiamento de 2.130.000€ a ser pago em 15 anos com uma taxa de juro anual de 3%, foram desenvolvidos os cálculos para conseguirmos perceber qual o valor de dívida + juros a serem pagos por ano. Assim, conclui-se que será debitado: 2.130.000€ / 15 anos = 142.000€ fixos/ano + 3% x Valor Total do Empréstimo por cada ano.

### **3.6.3. Projeções Económico-Financeiras**

Neste capítulo serão apresentados os pressupostos operacionais, os pressupostos económico-financeiros, os rendimentos, os gastos, a demonstração de resultados, o ponto crítico, o balanço, os mapas de cash flows, a análise económica e financeira e a análise da viabilidade e da sensibilidade.

#### **3.6.3.1. Pressupostos**

Neste capítulo serão expostos os pressupostos operacionais, dentro destes estão analisados os pressupostos gerais, fiscalidade, inflação, vendas e prestação de serviços. Para além disso, serão também explicados os pressupostos económico-financeiros, nomeadamente, o custo do capital.

##### **3.6.3.1.1. Operacionais**

###### Gerais

A empresa, de acordo com a Classificação das Atividades Económicas, corresponde ao CAE 5512 - (Hotéis sem restaurante), em que o seu tipo de atividade são serviços e trabalha com euros. O ano de início de investimento é 2026 sem exploração nos dois primeiros anos; o primeiro ano de exploração será 2028; o ano cruzeiro será 2037, ano em que se atinge uma exploração em condições normais que deverá ter continuidade; o empreendimento terá uma exploração operacional de 365 dias/ano.

###### Fiscalidade

No que diz respeito à fiscalidade da empresa, o IRC + Tributação Autónoma (21%+1%, despesas que o fisco tributa autonomamente) = 22%; a Derrama Municipal corresponde a 1%; com um IRS de 20% (taxa média dos salários); imposto selo aplicável aos juros é sempre 4%; Taxa Social Única (remunerações com pessoal por conta da empresa, isto é, segurança social) = 23,75% e por conta dos trabalhadores = 11% de descontos; com 1,25% seguro de acidentes

de trabalho; no IVA aplicam-se as taxas legais em vigor. O reporte de prejuízos fiscais é de 5 anos.

### Inflação

A taxa de inflação considerada é de 2% ao ano.

### Vendas e Prestação de Serviços (Volume de Negócios)

O cálculo das vendas e serviços prestados foi feito tendo em conta rácios comparáveis com o sector na região, e por isso admite-se uma taxa de ocupação média global de 40% para Castelo de Paiva para o segmento de luxo (Figura 77) e um PVP médio global de 750€ (ver Quadro 3) a serem distribuídos em duas épocas (época baixa - 7,5 meses e época alta - 4,5 meses).

Figura 77 - Comparação de Taxas de Ocupação com as Respetivas Agregações Geográficas

INDICADORES INDICATORS	ANOS YEARS	CONCELHO MUNICIPALITY	NUTS III	NUTS II
		Castelo de Paiva	Tâmega e Sousa	Norte
<b>Principais Indicadores de Turismo</b> <i>Main Economic Tourism Indicators</i>				
Taxa líquida de ocupação cama nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica e tipo de alojamento turístico (%) <i>Bed occupancy net rate (%) in tourist accommodation establishments by Geographic localization (NUTS - 2013) and Type (tourist accommodation establishment) (%)</i>	2023	34,9	32,0	44,2

Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos, INE

<https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/aveiro/castelo-de-paiva/2954-castelo-de-paiva/file>

O contexto para os cálculos tem como pressupostos:

- O empreendimento tem 15 quartos;
- A época baixa corresponde a 229 dias ao ano e a época alta aos restantes 136 dias;
- A taxa de ocupação da época baixa é de 25% e na época alta de 65%;
- O preço médio para cada quarto na época baixa é de 450€ e na época alta é de 944€;
- O número de quartos vendidos na época baixa é de 859 e na época alta é de 1.331;
- O valor dos quartos vendidos em época baixa é de 386.438€ e na época alta de 1.256.063€.

Quadro 7 - Taxa de Ocupação e Serviços Prestados (Global e por Época)

Global				Época					
				Baixa			Alta		
Quantidade Vendida			Quartos Vendidos	7,5 meses (15Out27 a 31Mai28)		Quartos Vendidos	4,5 meses (01Jun28 a 15Out28)		Quartos Vendidos
Quartos	Dias/Ano	Tx Ocup		Dias	Tx Ocup.		Dias	Tx Ocup.	
15	365	40%	2.190	229	25%	859	136	65%	1.331
<b>PVP médio Global</b>			<b>750 €</b>	<b>450 €</b>			<b>944 €</b>		
<b>Serviços Prestados</b>			<b>1.642.500 €</b>	<b>386.438 €</b>			<b>1.256.063 €</b>		
				15-out-27			01-jun-28		
				31-mai-28			15-out-28		
Dias	365			229			136		

Quartos Disponíveis	5.475
<b>RevPar</b>	<b>300 €</b>

Fonte: Elaboração própria

Explicamos agora os pressupostos acima indicados:

- A época baixa corresponde a 229 dias ao ano, de dia 15 de outubro a 31 de maio e a época alta corresponde a 136 dias ao ano, de dia 1 de junho a 15 de outubro;
- A taxa de ocupação da época baixa é de 25% e na época alta é de 65%, resultando numa média ponderada de 40% que corresponde aos dados do INE (2023) para Castelo de Paiva;
- O preço médio para cada quarto na época baixa é de 450€ (com pequeno-almoço incluído) e na época alta é de 944€ (com pequeno-almoço incluído) e corresponde à análise dos preços praticados pela concorrência na região (ver Quadro 3 - Características das Unidades de Alojamento Substitutos e Quadro 4 - Análise do Exercício Económico da Concorrência);
- O número de quartos vendidos na época baixa é de 859 (= 15 quartos x 229 dias x 25% Taxa Ocupação) e na época alta de 1.331 (= 15 quartos x 136 dias x 65% Taxa Ocupação);
- O valor dos quartos vendidos em época baixa é de 396.438€ (= 859 Quartos x 450€) e na época alta de 1.256.063€ (= 1.331 Quartos x 944€).

Total de vendas e serviços prestados é de 1.642.500€, com um RevPar de 300€, conforme Quadro 7.

### 3.6.3.2.2. Económico-Financeiros

#### Custo do Capital

Através do cálculo do custo do capital, podemos verificar se o investimento vale o risco em comparação com o retorno (Teixeira, 2017). Para tal, calcula-se a percentagem de capital próprio pelo custo do capital próprio ( $R_{cp}$ ) = 9%, com a soma da percentagem de capital de terceiros pelo custo da dívida com efeito fiscal ( $R_{ca} \times (1-t)$ ) = 1,76%, obtendo a Taxa de atualização WACC (Custo médio ponderado do capital) = 3,57%. O WACC ilustra a soma dos custos dos capitais próprios e dos passivos, com a ponderação do seu peso no financiamento do ativo líquido (Teixeira, 2017).

Para chegar à taxa referida anteriormente, foram utilizados os seguintes valores disponíveis no Banco Central Europeu e no Banco de Portugal (IAPMEI, 2016):

- Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) ( $R_f$ ) = 1%
- Beta *unlevered* ( $B_u$ ) = 100%
- Taxa de remuneração de mercado ( $R_m$ ) = 9%

Com uma Taxa de juro de referência ( $R_{ca}$ ) = 2,25%, podemos concluir que, uma vez que o retorno do projeto em questão é próximo dos 2,40%, o valor do projeto tende a manter-se, o que é positivo.

### 3.6.3.2. Rendimentos

#### Vendas e Serviços Prestados

O estabelecimento não detém vendas de mercadorias nem de produtos, pois, presta apenas serviços. O volume de negócios corresponde ao total dos serviços prestados que é de 1.642.500 €. Este valor foi calculado pela fórmula referida acima na análise dos pressupostos operacionais. Para o cálculo das vendas e serviços prestados, admitimos que o hotel tem 15 quartos.

A época baixa corresponde a 229 dias ao ano (de 15 de outubro a 31 de maio), com uma taxa de ocupação de 25%, significando que a quantidade vendida de serviços prestados em época baixa total de 396.438€ (= 859 Quartos x 450€).

A época alta corresponde a 136 dias ao ano (contabilizam-se os restantes meses), com uma taxa de ocupação de 65%, significando que a quantidade vendida de serviços prestados em época alta total de 1.256.063€ (= 1.331 Quartos x 944€).

Os preços por noite foram definidos por forma a não obter prejuízo, através do cálculo de taxa de ocupação obtido em dados do INE (2023), da análise de preços da concorrência por região e da qualidade dos serviços prestados (ver Quadro 3 - Características das Unidades de Alojamento Substitutos e Quadro 4 - Análise do Exercício Económico da Concorrência).

#### Outros Rendimentos

Para além dos rendimentos referidos acima, foram contabilizados outros rendimentos da empresa, onde estão incluídos os eventos referidos na apresentação do conceito, num total de 492.750€ (= 1.642.500€ x 30%) ao ano, o que corresponde a 30% do volume de negócios.

### **3.6.3.3. Gastos**

#### Gastos Operacionais

No que diz respeito a gastos operacionais, não existem custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) nem gastos em compras, visto que, não serão vendidos produtos, logo, não existem inventários de mercadorias, de matérias-primas ou custos de produção.

Quanto a fornecimentos e serviços externos (FSE), a empresa terá gastos com subcontratos (empresa de fornecimento do pequeno-almoço, substituições, falhas e empresas de contratação no futuro) num valor mensal de 3.650€ o que representa 43.800€ ao ano, não sendo um custo fixo. Quanto a serviços especializados, os trabalhos especializados (onde está incluído o contabilista) têm um valor mensal de 350€, vigilância e segurança valor de 100€, comissões mensais de 14.372€, o que representa um valor anual de 172.463€, conservação e reparação do hotel 500€ por mês (onde estão inclusos gastos com manutenção de máquinas, eletrodomésticos e instrumentos que ajudam ao bom funcionamento do alojamento), o que representa um custo anual de 6.000€, tudo custos fixos, sendo que em publicidade e propaganda serão gastos 200€ ao mês com um custo fixo de apenas 25%.

Quanto a materiais, foram contabilizados com um custo fixo mensal de 20€ para livros e documentação técnica (onde estão incluídos o livro de reclamações, os jornais diários e revistas), com uma percentagem de custo fixo de 100%; material de escritório (como canetas, folhas, envelopes, lápis, rolos de papel para as faturas, entre outros) que representa um gasto de 60€ mensais e um custo fixo de 25% e ferramentas e utensílios de desgaste rápido

(onde estão incluídos as *amenities* e os produtos de higiene ao dispor do hóspede nos quartos) por 200€ de valor mensal, 5% de custo fixo. Por fim, como custo variável, foram contabilizados artigos para oferta (como ramos de flores para casais em lua de mel ou kit de boas-vindas para clientes especiais) no valor de 100€ mensais, sendo que no total em materiais foram totalizados 4.560€ ao ano.

Com uma percentagem de custo fixo de 20% foram contabilizadas despesas com eletricidade de 760€/mês, em combustíveis (onde está incluído as despesas com gás e aquecimento) de 150€/mês e em água 360€ mensais, obtendo-se um total de 15.240€ por ano para energia e fluídos. Em deslocações e estadas (dos colaboradores em viagens de reconhecimento para feiras de gestão e turismo) contabilizou-se um total de 3.840€ ao ano, admitindo um valor mensal de 320€.

No que diz respeito a serviços diversos que totalizam 36.720€ por ano, foram contabilizadas todas as rubricas com um custo fixo, à exceção da limpeza, higiene e conforto com uma percentagem de custo fixo de 30%. As rendas e alugueres com um valor mensal de 2.000€, totalizam 24.000€ ao ano; em comunicação (telefones, telemóveis, internet e televisão) contabilizam-se 200€ mensais com um total de 2.400€/ano e em seguros (contra incêndios, roubo ou outro risco) serão gastos 250€ mensais, com um total de 3.000€ ao ano; em contencioso e notariado serão gastos 50€ mensais num total anual de 600€; em despesas de representação (como almoços de reconhecimento e outros gastos) foram contabilizados 100€ mensais, num total de 1.200€/ano; e para limpeza, higiene e conforto (como serviços de lavandaria) e outros serviços, foram contabilizados 460€ mensais, num total de 5.520€ ao ano. Para Outros serviços que se consideram para imponderáveis contabilizam-se 200€ mensais, num gasto anual de 2.400€. No total, o conjunto dos FSE representa um gasto de 292.823€ ao ano. As rubricas de honorários; transporte de pessoal e mercadorias e royalties não se aplicam para o projeto em questão.

Quadro 8 - Fornecimentos e Serviços Externos

Fornecimentos e Serviços Externos				Ano
<b>Total FSE</b>				<b>292.823</b>
<b>IVA dos FSE</b>				<b>65.925</b>
<b>Subcontratos</b>	<b>IVA aplicável</b>	<b>% C. Fixo</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>43.800</b>
Subcontratos	23%	0%	3.650	43.800
<b>Serviços Especializados</b>	<b>IVA aplicável</b>	<b>% C. Fixo</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>186.263</b>
Trabalhos Especializados	23%	100%	350	4.200
Publicidade e Propaganda	23%	25%	200	2.400
Vigilância e Segurança	23%	100%	100	1.200
Honorários	23%	100%		0
Comissões	23%	0%	14.371	172.463
Conservação e Reparação	23%	100%	500	6.000
<b>Materiais</b>	<b>IVA aplicável</b>	<b>% C. Fixo</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>4.560</b>
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23%	5%	200	2.400
Livros e Documentação Técnica	23%	100%	20	240
Material de Escritório	23%	25%	60	720
Artigos para Oferta	23%	0%	100	1.200
<b>Energia e Fluidos</b>	<b>IVA aplicável</b>	<b>% C. Fixo</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>15.240</b>
Eletricidade	23%	20%	760	9.120
Combustíveis	23%	20%	150	1.800
Água	6%	20%	360	4.320
<b>Deslocações, Estadas e Transportes</b>	<b>IVA aplicável</b>	<b>% C. Fixo</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>3.840</b>
Deslocações e Estadas	23%	20%	320	3.840
Transportes de Pessoal	23%	25%		0
Transportes de Mercadorias	23%	0%		0
<b>Serviços Diversos</b>	<b>IVA aplicável</b>	<b>% C. Fixo</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>36.720</b>
Rendas e Alugueres	23%	100%	2000	24.000
Comunicação	23%	100%	200	2.400
Seguros	0%	100%	250	3.000
Royalties	23%	100%		0
Contencioso e Notariado	23%	100%	50	600
Despesas de Representação	23%	100%	100	1.200
Limpeza, Higiene e Conforto	23%	30%	460	5.520
<b>Outros Serviços</b>	<b>IVA aplicável</b>	<b>% C. Fixo</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>2.400</b>
Outros Serviços	23%	30%	200	2.400

Fonte: Elaboração própria

Quanto a gastos com pessoal, podemos compreender que a empresa conta com 6 trabalhadores com os quais terá gastos, na categoria de diretor de alojamento com remuneração base total de 2.300€, de um chefe de receção com uma remuneração base total de 1.900€; de rececionistas, com uma remuneração base total de 1.500€/mês e de *housekeeping*, com uma remuneração base total de 1.200€/mês e de um jardineiro, que

representa uma remuneração base total de 134.400€/ano; um subsídio de alimentação de 8€ diários, um encargo com a segurança social de 46.704€; um fundo de compensação de 101€/ano; um seguro de acidentes de trabalho que custa 1.680€/ano; sem outras remunerações e com outros gastos com pessoal, contabilizando formação; higiene e segurança no trabalho; equipamento especializado individual no valor total de 850€ anuais para cada rúbrica (20€ valor mensal para cada), representa um total de 1.440€/ano com outros gastos. Isto significa que a empresa, terá, no total anual, 5.760€ de gastos com pessoal a cada ano de atividade.

Quadro 9 - Gastos com Pessoal

<b>Gastos com o Pessoal</b>	<b>185.453 €</b>
<b>Nº Trabalhadores</b>	<b>6</b>
Diretor de Alojamento	1
Chefe de Receção	1
Rececionistas	2
Housekeeping	2
<b>Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)</b>	<b>Valor Mensal</b>
Diretor de Alojamento	2.300 €
Chefe de Receção	1.900 €
Rececionistas	1.500 €
Housekeeping	1.200 €
<b>Segurança Social</b>	<b>46.704 €</b>
TSU Empresa	31.920 €
TSU Colaboradores	14.784 €
<b>Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)</b>	<b>5.760 €</b>
Formação	20 €
Higiene Segurança no Trabalho (HST)	20 €
Equipamento Especializado Individual (EPI)	20 €
Outros	20 €

Fonte: Elaboração própria

#### 3.6.3.4. Demonstração dos Resultados

A demonstração dos resultados representa uma demonstração financeira que explica como foi gerado o resultado líquido num determinado período contabilístico, através da análise dos custos, dos proveitos e dos resultados (Pereira & Castro, 2021).

As vendas e serviços prestados correspondem a 1.642.500€ por ano e verificam-se suficientes para cobrir os gastos, apresentando assim uma situação favorável, uma vez que

apesar de estarmos perante um resultado líquido positivo de negativo de 941.604€ no primeiro ano, com a situação a crescer no ano seguinte em diante, até 1.246.113€ em 2037.

A rubrica de FSE, verifica o maior gasto da empresa, seguido de gastos de depreciação e amortização.

No Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos (EBITDA), bem como no Resultado Operacional (EBIT) e no Resultado Antes de Impostos (EBT), podemos observar um aumento gradual ao longo dos anos do período em análise, à semelhança do Resultado Líquido.

Os Juros e Gastos Similares Suportados, bem como os Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização, verificam a tendência natural para diminuir ao longo dos anos. Do ano 2029 até ao ano 2037 assiste-se a um gasto com o pessoal na ordem dos 185.453€ ao ano.

Os rendimentos aumentam de forma gradual ao longo dos anos mantendo-se os gastos, onde podemos verificar, uma vez mais, a situação favorável do projeto.

Quadro 10 - Demonstração de Resultados

<b>P&amp;L (Demonstração de Resultados)</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>(...)</b>	<b>2035</b>	<b>2036</b>	<b>2037</b>
<b>Vendas e Serviços prestados</b>	<b>1.642.500</b>	<b>1.642.500</b>	<b>1.642.500</b>		<b>1.642.500</b>	<b>1.642.500</b>	<b>1.642.500</b>
FSE	(292.823)	(249.707)	(241.084)		(206.591)	(197.968)	(189.345)
Gastos com o Pessoal	(185.453)	(185.453)	(184.949)		(184.949)	(184.949)	(184.949)
Outros Rendimentos	492.750	492.750	493.095		516.681	522.706	528.804
Outros Gastos	(82.125)	(82.125)	(82.125)		(82.125)	(82.125)	(82.125)
<b>EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)</b>	<b>1.574.850</b>	<b>1.617.965</b>	<b>1.627.437</b>		<b>1.685.516</b>	<b>1.700.164</b>	<b>1.714.886</b>
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(200.667)	(200.667)	(200.667)		(132.000)	(132.000)	(132.000)
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>1.374.183</b>	<b>1.417.299</b>	<b>1.426.771</b>		<b>1.553.516</b>	<b>1.568.164</b>	<b>1.582.886</b>
Juros e Gastos Similares Suportados	(151.321)	(59.942)	8.861		26.582	31.013	35.443
<b>EBT (Resultado Antes de Impostos)</b>	<b>1.222.862</b>	<b>1.357.357</b>	<b>1.435.631</b>		<b>1.580.098</b>	<b>1.599.177</b>	<b>1.618.329</b>
Imposto	(281.258)	(312.192)	(330.195)		(363.423)	(367.811)	(372.216)
IRC	(269.030)	(298.619)	(315.839)		(347.622)	(351.819)	(356.032)
Derrama Municipal	(12.229)	(13.574)	(14.356)		(15.801)	(15.992)	(16.183)
<b>Resultado Líquido</b>	<b>941.604</b>	<b>1.045.165</b>	<b>1.105.436</b>		<b>1.216.675</b>	<b>1.231.366</b>	<b>1.246.113</b>

Fonte: Elaboração própria

### 3.6.3.5. Ponto Crítico

O ponto crítico informa o valor necessário a nível de faturação para que a empresa consiga cobrir os seus custos, ou seja, abaixo deste valor há prejuízo e acima do mesmo existe lucro. Deve ter-se em conta que o ponto crítico de uma empresa, quanto mais alto for, maior o esforço que a mesma deve fazer para atingir esse ponto de vendas para conseguir assegurar a cobertura de todos os seus custos fixos.

O Ponto Crítico permite saber quando é que os rendimentos são superiores aos gastos operacionais quer fixos quer variáveis. Os gastos variáveis são o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas e parte dos gastos de fornecimentos e serviços externos, sendo os gastos fixos todos os gastos operacionais.

Neste sentido, analisando o ano cruzeiro (2037) com os seguintes valores:

Custos fixos e variáveis total = 391.540 €

Custos fixos total = 223.793 €

Custos variáveis total = 167.747 €

Vendas anuais = 1.642.500 €

Ponto crítico de vendas (valor) = 249.248 €

Margem de segurança (valor) = 1.393.252 €

Podemos perceber que, com um volume de negócios (vendas e serviços prestados anuais) = 1.642.500 € permite-nos obter um Ponto Crítico =  $\text{Custos Fixos} / (1 - \text{Custos Variáveis} / \text{Volume de Negócios})$  de =  $223.793 \text{ €} / (1 - 167.747 \text{ €} / 1.642.500 \text{ €}) = 249.248 \text{ €}$ .

Com uma faturação anual de 249.248 €, não haverá nem lucro nem prejuízo. Uma faturação acima deste valor obteremos lucro, com uma margem de segurança de 1.393.252€. Fazendo a análise do dia de atividade do ano no qual é atingido o ponto crítico, foi possível apurar que corresponde, aproximadamente, ao dia 25 de fevereiro, significa isto que, os resultados operacionais são positivos a partir do dia 25 de fevereiro. Através da análise do ponto crítico, pode concluir-se que a empresa possui a faturação mínima necessária para cobrir os custos (fixos e variáveis) e estará com uma margem de segurança adequada.

Quadro 11 - Ponto Crítico

Ponto Crítico	2029	2030	2031	(...)	2035	2036	2037
<b>Total custos Fixos e Variáveis</b>	478.275	435.160	478.275		408.786	400.163	391.540
<b>Total custos fixos</b>	223.793	223.793	223.793		223.793	223.793	223.793
<b>Total custos variáveis</b>	254.483	211.367	254.483		184.994	176.370	167.747
Vendas anuais	1.642.500	1.642.500	1.642.500		1.642.500	1.642.500	1.642.500
Ponto Crítico de Vendas (valor)	264.824	256.845	264.824		252.198	250.714	249.248
Margem de segurança (valor)	1.377.676	1.385.655	1.377.676		1.390.302	1.391.786	1.393.252

Fonte: Elaboração própria

### 3.6.3.6. Balanço

O balanço vai permitir verificar a situação financeira da empresa, observando se a soma do capital próprio com o passivo corresponde ao total do ativo.

Neste sentido, verifica-se uma diminuição dos ativos não correntes, sobretudo devido à diminuição dos ativos fixos tangíveis, por força das depreciações ocorridas em cada exercício. Quanto ao ativo corrente, é crescente. No capital próprio, aumenta ao longo dos anos do projeto porque não serão feitas distribuições de resultados ao sócio.

Quadro 12 - Balanço

Balanço	2028	2029	(..)	2036	2037
<b>Ativo</b>					
<b>Ativo não corrente</b>	<b>2.845.000</b>	<b>2.645.577</b>		<b>1.473.946</b>	<b>1.343.189</b>
Ativos fixos tangíveis	2.840.000	2.641.000		1.464.000	1.332.000
Ativos intangíveis	5.000	3.333		-	-
Outros investimentos financeiros	-	1.243		9.946	11.189
<b>Ativo corrente</b>	<b>378.350</b>	<b>30.000</b>		<b>7.240.867</b>	<b>8.475.331</b>
EOEP	348.350	-		-	-
Caixa e depósitos bancários	30.000	30.000		7.240.867	8.475.331
<b>Total do Ativo</b>	<b>3.223.350</b>	<b>2.675.577</b>		<b>8.714.813</b>	<b>9.818.520</b>
<b>Capital Próprio</b>	<b>798.338</b>	<b>1.739.941</b>		<b>9.810.737</b>	<b>11.056.985</b>
Capital Social	450.000	450.000		450.000	450.000
Prestações suplementares	348.338	348.338		349.826	349.961
Resultados Transitados	-	-		7.390.568	8.560.365
Reservas legais	-	-		388.977	450.546
Resultado Líquido	-	941.604		1.231.366	1.246.113
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo não corrente</b>	<b>(2.567.013)</b>	<b>(1.315.606)</b>		<b>(1.278.000)</b>	<b>(1.278.000)</b>
Financiamentos obtidos (MLP)	(2.567.013)	(1.315.606)		(1.278.000)	(1.278.000)
<b>Passivo corrente</b>	<b>4.992.025</b>	<b>2.251.241</b>		<b>182.076</b>	<b>39.535</b>

Fornecedores	-	30.029	20.440	19.568
EOEP	-	16.000	19.636	19.967
Financiamentos obtidos (CP)	4.992.025	2.205.212	142.000	-
<b>Total Passivo</b>	<b>2.425.013</b>	<b>935.635</b>	<b>(1.095.924)</b>	<b>(1.238.465)</b>
<b>Total Capital Próprio + Passivo</b>	<b>3.223.350</b>	<b>2.675.577</b>	<b>8.714.813</b>	<b>9.818.520</b>

Fonte: Elaboração própria

### 3.6.3.7. Cash Flows

O conceito de cash flow protagoniza a diferença entre as receitas e as despesas correntes da empresa, permite definir a margem de autofinanciamento e distingue-se entre o fluxo de caixa operacional, o fluxo de caixa de financiamento e o fluxo de caixa de investimento (Gryglewicz et al., 2021). O Cash flow operacional mede o quão saudáveis estão as finanças da empresa sendo que é uma rubrica que permite uma visão clara sobre a situação de tesouraria, revela o excedente após cobrir os investimentos em ativos não correntes e as necessidades de fundo de maneio (Teixeira, 2017). Neste sentido, como o alojamento em questão detém um cash flow operacional que diminui ao longo dos anos do período em análise, verificando-se uma estagnação no valor recebido de clientes e um ligeiro aumento de outros créditos a receber relativos ao ano corrente, pode dizer-se que, a empresa tem um fluxo de caixa positivo, uma vez que, o outflow aumenta de ano para ano, tendo gastos fixos com fornecedores e com pessoal.

Como foi referido anteriormente, o Cash Flow operacional diminui ao longo dos anos do período em análise, correspondendo ao montante de 1.686.727€ no ano 2029 e a 1.340.886€ no ano de 2037. Este critério corresponde à diferença entre o fluxo de caixa operacional (soma dos resultados operacionais após impostos com as depreciações e imparidades da demonstração de resultados) e o fluxo de caixa de investimento (investimento em ativo não corrente e em necessidades de fundo de maneio líquido do valor residual).

Conseguimos perceber ainda que, no cash flow operacional, o inflow varia entre 2.582.150€ no ano 2028 e 2.269.854€ no ano 2037 e o outflow varia entre 895.423€ e 928.969€ no mesmo período.

Contudo, os valores apresentados verificam-se suficientes para cobrir obrigações de dívidas ou até reinvestir, visto que, o valor de investimento é recuperado no limite temporal estabelecido. Estamos perante um cash flow total de investimento de 3.193.350€. Já o cash flow total de financiamento é de 798.338€, apenas com entradas de meios financeiros no montante de 798.338€ no ano de investimento (2028), uma vez que, os financiamentos são

de 2.130.000€ e o capital e prestações suplementares é de 798.338€. O outflow no cash flow de financiamento varia entre 2.718.333€ no ano de investimento (2029) e os 106.557€ no ano de 2037.

Quadro 13 - Cash Flows

	2028	2029	2030	(...)	2036	2037
<b>Cash Flow operacional</b>	-	<b>1.686.727</b>	<b>1.301.824</b>		<b>1.330.569</b>	<b>1.340.886</b>
<b>Inflow</b>	-	<b>2.582.150</b>	<b>2.233.800</b>		<b>2.263.756</b>	<b>2.269.854</b>
Ano corrente						
Clientes	-	1.741.050	1.741.050		1.741.050	1.741.050
Outros créditos a receber	-	492.750	492.750		522.706	528.804
Ano anterior						
EOEP	-	348.350	-		-	-
<b>Outflow</b>	-	<b>895.423</b>	<b>931.976</b>		<b>933.187</b>	<b>928.969</b>
Ano corrente						
Fornecedores	-	335.328	286.654		228.246	218.511
Gastos com Pessoal	-	106.008	106.008		105.504	105.504
IRS	-	23.040	23.040		23.040	23.040
IVA	-	26.480	34.744		44.660	46.313
TSU	-	40.032	40.032		40.032	40.032
FCT	-	1.152	1.152		1.152	1.152
Outros Gastos	-	82.125	82.125		82.125	82.125
Ano anterior						
Fornecedores	-	-	30.029		21.312	20.440
IRC	-	281.258	312.192		367.811	372.216
IRS	-	-	3.840		3.840	3.840
IVA	-	0	5.296		8.601	8.932
TSU	-	-	6.672		6.672	6.672
FCT	-	-	192		192	192
<b>Cash Flow de Financiamento</b>	<b>798.338</b>	<b>(2.718.333)</b>	<b>(1.232.871)</b>		<b>(110.852)</b>	<b>(106.421)</b>
<b>Inflow</b>	798.338	(0)	677		135	135
Capital e Prestações Suplementares	798.338	(0)	677		135	135
<b>Outflow</b>	-	2.718.333	1.233.548		110.987	106.557
Amortização de dívida	-	2.567.013	1.173.606		142.000	142.000
Juros e Gastos Similares Suportados	-	151.321	59.942		(31.013)	(35.443)
Cash Flow de Investimento	(3.193.350)	-	-		-	-
<b>Inflow</b>						
Subsídio não reembolsável	-	-	-		-	-
<b>Outflow</b>						
Ativos fixos	3.193.350	-	-		-	-
<b>Cash no início do ano</b>	<b>0</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>		<b>6.021.150</b>	<b>7.240.867</b>
<b>Cash no final do ano</b>	<b>(2.395.013)</b>	<b>(1.001.606)</b>	<b>98.953</b>		<b>7.240.867</b>	<b>8.475.331</b>
<b>Necessidades de Tesouraria</b>	<b>2.425.013</b>	<b>1.031.606</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaboração própria

### 3.6.3.8. Análise Económica e Financeira

A situação financeira da empresa analisa a estrutura do capital próprio e de terceiros, bem como a liquidez, ou seja, a capacidade de solver dívidas (Parales et al., 2022). A situação económica, analisa a rentabilidade.

Através dos rácios de rentabilidade consegue-se estudar a capacidade da empresa de gerar margem líquida, a capacidade de os ativos gerarem rendimento e a capacidade da empresa gerar lucro, remunerando o sócio, e assim sendo, os rácios de rentabilidade expressam a relação entre o resultado (lucro ou prejuízo) e o volume de negócios (Carreira et al., 2012).

Relativamente aos rácios da rentabilidade do negócio, a margem operacional das vendas, a margem líquida e também a rentabilidade do ativo registam valores positivos, o que significa que as vendas e serviços prestados cobrem o resultado líquido mesmo após juros, taxas e amortizações. Pode-se também verificar no rácio da atividade operacional que as vendas e serviços prestados líquidos divididos pelos ativos fixos líquidos representam 26% no primeiro ano, aumentando até aos 56% no último ano do período em análise.

O desempenho positivo do alojamento local ( $EBITDA > 0$ ) permite uma cobertura de juros nos anos do período em análise. Considerando que tanto o resultado líquido do período como o capital próprio são valores positivos, a análise à Rentabilidade do Capital Investido (ROIC) e à Rentabilidade do Capital Próprio (ROE), representam valores, relativamente constantes ao longo dos anos, mantendo-se muito superiores à unidade (variam entre 5% e 19%; e 6% e 13%, respetivamente), com um retorno positivo.

Quanto à liquidez geral, que indica a capacidade de pagamento de dívida no longo prazo (Parales et al., 2022), com base nos valores obtidos, assiste-se a uma melhoria verificada no período em análise, pois inicia-se em 1% e termina em 6%, pelo que podemos considerar que a empresa se encontra em equilíbrio (o valor de referência é a unidade), uma vez que, possui ativos correntes suficientes para pagar o passivo corrente, ou seja, as obrigações de curto prazo são cobertas.

O rácio da autonomia financeira representa a percentagem do ativo que é financiada por capitais próprios, sendo que quanto maior o peso dos capitais próprios maior o risco de endividamento, já o endividamento pressupõe a percentagem de capital alheio utilizado no financiamento da empresa (Carreira et al., 2012). O projeto, ao apresentar uma autonomia financeira positiva, como ilustra o Quadro 14, com valores que se iniciam nos 25% e terminam

com 113%, que, quando somados com os valores do endividamento totalizam os 100 pontos percentuais em todos os anos do período em análise, o que significa que a empresa tem autonomia e os seus ativos são suficientes para solver os passivos.

Quadro 14 - Rácios Financeiros

Rácios Financeiros	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
<b>Rentabilidade do Negócio</b>										
Margem Operacional		96%	99%	99%	100%	101%	102%	103%	104%	104%
Margem Líquida		57%	64%	67%	68%	70%	73%	74%	75%	76%
Rentabilidade do Ativo	0%	35%	41%	32%	25%	21%	18%	16%	14%	13%
<b>Atividade operacional</b>										
Turnover do ativo	0%	61%	65%	47%	37%	30%	25%	22%	19%	17%
<b>Retorno</b>										
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	0%	41%	43%	31%	25%	21%	18%	16%	14%	12%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	0%	54%	38%	28%	22%	19%	16%	14%	13%	11%
<b>Liquidez</b>										
Liquidez geral	8%	1%	53%	683%	1323%	1974%	2629%	3297%	3977%	21438%
<b>Financeiros</b>										
Autonomia Financeira	25%	65%	109%	111%	112%	112%	112%	113%	113%	113%
Endividamento	75%	35%	-9%	-11%	-12%	-12%	-12%	-13%	-13%	-13%
Solvabilidade	133%	286%	-1057%	-915%	-853%	-822%	-808%	-800%	-795%	-793%

Fonte: Elaboração própria

### 3.6.3.9. Análise da Viabilidade e de Sensibilidade

A análise da viabilidade permite fazer a caracterização da empresa de modo a proporcionar um lucro aos investidores e evitar saldos negativos, evidenciando sempre um fluxo de caixa positivo (Rocha, 2009).

### 3.6.3.9.1. Viabilidade

Para a elaboração da análise da viabilidade são utilizados o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o período de retorno do investimento ou período de recuperação de capital (*Payback*), (Gonçalves et al., 2022).

O Valor Atual Líquido indica se o projeto é ou não viável através da soma dos cash flows, verifica se o cash flow operacional a valores atualizados é suficiente para cobrir o cash flow de investimento (Rocha, 2009).

Quando o  $VAL > 0$  indica que o projeto é viável. Para além de recuperar o investimento inicial, o projeto remunera o capital investido à taxa de atualização e ainda gera excedentes de fundos. No caso do projeto em análise: na perspetiva do pós-financiamento o  $VAL = 8.062.998€$  (atualização à taxa anual de 3,57%); na perspetiva do pré-financiamento, o  $VAL = 5.595.084€$  (atualizado à taxa anual de 9%); na perspetiva do investidor o  $VAL = 1.548.826€$  (atualizado à taxa de 9%). Os valores apresentados englobam os cash flows com o valor residual. Quando fazemos a análise com os cash flows que englobam a perpetuidade os montantes são mais significativos e por isso dispensamos a sua análise.

A Taxa Interna de Rentabilidade indica qual a taxa de atualização que torna o VAL nulo, isto é, que iguala o cash flow operacional ao cash flow de investimento (Rocha, 2009). A TIR é a maior taxa que o investidor do projeto pode exigir para atualizar os cash flows líquidos. A TIR encontrada no projeto, nas três perspetivas foi de 43,24%; 43,24% e 15,26%, o que é superior à taxa exigida pelo investidor do projeto.

O período de *payback* indica quantos anos são necessários até o investimento inicial ser recuperado, pode ser considerado com ou sem o cash flow atualizado (Rocha, 2009). No nosso caso foi calculado com o cash-flow atualizado e verifica-se a recuperação do capital investido, nas três perspetivas, em 3,34; 3,59 e 8,38 anos, o que constitui um período razoável de recuperação, uma vez que, se trata de um empreendimento turístico.

A Tabela 7 apresenta os valores que ilustram o que foi anteriormente referido:

Tabela 7 - Viabilidade

<b>Avaliação Financeira "3 métodos"</b>	
<b>ANÁLISE DE VIABILIDADE</b>	<b>C/ Valor Residual</b>
<b>1 - Projeto/Investimento Pós-financiamento: Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)</b>	
VAL	8.062.998
TIR	43,24%
Payback	3,34
Valor Residual	1.292.465
<b>2 - Investimento (Pré-financiamento): Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM</b>	
VAL	5.595.084
TIR	43,24%
Payback	3,59
Valor Residual (VR)	1.292.465
<b>3 - Investidor/Capital Próprio: Cash Flows (FCFE ) atualizados pelo Custo do Capital (CAPM)</b>	
VAL	1.548.826
TIR	15,26%
Payback	8,38
Valor Residual	1.292.465

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se que o projeto é viável, uma vez que, o VAL > 0 nos três métodos estudados, sendo que, no método do pós-financiamento verifica-se o melhor valor de prazo de recuperação de investimento (período de payback), isto é, de 3,34 anos.

### **3.6.3.9.2. Sensibilidade**

Esta análise é feita para se perceber o ponto a partir do qual o negócio deixa de ser viável (Gonçalves et al., 2022). Com a redução do valor dos rendimentos em 10%, a quantidade vendida cairia para 1.971 unidades anuais. Neste sentido, os novos valores apresentados na avaliação da viabilidade do projeto e do investimento, revelam que o mesmo continua a ser viável nas três perspetivas.

Após a redução das vendas referidas, o VAL continua a ser positivo nas três perspetivas (do pós-financiamento, do pré-financiamento e do investidor) pelo que o projeto continua viável.

O referido acima pode ser observado na Tabela 8.

Tabela 8 - Sensibilidade

<b>Avaliação Financeira "3 métodos"</b>	
<b>ANÁLISE DE VIABILIDADE</b>	<b>C/ Valor Residual</b>
<b>1 - Projeto/Investimento Pós-financiamento: Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)</b>	
VAL	6.937.908
TIR	38%
Payback	3,6
Valor Residual	1.294.816
<b>2 - Investimento (Pré-financiamento): Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM</b>	
VAL	4.708.047
TIR	38%
Payback	3,9
Valor Residual (VR)	1.294.816
<b>3 - Investidor/Capital Próprio: Cash Flows (FCFE) atualizados pelo Custo do Capital (CAPM)</b>	
VAL	346.425
TIR	10%
Payback	9,7
Valor Residual	1.294.816

Fonte: Elaboração própria

## **Conclusão**

O desenvolvimento deste PIAL mostrou a especificidade e a dificuldade envolvidas face ao segmento pretendido atingir, alinhado com as tendências do turismo em regime de alojamento local, especificamente no segmento do luxo. A tendência crescente na procura por experiências exclusivas e focadas no equilíbrio físico e mental em ambiente natural posiciona a Quinta das Regadas como uma oferta distinta no mercado português.

A dificuldade na obtenção de dados exigiu um esforço acrescido numa abordagem pessoal face ao segmento de nicho e carácter exclusivo. Apesar da impossibilidade de realizar inquéritos diretos ao público-alvo deste nicho específico de turistas de luxo, o esforço envolvido que resultou no conteúdo acima permitiu a construção de uma estratégia de negócio robusta.

Do ponto de vista económico-financeiro, a análise do Plano de Negócio sugere uma viabilidade positiva apesar das limitações, dada a especificidade envolvida no acesso direto ao nicho de turistas de luxo, obrigando a uma dependência de dados secundários e análises comparativas. Apesar disso, obtemos uma visão sólida das tendências do mercado e das práticas que podem ser adaptadas ao contexto da Quinta das Regadas.

Este PIAL apresenta-se como um projeto inovador, integrando o luxo num contexto de saúde e bem-estar aliado à componente náutica, num conceito de alojamento local distinto. O perímetro envolvido no Projeto envolve a sustentabilidade e o desenvolvimento local, tornando-o competitivo num mercado em constante evolução.

O Plano de Negócios demonstra que o projeto possui as condições para a criação de um destino em si de referência em Portugal, contribuindo para a satisfação dos seus hóspedes, assim como o desenvolvimento económico e social da região do interior em que se insere.

Este PIAL apresenta um conjunto de limitações pelo facto de enfrentar uma dificuldade acrescida na obtenção de informação de mercado junto das unidades hoteleiras de referência, num segmento de nicho por excelência. Pela sua natureza, foi por isso dificultado o acesso aos clientes deste segmento.

Para investigação futura, fica por examinar a lacuna existente entre a oferta e a procura no segmento de luxo, em particular no caso do Douro.

## Referências Bibliográficas

- ★★★★★ *Pestana Palacio do Freixo, Pousada & National Monument—The Leading Hotels of the World, Porto, Portugal*. (sem data). Booking.com. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.booking.com/hotel/pt/pousada-do-porto-palacio-do-freixo.pt-pt.html>
- 5-Star Hotel near Douro? Book at Pestana Palácio Freixo Website!* (sem data). Obtido 12 de novembro de 2024, de [https://www.pestanacollection.com/en/hotel/freixo-palace?utm\\_campaign=freixo-palace-partoo&utm\\_medium=organicsearch](https://www.pestanacollection.com/en/hotel/freixo-palace?utm_campaign=freixo-palace-partoo&utm_medium=organicsearch)
- 13% continued working after receiving old-age pension*. (2024, dezembro 9). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241209-1>
- 46% tiram menos de mil euros por mês com alojamento local*. (sem data). Obtido 8 de outubro de 2024, de <https://www.cmjornal.pt/economia/detalhe/46-tiram-menos-de-mil-euros-por-mes-com-alojamento-local>
- 2024 Global Wellness Economy Monitor*. (sem data). Global Wellness Institute. Obtido 23 de novembro de 2024, de <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2024-global-wellness-economy-monitor/>
- A fabulosa piscina infinita com vista para as vinhas onde vai querer passar o verão*. (sem data). NiT. Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://www.nit.pt/nittravel/bucket-list/portugal/a-fabulosa-piscina-infinita-com-vista-para-as-vinhas-onde-vai-querer-passar-o-verao-2>
- A pobreza e a desigualdade estão a aumentar?* (2025, janeiro 6). Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://ffms.pt/pt-pt/estudos/pobreza-e-desigualdade-estao-aumentar>
- About SLH | Small Luxury Hotels of the World | Small Luxury Hotels of the World*. (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://slh.com/about-slh>
- Acelerar para ficar na corrida*. (2024, dezembro 12). Expresso. <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/projetos-expresso/2024-12-12-acelerar-para-ficar-na-corrida-649c5c95>
- Acordo de Paris sobre alterações climáticas*. (sem data). Consilium. Obtido 1 de novembro de 2024, de <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/paris-agreement-climate/>
- Adolpho, C. (2011). *Os 8 Ps do Marketing Digital: O Guia Estratégico de Marketing Digital*. Novatec Editora.
- Aghdash, V. M. (2023). *Strategic alliances for the development of sport tourism products: The case of the Portuguese nautical stations*. <http://hdl.handle.net/10400.1/20084>
- AI-driven enterprise: Charting a path to 2030 | McKinsey*. (sem data). Obtido 12 de dezembro de 2024, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/charting-a-path-to-the-data-and-ai-driven-enterprise-of-2030>
- Akbari Vakilabadi, K., Ghafari, H. R., & Ghassemi, H. (2024). Investigation of front hydrofoil position influence on the hydrofoil-assisted craft. *Ocean Engineering*, 304, 117901. <https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2024.117901>
- Alojamento local bipolar com recorde de cancelamentos e aumento colossal de novas licenças*. (sem data). Obtido 8 de outubro de 2024, de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo--lazer/detalhe/alojamento-local-bipolar-com-recorde-de-cancelamentos-e-aumento-colossal-de-novas-licencas>
- Alojamento local: Regime jurídico*. (sem data).
- Alojamento Local teve ano histórico com registos a disparar e recorde de cancelamentos*. (sem data). Dinheiro Vivo. Obtido 8 de outubro de 2024, de <https://www.dinheirovivo.pt/5237677993/alojamento-local-teve-ano-historico-com-registos-a-disparar-e-recorde-de-cancelamentos/>
- Alojamento Local vale 42% das dormidas em Portugal*. (sem data). Diário de Notícias. Obtido 8 de outubro de 2024, de <https://www.dn.pt/4804590707/alojamento-local-vale-42-das-dormidas-em-portugal/>

- Alta tecnologia e História ancestral no Douro.* (2022, outubro 3). [www.nationalgeographic.pt](http://www.nationalgeographic.pt).  
[https://www.nationalgeographic.pt/ciencia/alta-tecnologia-e-historia-ancestral-no-douro\\_3252](https://www.nationalgeographic.pt/ciencia/alta-tecnologia-e-historia-ancestral-no-douro_3252)
- Alteração ao regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de alojamento local.* (sem data).  
 Obtido 8 de outubro de 2024, de  
[https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear\\_Iniciar/Como\\_comecar/Alojamento\\_Local/Paginas/alteracao-regime-juridico-alojamento-local.aspx](https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Alojamento_Local/Paginas/alteracao-regime-juridico-alojamento-local.aspx)
- Alves, J. M. G. C. (2023). *Alojamento Local em Portugal: O conhecimento e a utilização no revenue management pelos gestores e titulares* [masterThesis].  
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/45321>
- Alves, M. T. (2024, novembro 5). *Inovação tecnológica é essencial «para atingir competitividade e crescimento económico», diz secretário de Estado.* O Jornal Económico.  
<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/inovacao-tecnologica-e-essencial-para-atingir-competitividade-e-crescimento-economico-diz-secretario-de-estado/>
- Amado, J. E. com L., Inês. (2024, novembro 6). *Desemprego estabiliza nos 6,1% no terceiro trimestre.* O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/desemprego-estabiliza-nos-61-no-terceiro-trimestre/>
- Amaral, M. I., Rodrigues, A. I., & Cravo, P. M. (2020). Innovative Tourism Partnership Models: The Case of Nautical Stations in Portugal and Spain. Em M. Morais De Brito, A. Dias, & M. Patuleia (Eds.), *Advances in Hospitality, Tourism, and the Services Industry* (pp. 151-170). IGI Global.  
<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1522-8.ch009>
- Ana. (2024, novembro 13). *Quase metade do pipeline de construção de hotéis da Europa estará em construção no final do terceiro trimestre de 2024—Lodging Econometrics.*  
<https://lodgingeconometrics.com/q324-europe-press-release-nearly-half-hotel-construction-pipeline-under-construction/>
- Análise Jurídica—Lei n.º 56/2023 | DR.* (sem data). Obtido 8 de outubro de 2024, de  
<https://diariodarepublica.pt/dr/analise-juridica/lei/56-2023-222477692>
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall.
- Antunes, J., & Costa, A. (2024). Turismo de Saúde e Bem-Estar: Explorando as motivações para o turismo termal em Portugal. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, *E69*, 233-246.
- Apresentação do Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2023 | Ordem dos Contabilistas Certificados.* (sem data). Obtido 13 de novembro de 2024, de <https://www.occ.pt/pt-pt/noticias/apresentacao-do-anuario-financeiro-dos-municipios-portugueses-2023>
- As extravagâncias milionárias em Portugal.* (2025, abril 24). Jornal de Notícias.  
<https://www.jn.pt/noticias-magazine/5585367554/as-extravagancias-milionarias-em-portugal/>
- As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro.* (2024, agosto 7). Time Out Porto. <https://www.timeout.pt/porto/pt/coisas-para-fazer/guia-para-guardar-os-melhores-enoturismos-no-douro>
- Augustine, S. (sem data). *The world is a book and those who do not travel read only a page.*
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: Mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico. Série II*, *24*, Artigo 24.  
<https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- Baker, M., & Cameron, E. (2008). Critical Success Factors in Destination Marketing. *Tourism and Hospitality Research*, *8*, 79-97. <https://doi.org/10.1057/thr.2008.9>
- Bazanini, R., Ferreira, A. A., Féris, J. R. R., & Ravagnani, F. A. (2016a). A Estratégia de Segmentação de Mercado como Vantagem Competitiva: Um Estudo Exploratório no Setor de Turismo “Single” A Partir da Cidade de São Paulo. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, *5*(1), Artigo 1.  
<https://doi.org/10.5585/podium.v5i1.153>
- Bazanini, R., Ferreira, A. A., Féris, J. R. R., & Ravagnani, F. A. (2016b). A Estratégia de Segmentação de Mercado como Vantagem Competitiva: Um Estudo Exploratório no Setor de Turismo “Single”

- A Partir da Cidade de São Paulo. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 5(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.5585/podium.v5i1.153>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bernardo, E. (sem data). *Para um enfoque territorial do turismo no Douro. Billionaire Ambitions Report 2024*. (sem data). Family Office and UHNW. Obtido 6 de dezembro de 2024, de <https://www.ubs.com/global/en/wealthmanagement/family-office-uhnw/reports/billionaire-ambitions-report.html>
- Botelho, I. C. (2024a, novembro 12). *Portugal é o 26.º país mais rico da Europa*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugal-e-o-26-o-pais-mais-rico-da-europa/>
- Botelho, I. C. (2024b, dezembro 17). *Energias limpas representavam 10% do PIB mundial em 2023*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/energias-limpas-representavam-10-do-pib-mundial-em-2023/>
- Botelho, I. C. (2025, janeiro 11). *Empresas portuguesas vão ver os custos com planos de saúde aumentar cerca de 10%*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/empresas-portuguesas-vao-ver-os-custos-com-planos-de-saude-aumentar-cerca-de-10/>
- Braga, N. (2025a, janeiro 15). *Portugal é o sexto país no mundo com melhor qualidade de vida*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugal-e-o-sexto-pais-no-mundo-com-melhor-qualidade-de-vida/>
- Braga, N. (2025b, maio 14). *Dstelecom expande rede de fibra ótica em Castelo de Paiva*. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/dstelecom-expande-rede-de-fibra-otica-em-castelo-de-paiva/>
- Braga, T. G. P., Nuno. (2025, janeiro 6). *Pipadouro fecha ano histórico com aumento de 42% no número de passageiros*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/pipadouro-fecha-ano-historico-com-aumento-de-42-no-numero-de-passageiros/>
- Bruilj, D. G. H. T. (2018). *The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment* (SSRN Scholarly Paper No. 3192207). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- bTd Travel apresenta revolução de viagens de luxo com foco sustentável no Fórum ESG da ANCHAM*. (sem data). Obtido 14 de novembro de 2024, de <https://www.jornaldeturismo.tur.br/noticias/88703-btd-travel-apresenta-revolucao-de-viagens-de-luxo-com-foco-sustentavel-no-forum-esg-da-ancham>
- Bulhosa.net, A. S. @. (sem data). *OODA — Architecture*. Obtido 3 de novembro de 2024, de <https://www.ooda.eu/>
- burocratik.com. (sem data). *Quinta São Luiz | Kopke*. Quinta São Luiz | Kopke. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://kopke1638.com/pt/turismo/>
- Cabral, M. C. (2027). *LIDERAR O TURISMO DO FUTURO*.
- Cabrita-Mendes, A. (2024, dezembro 12). *Portugal vai ganhar 100 novos hotéis nos próximos quatro anos*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugal-vai-ganhar-100-novos-hoteis-ate-2028/>
- Cabrita-Mendes, A. (2025, maio 14). *Banco suíço das pessoas mais ricas do mundo aterriza em Lisboa*. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/banco-suico-das-pessoas-mais-ricas-do-mundo-abre-centro-em-lisboa/>
- Campos, A. C., Rezende, D. C. de, Leme, P. H. M. V., Brito, M. J. de, & Antonialli, L. M. (2021). *MARKETING DIGITAL EM TEMPOS DE CRISE*. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i3.2784>
- Canal de Navegação*. (sem data). Obtido 24 de novembro de 2024, de <https://douro.apdl.pt/via-navegavel-douro/canal-de-navegacao/>

- Capitalist, V. (sem data). *China is Expected to Lose 15,200 HNWI's in 2024*. Obtido 11 de novembro de 2024, de <https://www.voroniapp.com/wealth/China-is-Expected-to-Lose-15200-HNWIs-in-2024--1598>
- Cardoso, L., Lopes, E., Almeida, G. G. F. de, Lima Santos, L., Sousa, B., Simões, J., & Perna, F. (2023). Features of Nautical Tourism in Portugal—Projected Destination Image with a Sustainability Marketing Approach. *Sustainability*, 15(11), Artigo 11. <https://doi.org/10.3390/su15118805>
- Carreira, F. J. A., Diz, M., & Heliodoro, P. (2012). Análise Económica e Financeira: O Caso das Empresas Vitivinícolas Portuguesas. *XV Encuentro AECA*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21072>
- Carvalho, M. (2021, maio 12). *Piscinas infinitas em Portugal: Os locais mais irresistíveis*. *Economista*. <https://www.e-konomista.pt/piscinas-infinitas-portugal/>
- Castelo de Paiva. (sem data). Obtido 11 de novembro de 2024, de <https://www.n-investportugal.pt/pt/municipio-castelo-de-paiva/>
- Castelo de Paiva—Roteiro do Douro. (sem data). Obtido 8 de outubro de 2024, de <https://www.roteirododouro.com/localidades/castelo-de-paiva>
- Caución, C. y. (sem data). *23% das empresas sofreram incumprimentos significativos em 2024*. Crédito y Caución. Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://www.creditoycaucion.es/es/cycnews/analisis/detalle/pt-1124-estudio-riesgo-1>
- Cifone, A. (2024, novembro 20). *Altrata's Billionaire Census 2024*. Altrata. <https://altrata.com/reports/global-gender-diversity-2024>
- Coelho, S. (sem data). *Orçamento do Estado*.
- CoLABOR Lança a 1.ª Edição Anual da Publicação “Trabalho, Emprego e Proteção Social 2024”. (sem data). CoLABOR. Obtido 13 de dezembro de 2024, de <https://www.colabor.pt/noticias/colabor-lanca-primeira-edicao-da-publicacao-trabalho-emprego-protecao-social>
- Como Portugal está a atrair uma vaga de ‘novo luxo’ na hotelaria. (2024, julho 25). *Expresso*. [https://expresso.pt/economia/economia\\_turismo/2024-07-25-como-portugal-esta-a-atrair-uma-vaga-de-novo-luxo-na-hotelaria-85a8a033](https://expresso.pt/economia/economia_turismo/2024-07-25-como-portugal-esta-a-atrair-uma-vaga-de-novo-luxo-na-hotelaria-85a8a033)
- Compete2020. (sem data). Obtido 1 de novembro de 2024, de <https://www.compete2020.gov.pt/documentacao/detalhe/guia-como-elaborar-plano-negocios>
- Compreender o idadismo no local de trabalho. (2024, agosto 12). Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://ffms.pt/pt-pt/estudos/estudos/compreender-o-idadismo-no-local-de-trabalho>
- Conselho Nacional de Educação Pública Estado da Educação 2023—Conselho Nacional de Educação. (sem data). Obtido 8 de janeiro de 2025, de <https://www.cnedu.pt/pt/noticias/2411-conselho-nacional-de-educacao-publica-estado-da-educacao-2023>
- Considerate Collection | Small Luxury Hotels of the World | Small Luxury Hotels of the World. (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://slh.com/considerate>
- Consumo de energia associado aos veículos elétricos irá disparar até 2030. (2024, dezembro 4). *Expresso*. <https://expresso.pt/semanario/mobilidade-eletrica/2024-12-04-consumo-de-energia-associado-aos-veiculos-eletricos-ira-disparar-ate-2030-88967b1f>
- Correia, A., Reis, H., Moro, S., & Kozak, M. (2022). Meaning of luxury in hospitality: An analysis of multiple destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 392-402. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.07.012>
- Costa, T., & Galina, S. (2016). A relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social: Um estudo em empreendimentos de turismo em espaço rural em Portugal. *Tourism & Management Studies*, 12(2), Artigo 2.
- Country Inflows | Wealth Migration 2024. (sem data). Henley & Partners. Obtido 11 de novembro de 2024, de <https://www.henleyglobal.com/publications/henley-private-wealth-migration-report-2024/top-10-country-inflows>

- Crețu, R. F., Gheorghe, S., Șerban, E. C., Țuțui, D., & Crețu, R. C. (2024). Analysis of Influencing Factors of the Energy Transition Process in Sustainable Nautical Tourism: Case Study—The Netherlands. *Sustainability*, 16(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.3390/su16041416>
- Criação de novas empresas de alojamento local em queda.* (sem data). Obtido 8 de outubro de 2024, de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/criacao-de-novas-empresas-de-alojamento-local-em-queda>
- Cruz, R., Nobre, F., & Pereira dos Santos, J. (2024). *The Economic Footprint of Short-Term Rentals on Local Businesses: Evidence from Portugal* (SSRN Scholarly Paper No. 4982275). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4982275>
- Découvrir Relais & Châteaux | Relais & Châteaux.* (sem data). Obtido 24 de novembro de 2024, de <https://pt.careers.relaischateaux.com/descubra-a-relais-chateaux>
- Decreto-Lei n.º 76/2024 | DR.* (sem data). Obtido 20 de novembro de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/76-2024-892301177>
- Desemprego no distrito de Aveiro sobe mais que na média do Continente—Notícias de Aveiro.* (sem data). Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://www.noticiasdeaveiro.pt/desemprego-no-distrito-de-aveiro-sobe-mais-que-na-media-do-continente/>
- Digital Decade DESI visualisation tool.* (sem data). Obtido 6 de novembro de 2024, de [https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi\\_2024&indicator=desi\\_bbspeed\\_1000&breakdown=total&unit=pc\\_lines&country=AT%2CBE%2CBG%2CHR%2CCY%2CCZ%2CDK%2CEE%2CEU%2CFI%2CFR%2CDE%2CEL%2CHU%2CIE%2CIT%2CLV%2CLT%2CLU%2CMT%2CNL%2CPL%2CPT%2CRO%2CSK%2CSI%2CES%2CSE](https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2024&indicator=desi_bbspeed_1000&breakdown=total&unit=pc_lines&country=AT%2CBE%2CBG%2CHR%2CCY%2CCZ%2CDK%2CEE%2CEU%2CFI%2CFR%2CDE%2CEL%2CHU%2CIE%2CIT%2CLV%2CLT%2CLU%2CMT%2CNL%2CPL%2CPT%2CRO%2CSK%2CSI%2CES%2CSE)
- Direção-Geral Consumidor.* (sem data). Obtido 5 de novembro de 2024, de <https://www.consumidor.gov.pt/>
- Discovery investe oito milhões na reabertura de hotel de luxo em Lamego.* (sem data). Obtido 22 de novembro de 2024, de [https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/discovery\\_investe\\_oito\\_milhoes\\_na\\_reabertura\\_de\\_hotel\\_de\\_luxo\\_em\\_lamego](https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/discovery_investe_oito_milhoes_na_reabertura_de_hotel_de_luxo_em_lamego)
- Dolci, T. S., Xavier Da Silva, L., Cristóvão, A., & De Souza, M. (2023, julho 1). *Instituições e o desenvolvimento do enoturismo: Reflexões sobre o Alto Douro Vinhateiro (Portugal) e o Vale Dos Vinhedos (Brasil).* | EBSCOhost. <https://doi.org/10.34624/rtd.v43i0.33061>
- Dominguez, H. G. de A. C. e L. (2016). *Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração: Contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL.* <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/87173>
- Douro Valley Hotel and Spa in Portugal | Six Senses.* (sem data). Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.sixsenses.com/en/hotels-resorts/europe/portugal/douro-valley/>
- Dube, R. (2024, abril 4). This Boutique Hotel In Porto Is an Ultra Luxurious City Retreat. *Hotels Above Par - Boutique Hotels & Travel.* <https://hotelsabovepar.com/this-boutique-hotel-in-porto-is-an-ultra-luxurious-city-retreat/>
- ECO. (2024, setembro 29). *Do luxuoso hotel do grupo Torel à nova adega e museu, a Quinta da Vacaria está a dar cartas no Douro.* ECO. <https://eco.sapo.pt/reportagem/do-luxuoso-hotel-do-grupo-torel-a-nova-adega-e-museu-a-quinta-da-vacaria-esta-a-dar-cartas-no-douro/>
- Edwards, K. (2023, fevereiro 17). *Shaping the Future of Luxury Travel [Amadeus Report].* E-Commerce Germany News. <https://ecommercegermany.com/blog/shaping-the-future-of-luxury-travel-amadeus-report>
- Empresa de turismo fundada por Vaz Guedes e Mexia é declarada insolvente.* (sem data). Jornal Expresso. Obtido 22 de novembro de 2024, de <https://expresso.pt/economia/2016-02-23-Empresa-de-turismo-fundada-por-Vaz-Guedes-e-Mexia-e-declarada-insolvente>
- Entrevista André Buldini. Como o Six Senses, no Douro, está a reinventar o luxo e o wellness.* (sem data). Revista Must. Obtido 22 de novembro de 2024, de <https://www.must.jornaldenegocios.pt/conversas/detalhe/entrevista-andre-buldini-como-o-six-senses-no-douro-esta-a-reinventar-o-luxo-e-o-wellness>

- Entrevista André Buldini. Como o Six Senses, no Douro, está a reinventar o luxo e o wellness— Conversas—Revista Must.* (sem data). Obtido 22 de novembro de 2024, de <https://www.must.jornaldenegocios.pt/conversas/detalhe/entrevista-andre-buldini-como-o-six-senses-no-douro-esta-a-reinventar-o-luxo-e-o-wellness>
- Estatísticas.* (sem data). Obtido 1 de novembro de 2024, de <https://douro.apdl.pt/estatisticas/>
- Europa vai cadastrar todo o alojamento local numa base única.* (sem data). Diário de Notícias. Obtido 8 de outubro de 2024, de <https://www.dn.pt/2577115799/europa-vai-cadastrar-todo-o-alojamento-local-numa-base-unica/>
- European Consumers Are Optimistic But Still Not Spending.* (2024, outubro 16). BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2024/european-consumers-optimistic-but-not-spending>
- EXAME | BOA Hotels: Investimento de 50 milhões vai criar resort de luxo no Douro.* (2024, julho 30). Visão. <https://visao.pt/exame/2024-07-30-bo-hotels-investimento-de-50-milhoes-vai-criar-resort-de-luxo-no-douro/>
- Explore Hotels | Small Luxury Hotels of the World.* (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://slh.com/explore-hotels?roomsList=adults%3D2%2Bchildren%3D&sort=ascName&pageIndex=1&resultsPerPage=10&viewType=list&regions=Portugal&query=Portugal>
- Exploring luxury travel trends in 2024 | McKinsey.* (sem data). Obtido 2 de dezembro de 2024, de <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/updating-perceptions-about-todays-luxury-traveler#/>
- EYETECH (Diretor). (2017, agosto 9). *05 Awesome Powerful Electric Toys You Must Try* [Gravação de vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=DtbfDcOFns>
- Fact Sheet: Leading Hotels of the World.* (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://www.lhw.com/corporate/fact-sheet>
- February 13, W. H., & pmPermalink, 2020 at 5:04. (2019, abril 23). *The incredible rise of the electric hydrofoils! - Plugboats.* <https://plugboats.com/the-incredible-rise-of-the-electric-hydrofoils/>
- Fernandes, D., & Vieira, I. (2023). O imaginário romântico do Rio Douro: *LIT&TOUR - International Journal of Literature and Tourism Research (IJLTR)*, 6-19.
- Ferreira, A. da S. M., Loiola, E., & Gondim, S. M. G. (2017). Motivations, business planning, and risk management: Entrepreneurship among university students. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(2), 140-150. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.03.003>
- Ferrell, O. C., Hartline, M., & Hochstein, B. W. (2021). *Marketing Strategy*. Cengage Learning.
- Figueiredo, F. (sem data). *Forrester um amador de Fotografia em Portugal.*
- Finest Collection | Small Luxury Hotels of the World | Small Luxury Hotels of the World.* (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://slh.com/finest>
- Fortuna dos super-ricos aumentou 121% em dez anos.* (sem data). Jornal de Notícias. Obtido 6 de dezembro de 2024, de <https://www.jn.pt/8343412941/fortuna-dos-super-ricos-aumentou-121-em-dez-anos/>
- Freitas, I. D. de. (2024, novembro 22). *Gilles Lipovetsky: “Já não existe uma imagem consensual do luxo”.* PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2024/11/22/impar/entrevista/gilles-lipovetsky-ja-nao-existe-imagem-consensual-luxo-2110955>
- Freitas, I. D. de. (2025, abril 15). *Hotelaria de luxo portuguesa está “no topo” das prioridades da Condé Nast Johansens.* PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2025/04/15/fugas/noticia/hotelaria-luxo-portuguesa-topo-prioridades-conde-nast-johansens-2129874>
- Front.end. (sem data-a). *Composição do Executivo Municipal em Permanência—Notícias | CM Castelo de Paiva.* Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/noticias/informacao-oficial/composicao-do-executivo-municipal-em-permanencia>
- Front.end. (sem data-b). *Município | CM Castelo de Paiva.* Obtido 7 de novembro de 2024, de <https://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/municipio>

- Front.end. (sem data-c). *O que visitar | CM Castelo de Paiva*. Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/o-que-visitar>
- Front.end. (sem data-d). *PLANO ESTRATÉGICO DOS TRANSPORTES E INFRA-ESTRUTURAS JÁ CONTEMPLA - Notícias | CM Castelo de Paiva*. Obtido 3 de novembro de 2024, de <https://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/noticias/informacao-oficial/plano-estrategico-dos-transportes-e-infra-estruturas-ja-contempla-o-ic-35>
- Future of Jobs Report 2025: 78 Million New Job Opportunities by 2030 but Urgent Upskilling Needed to Prepare Workforces*. (sem data). World Economic Forum. Obtido 8 de janeiro de 2025, de <https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/>
- Future Traveller Tribes 2030*. (sem data).
- Galvão, A. M., & Ala, S. M. F. (2024). Novos horizontes da saúde mental e hotelaria: Um exemplo de boas práticas. *I Congresso Internacional de Bem-Estar e Saúde Mental nos estudantes do ensino superior: livro de atas*, 97-99.
- Gan, T., Zheng, J., Li, W., Li, J., & Shen, J. (2023). Health and Wellness Tourists' Motivation and Behavior Intention: The Role of Perceived Value. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), Artigo 5. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054339>
- Geopolitics | Wealth Migration 2024*. (sem data). Henley & Partners. Obtido 11 de novembro de 2024, de <https://www.henleyglobal.com/publications/henley-private-wealth-migration-report-2024/widespread-geopolitical-instability-fuels-unprecedented-millionaire-migration>
- Global GenAI Report | NTT DATA*. (sem data). NTT. Obtido 13 de dezembro de 2024, de <https://services.global.ntt/en-us/campaigns/global-genai-report>
- Global Migration | Wealth Migration 2024*. (sem data). Henley & Partners. Obtido 11 de novembro de 2024, de <https://www.henleyglobal.com/publications/henley-private-wealth-migration-report-2024/global-wealth-migration>
- Global Risk Report 2025*. (sem data). World Economic Forum. Obtido 16 de janeiro de 2025, de <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
- Global Wealth Report 2024 - Crafted wealth intelligence*. (2008).
- Global Wellness Economy: Country Rankings (2019-2022 data)*. (sem data). Global Wellness Institute. Obtido 23 de novembro de 2024, de <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2024-the-global-wellness-economy-country-rankings/>
- Global workforce of the future research 2024*. (sem data). Obtido 13 de dezembro de 2024, de <https://www.adecogroup.com/global-workforce-of-the-future-research-2024>
- Go Where You're Welcomed. (sem data). *Global Passport Index 2024*. Obtido 15 de janeiro de 2025, de <https://www.globalcitizensolutions.com/passport-index/quality-of-life-index/>
- Goldstein, M. (sem data). *What's Driving Luxury Travelers In 2024, According To McKinsey*. Forbes. Obtido 2 de dezembro de 2024, de <https://www.forbes.com/sites/michaelgoldstein/2024/09/17/mckinsey-study-reveals-surprising-facts-about-todays-luxury-travelers/>
- Gonçalves, A. R., Costa Pinto, D., Shuqair, S., Mattila, A., & Imanbay, A. (2024). The paradox of immersive artificial intelligence (AI) in luxury hospitality: How immersive AI shapes consumer differentiation and luxury value. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(11), 3865-3888. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2023-1689>
- Gonçalves, C. de B. Q., Gimenes, R. M. T., Schlindwein, M. M., & Silva, M. C. da. (2022). ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UM SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROECOLÓGICA INTEGRADA E SUSTENTÁVEL (PAIS). *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 24, e1785-e1785.
- Gromicho, I. (2024, março 25). Portugal é o 6º destino mundial para férias de luxo em 2024. *Ambitur*. <https://www.ambitur.pt/portugal-e-o-6o-destino-mundial-para-ferias-de-luxo-em-2024/>
- Gryglewicz, S., Mancini, L., Morellec, E., Schroth, E. J., & Valta, P. (2021). *Understanding Cash Flow Risk* (SSRN Scholarly Paper No. 2992202). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2992202>

- Guarnieri, M., Bovo, A., Zatta, N., & Trovò, A. (2024). Design, construction and operation of a special electric vessel for water-city utilities service. *Energy*, 309, 133110. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2024.133110>
- GuestReady prevê mais do que duplicar o portefólio de alojamento local em Portugal. (2024, julho 9). Expresso. [https://expresso.pt/economia/economia\\_turismo/2024-07-09-guestready-preve-mais-do-que-duplicar-o-portefolio-de-alojamento-local-em-portugal-22b5d347](https://expresso.pt/economia/economia_turismo/2024-07-09-guestready-preve-mais-do-que-duplicar-o-portefolio-de-alojamento-local-em-portugal-22b5d347)
- Guia de boas praticas para uma economia circular no alojamento turistico. (sem data).
- Há piqueniques a olhar o rio, jantares na estufa e vinhos à prova neste hotel premiado no Douro. (2024, maio 14). Expresso. <https://expresso.pt/boa-cama-boa-mesa/2024-05-14-ha-piqueniques-a-olhar-o-rio-jantares-na-estufa-e-vinhos-a-prova-neste-hotel-premiado-no-douro-1fac16dd>
- Hansen, J., & Wänke, M. (2011). The abstractness of luxury. *Journal of Economic Psychology*, 32(5), 789-796. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.05.005>
- Hauglund, N. L., Andersen, M., Tokarska, K., Radovanovic, T., Kjaerby, C., Sørensen, F. L., Bojarowska, Z., Untiet, V., Ballesteros, S. B., Kolmos, M. G., Weikop, P., Hirase, H., & Nedergaard, M. (2025). Norepinephrine-mediated slow vasomotion drives glymphatic clearance during sleep. *Cell*, 0(0). <https://doi.org/10.1016/j.cell.2024.11.027>
- Healthy aging: What it means to older adults | McKinsey. (sem data). Obtido 9 de dezembro de 2024, de <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/age-is-just-a-number-how-older-adults-view-healthy-aging#/>
- Heyes, A. (2021). What is luxury hospitality? A need to move towards a scientific understanding. *Research in Hospitality Management*, 11(2), 67-69. <https://doi.org/10.1080/22243534.2021.1917919>
- Heyes, A., & Lashley, C. (2017). Price, exclusivity and luxury: Exploring London's luxury hotels. *Research in Hospitality Management*, 7(1), 17-26. <https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1355470>
- Heyes, A., & Minor, K. (2021). Luxury hospitality—Is this the time to rethink the ethical stance? *Research in Hospitality Management*, 11(1), 5-7. <https://doi.org/10.1080/22243534.2020.1867372>
- Hill, J. S. (2024, setembro 16). *Electric Candela hydrofoil boat sets world record by crossing Baltic Sea*. The Driven. <https://thedriven.io/2024/09/16/electric-candela-hydrofoil-boat-sets-world-record-by-crossing-baltic-sea/>
- Hindley, C., Stiphout, J., & Legrand, W. (2023). *Luxury Hospitality and Sustainability: An Oxymoron or Viable Pursuit?* (pp. 3-23). <https://doi.org/10.1108/S1745-354220230000019001>
- History of Leading Hotels of the World. (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://www.lhw.com/corporate/company-history>
- Homepage. (sem data). Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://douro.octanthotels.com/home>
- Hosseini, Y. (2024, maio 15). *Foiling vs. Floating; Understanding the Differences Between Hydrofoil Boats and Other Boats*. Candela. <https://candela.com/foiling-vs-floating-understanding-the-differences-between-hydrofoil-boats-and-other-boats/>
- Hotelaria atrai 600 milhões de euros em 2024. Estrangeiros representam 77% do investimento. (sem data). Diário de Notícias. Obtido 28 de novembro de 2024, de <https://www.dn.pt/7598971731/hotelaria-atrai-600-milhoes-de-euros-em-2024-estrangeiros-representam-77-do-investimento/>
- How the world's best hotels deliver customer experience | McKinsey. (sem data). Obtido 2 de dezembro de 2024, de <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/how-the-worlds-best-hotels-deliver-exceptional-customer-experience#/>
- IA em ação: Da teoria à transformação. (2024, dezembro 12). Expresso. <https://expresso.pt/opiniao/2024-12-12-ia-em-acao-da-teoria-a-transformacao-0626a1cf>

- IA generativa e o futuro do trabalho na América | McKinsey.* (sem data). Obtido 15 de dezembro de 2024, de <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-and-the-future-of-work-in-america>
- IC35—Rans—Entre-os-Rios.* (sem data). Construdata21. Obtido 3 de novembro de 2024, de <https://www.construdata21.com/pt/servicios/listado-de-obras/ic35--rans--entreosrios>
- Iloranta, R. (2022a). Luxury tourism - a review of the literature. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3007-3007. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.1925>
- Iloranta, R. (2022b). Service provider's perspective on luxury tourism experiences in Finland - unconventional luxury tourism experience products. *Matkailututkimus*, 18(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.33351/mt.120913>
- Iloranta, R., & Komppula, R. (2022). Service providers' perspective on the luxury tourist experience as a product. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 22(1), 39-57. <https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1946845>
- Inc, G. (sem data). *State of the Global Workplace Report.* Gallup.Com. Obtido 17 de janeiro de 2025, de <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Introducing the 2025 Luxury Outlook Report.* (2025, janeiro 23). Sotheby's International Realty | Blog. <https://www.sothebysrealty.com/extraordinary-living-blog/introducing-the-2025-luxury-outlook-report>
- Jain, V., Wirtz, J., Salunke, P., Nunkoo, R., & Sharma, A. (2023). Luxury hospitality: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 115, 103597. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103597>
- Jetsurf: Electric surfing. (sem data). *Water Toys Center.* Obtido 21 de novembro de 2024, de <https://watertoyscenter.aquamarine.fr/product-category/brands/jetsurf/>
- José Rocha: "Castelo de Paiva é um concelho com muita qualidade de vida" | *A Verdade.* (2022, junho 4). <https://averdade.com/jose-rocha-castelo-de-paiva-e-um-concelho-com-muita-qualidade-de-vida/>
- Jovens desempregados e sem estudar aumentam no Norte e no Alentejo.* (sem data). Jornal de Notícias. Obtido 12 de janeiro de 2025, de <https://www.jn.pt/285401174/jovens-desempregados-e-sem-estudar-aumentam-no-norte-e-no-alentejo/>
- Kapferer, J.-N. (2014). The future of luxury: Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management*, 21(9), 716-726. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.32>
- Katsikari, C., Hatzithomas, L., Fotiadis, T., & Folinas, D. (2020). Push and Pull Travel Motivation: Segmentation of the Greek Market for Social Media Marketing in Tourism. *Sustainability*, 12(11), Artigo 11. <https://doi.org/10.3390/su12114770>
- Khokhar, M., Ejaz, F., Raza, A., Fodor, Z. J., & Hossain, M. B. (2024). Potential barriers and drivers in the growth of blue economy: Perspectives of nautical tourism. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9), Artigo 9. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.3173>
- lavva.pt. (sem data). *Vinha Boutique Hotel. The Hotel.* Obtido 22 de novembro de 2024, de <https://www.vinhaboutiquehotel.com/pt/hotel>
- LCG. (sem data). *TravelBI by Turismo de Portugal—Dormidas, por município | Dashboard.* Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/dormidas-por-municipio-dashboard/>
- Liao, C., Zuo, Y., Xu, S., Law, R., & Zhang, M. (2023). Dimensions of the health benefits of wellness tourism: A review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1071578>
- Lift eFoil: Mastering Water. (sem data). *Water Toys Center.* Obtido 21 de novembro de 2024, de <https://watertoyscenter.aquamarine.fr/product-category/brands/lift/>
- Lopes, E., Carvalho, F., & Simões, J. T. (2023). Nautical Tourism in Medio Tejo (Portugal): The wakeboard activity. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 40, 67-79. <https://doi.org/10.34624/rtd.v40i0.31441>
- Ltd, F. M. I. G. and C. P. (2024, julho 10). *Electric Boats Market to Reach USD 15.1 Billion by 2033 | Key Players: ABB, Siemens, Kongsberg | Future Market Insights, Inc.* GlobeNewswire News Room. <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/10/07/2958628/0/en/Electric->

- Boats-Market-to-Reach-USD-15-1-Billion-by-2033-Key-Players-ABB-Siemens-Kongsberg-Future-Market-Insights-Inc.html
- Lusa, J. E. com. (2024a, novembro 11). *Investimento brasileiro em Portugal deverá crescer 50% nos próximos três anos*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/investimento-brasileiro-em-portugal-devera-crescer-50-nos-proximos-tres-anos/>
- Lusa, J. E. com. (2024b, novembro 21). *Carga fiscal em Portugal recua para 35,8% do PIB em 2023 mas supera média da OCDE*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/carga-fiscal-em-portugal-recua-para-358-do-pib-em-2023-mas-supera-media-da-ocde/>
- Lusa, J. E. com. (2025a, janeiro 17). *FMI prevê crescimento do PIB mundial de 3,3% em 2025 e 2026*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/fmi-preve-crescimento-do-pib-mundial-de-33-em-2025-e-2026/>
- Lusa, J. E. com. (2025b, maio 14). *Aeroportos da ANA sustentam 725 mil empregos em Portugal e representam 30,2 mil milhões de euros do PIB*. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/aeroportos-da-ana-sustentam-725-mil-empregos-em-portugal-e-representam-302-mil-milhoes-de-euros-do-pib/>
- Luxury Branding in the Hospitality Industry: The Impact of Employee's Luxury Appearance and Elitism Attitude—Kawon Kim, Melissa A. Baker, 2022*. (sem data). Obtido 19 de novembro de 2024, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/19389655211022660>
- Luxury hotels and fine dining restaurants in Portugal | Relais & Châteaux*. (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://www.relaischateaux.com/us/destinations/europe/portugal/>
- Luxury Water Toys Center*. (sem data). Water Toys Center. Obtido 21 de novembro de 2024, de <https://watertoyscenter.aquamarine.fr/>
- Maltez, L. (sem data). *oturismo.pt—Alojamento Local registou um aumento de 18% nas reservas*. Obtido 8 de outubro de 2024, de <https://www.oturismo.pt/alojamento-local/49361-alojamento-local-registou-um-aumento-de-18-nas-reservas.html>
- Marinho, L. (2024, novembro 8). *O sossego e os aromas do Douro na Quinta São José do Barrilário. Evasões*. <https://www.evasoes.pt/ficar/1080159/1080159/>
- Marino, S. (sem data). *What Happens in an Internet Minute? [2024 Statistics]*. *LocaliQ*. Obtido 21 de novembro de 2024, de <https://localiq.com/blog/what-happens-in-an-internet-minute/>
- Marques, M. I. de O. (2023). *As determinantes da qualidade de serviço nos empreendimentos turísticos em Portugal: O caso de estudo da geração Z*. <http://hdl.handle.net/10400.1/20735>
- Medina-Rebollo, D., Sáenz-López Buñuel, P., Fernández-Ozcorta, E. J., & Fernández-Gavira, J. (2023). *The Use of Nautical Activities in Formal Education: A Systematic Review*. *Behavioral Sciences*, 13(11), Artigo 11. <https://doi.org/10.3390/bs13110905>
- Mendes, F. A. (2025, janeiro 9). *Ciência mostra que uma boa noite de sono pode literalmente limpar o cérebro*. PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2025/01/09/ciencia/noticia/ciencia-mostra-boa-noite-sono-literalmente-limpar-cerebro-2117881>
- Metade das empresas portuguesas tem um administrador com o pelouro da sustentabilidade*. (2023, março 7). *Expresso*. <https://expresso.pt/sustentabilidade/2023-03-07-Metade-das-empresas-portuguesas-tem-um-administrador-com-o-pelouro-da-sustentabilidade-327667c3>
- Migration Matters | Wealth Migration 2024*. (sem data). Henley & Partners. Obtido 11 de novembro de 2024, de <https://www.henleyglobal.com/publications/henley-private-wealth-migration-report-2024/why-millionaire-migration-matters>
- Miguel, I. P. (2025a, janeiro 8). *Olá, Beta(s). Nova geração tem nome e já está a nascer*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/ola-betas-nova-geracao-tem-nome-e-ja-esta-a-nascer/>
- Miguel, I. P. (2025b, janeiro 10). *Portugal entre os melhores países do mundo no acesso à saúde*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugal-entre-os-melhores-paises-no-acesso-a-saude/>

- Minak, G. (2023). Solar Energy-Powered Boats: State of the Art and Perspectives. *Journal of Marine Science and Engineering*, 11(8), Artigo 8. <https://doi.org/10.3390/jmse11081519>
- Mira, N. J. L. (2019). *Definição de missão, visão e grandes objetivos da Resitejo através do método de Delphi* [masterThesis]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/21374>
- Monteiro, C. (2024a, novembro 18). Gastadores experientes, Bravecations, férias patrimoniais e IA em ascensão: Como serão as férias em 2025? *TNEWS*. <https://tnews.pt/gastadores-experientes-bravecations-ferias-patrimoniais-e-ia-em-ascensao-como-serao-as-ferias-em-2025/>
- Monteiro, C. (2024b, novembro 18). Setor do turismo é o mais confiante para os próximos anos, superando outras indústrias. *TNEWS*. <https://tnews.pt/setor-do-turismo-e-o-mais-confiante-para-os-proximos-anos-superando-outras-industrias/>
- Moraes, I. A. M. (2020). A importância do plano de negócios para uma gestão mais eficiente. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 04(06), 172-181.
- Moreira, C. F. (2024, dezembro 12). *Governo lança projecto para ensinar inteligência artificial aos alunos durante as férias*. PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2024/12/12/sociedade/noticia/governo-lanca-projecto-ensinar-inteligencia-artificial-alunos-durante-ferias-2115473>
- Mota, M., Nossa, P., & Oliveira Moreira, C. (2023). The Impact of Health and Wellness Tourism in the Regional Economy of Estrela UNESCO Global Geopark, Portugal. *Sustainability*, 15(20), Artigo 20. <https://doi.org/10.3390/su152015151>
- Mudar solos rústicos para urbanos fica só nas mãos das câmaras*. (sem data). Obtido 2 de dezembro de 2024, de <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/mudar-solos-rusticos-para-urbanos-fica-so-nas-maos-das-camaras>
- Municípios apertam cerco à criação de alojamento local*. (sem data). *Jornal de Notícias*. Obtido 11 de novembro de 2024, de <https://www.jn.pt/4790857105/municipios-apertam-cerco-a-criacao-de-alojamento-local/>
- Negócio de barcos elétricos procura investidores para novas soluções de luxo*. (sem data). *Diário de Notícias*. Obtido 13 de novembro de 2024, de <https://www.dn.pt/7368063921/negocio-de-barcos-eletricos-procura-investidores-para-novas-solucoes-de-luxo/>
- New BNP Paribas Cardif survey: "Protect & Project Oneself" -BNP Paribas Cardif*. (sem data). Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://www.bnpparibascardif.com/en/article/-/article/new-bnp-paribas-cardif-survey-protect-project-oneself>
- Nicula, V., & Spânu, S. (2019). PESTEL ANALYSIS APPLIED IN TOURISM EVALUATION IN BRAILA COUNTY. *Revista Economică*.
- Nogueira, A. F., Nobre, F. C., & Nobre, L. H. N. (2021). Análise das fontes de financiamento das micro e pequenas empresas. *REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 7(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.21574/remipe.v7i1.280>
- Nota de Conjuntura nº 102—Outubro de 2024*. (2024, novembro 5). <https://forumcompetitividade.org/nota-de-conjuntura-no-102-outubro-de-2024/>
- Nova edição: Entrevista a Gonçalo Narciso dos Santos, delegado da Relais & Châteaux para Portugal e Espanha*. (2024, julho 24). *Publituris Hotelaria*. <https://publiturishotelaria.pt/2024/07/24/nova-edicao-entrevista-goncalo-narciso-dos-santos-delegado-da-relais-chateaux-portugal-espanha>
- Novo turismo de luxo em Portugal procura história e tradição*. (sem data). *Dinheiro Vivo*. Obtido 14 de novembro de 2024, de <https://www.dinheirovivo.pt/economia/nacional/novo-turismo-de-luxo-quer-conhecer-a-historia-nacional--17001123.html/>
- Novos registos de AL caem 64% em sete meses*. (sem data). *Diário de Notícias*. Obtido 8 de outubro de 2024, de <https://www.dn.pt/3244896604/novos-registos-de-al-caem-64-em-sete-meses/>
- Nunes, A., Moreira, C. O., Paiva, I., & Cunha, L. S. da. (2016). *Territórios de Água | Water Territories*. CEGOT, Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/32286>

- O esplendor do Douro num ambiente de sóbrio luxo.* (sem data). Diário de Notícias. Obtido 13 de novembro de 2024, de <https://www.dn.pt/2438010096/o-esplendor-do-douro-num-ambiente-de-sobrio-luxo/>
- «O futuro do turismo de luxo envolverá uma mistura de várias tendências e inovações»: María Dolores Martos. (2024, setembro 16). *Executive Digest*. <https://executivedigest.sapo.pt/noticias/o-futuro-do-turismo-de-luxo-envolvera-uma-mistura-de-varias-tendencias-e-inovacoes-maria-dolores-martos/>
- O que é que se passa no Douro? Biohacking e Spa 2.0.* (2024, março 9). Expresso. <https://expresso.pt/opiniao/cronica/2024-03-09-O-que-e-que-se-passa-no-Douro--Biohacking-e-Spa-2.0-b3ee6b1b>
- O rio Douro tem um novo hotel de cinco estrelas - NiT.* (sem data). Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://www.nit.pt/fora-de-casa/06-16-2015-douro-royal-valley-foi-inaugurado-este-terca-feira>
- ODS • *Objetivos Desenvolvimento Sustentável* • BCS D Portugal. (2022, setembro 22). <https://ods.pt/Opinião/5-hotéis-em-Portugal-que-unem-o-vinho-ao-bem-estar>. (sem data). Estadão. Obtido 5 de novembro de 2024, de <https://www.estadao.com.br/emails/e-ai-beleza/5-hoteis-em-portugal-que-unem-o-vinho-ao-bem-estar/>
- Oseid, J. (sem data). *Why Vinha Boutique Hotel Is Your New Douro River Haven*. Forbes. Obtido 22 de novembro de 2024, de <https://www.forbes.com/sites/johnoseid/2024/08/13/why-vinha-boutique-hotel-is-your-new-douro-river-haven/>
- Paixão, I., & Carvalho, P. (2017). Agroturismo: O caso da produção de alfazema. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, Artigo 25. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.359>
- Parales, J. D., Niebles-Núñez, W., & Ruiz, C. P. (2022). Liquidez y endeudamiento en el sector petrolero colombiano: Análisis 2011 - 2020. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(4), 264-276.
- Parmer, L. L., John E. Dillard, J., & Lin, Y.-C. (2021). The 8Ps Marketing Mix and the Buyer Decision-Making Process. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 15(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v15i4.4774>
- (PDF) Service Quality, Satisfaction and Loyalty of Customers in Hotels: The Case of Northern Tanzania. (2024). *ResearchGate*. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.171>
- Pedro Lobo: "Com exceção da CGD", todos os bancos apostam nas fortunas.* (sem data). Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/fundos-de-investimento/detalhe/pedro-lobo-com-excecao-da-cgd-todos-os-bancos-apostam-nas-fortunas>
- Peixeiro, L. C. (sem data). *Navegação no rio Douro Infra-estruturas e canal.*
- Pensions and labour market participation—Main characteristics.* (sem data). Obtido 10 de dezembro de 2024, de [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Pensions\\_and\\_labour\\_market\\_participation\\_-\\_main\\_characteristics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Pensions_and_labour_market_participation_-_main_characteristics)
- Pereira, D. J. M., & Castro, D. T. (2021). Técnicas e indicadores de rendimento financiero aplicados al estado de resultados en empresas comerciales y de servicios colombianas. *Cuadernos de Contabilidad*, 22, 1-21. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc22.tirf>
- Pereira, R., Costa, V., & Gomes, H. (2023). Health and Wellness Tourism: An Overview of Thermal Tourism in Portugal. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-Being*, 11(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.34623/e2bm-8030>
- Pereira, T. G. (2024, novembro 20). *Europa deve perder um quarto da sua força de trabalho até 2050.* O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/europa-deve-perder-um-quarto-da-sua-forca-de-trabalho-ate-2050/>
- Pereiro, X. (2018). Abordagem exploratória do turismo rural de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal). *Análise Social*, 53(226), Artigo 226. <https://doi.org/10.31447/AS00032573.2018226.03>
- Pesquisa RNAL | RNT.* (sem data-a). Obtido 8 de outubro de 2024, de [https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa\\_AL.aspx](https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa_AL.aspx)

- Pesquisa RNAL | RNT.* (sem data-b). Obtido 31 de outubro de 2024, de [https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa\\_AL.aspx](https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa_AL.aspx)
- PIB «per capita» de Portugal volta a convergir para 80,5% da média europeia.* (sem data). Diário de Notícias. Obtido 18 de dezembro de 2024, de <https://www.dn.pt/7914502613/pib-per-capita-de-portugal-volta-a-convergir-para-805-da-media-europeia/>
- Pinheiro, D. (2024). Rota do Românico: O património como âncora do desenvolvimento turístico e territorial. *Gestão de Itinerários Turísticos*. <https://comun.rcaap.pt/handle/10400.26/50990>
- Pinto, I. (2025, janeiro 15). *Davos: Falta de mão de obra preocupa líderes portugueses*. Diário de Notícias. [https://www.dn.pt/economia/davos-falta-de-mão-de-obra-preocupa-líderes-portugueses](https://www.dn.pt/economia/davos-falta-de-mao-de-obra-preocupa-lideres-portugueses)
- Pires, R. (2024, abril 16). *GuestReady regista aumento de 18% nas reservas de Alojamento Local no primeiro trimestre*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/guestready-regista-aumento-de-18-nas-reservas-de-alojamento-local-no-primeiro-trimestre/>
- Portal do INE.* (sem data-a). Obtido 17 de dezembro de 2024, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUEstipo=ea&DESTAQUEScolecção=208680350&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUEstipo=ea&DESTAQUEScolecção=208680350&selTab=tab0)
- Portal do INE.* (sem data-b). Obtido 6 de novembro de 2024, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=590427460&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=590427460&DESTAQUESmodo=2)
- Portal do INE.* (sem data-c). Obtido 6 de novembro de 2024, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008269&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=PT](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008269&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=PT)
- Portal do INE.* (sem data-d). Obtido 6 de novembro de 2024, de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_unid\\_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3)
- Porto está a tornar-se num polo de turismo de luxo.* (2025, abril 27). Jornal de Notícias. <https://www.jn.pt/2021089217/porto-esta-a-tornar-se-num-polo-de-turismo-de-luxo/>
- Porto: Programas para turistas com gostos refinados e carteiras preenchidas.* (2025, abril 27). Jornal de Notícias. <https://www.jn.pt/208301376/porto-programas-para-turistas-com-gostos-refinados-e-carteiras-preenchidas/>
- Portugal Desigual | Um retrato das desigualdades de rendimentos e da pobreza no país.* (2025, janeiro 6). Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://ffms.pt/pt-pt/estudos/estudos/portugal-desigual-um-retrato-das-desigualdades-de-rendimentos-e-da-pobreza-no-pais>
- Portugal: Destinations : Leading Hotels of the World.* (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://www.lhw.com/destinations/portugal>
- Portugal é o país com maior percentagem de cobertura de fibra ótica em zonas rurais.* (sem data). Obtido 5 de novembro de 2024, de <https://www.dstelecom.pt/novidades/imprensa/portugal-com-maior-percentagem-de-fibra-otica-em-zonas-rurais/>
- Portugal no top dos países que atraíram mais milionários em 2024.* (2025, janeiro 25). Jornal de Notícias. <https://www.jn.pt/5775994390/portugal-no-top-dos-paises-que-atrairam-mais-milionarios-em-2024/>
- Portuguesa, P. da R. (sem data). *Presidente da República aceita composição do XXIV Governo Constitucional*. Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://www.presidencia.pt/atualidade/toda-a-atualidade/2024/03/presidente-da-republica-aceita-composicao-do-xxiv-governo-constitucional/>
- Portugueses estão a poupar mais para a reforma e aplicações nos PPR disparam 60%.* (sem data). Diário de Notícias. Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://www.dn.pt/4923247073/portugueses-estao-a-poupar-mais-para-a-reforma-e-aplicacoes-nos-ppr-disparam-60/>

- Prates, W. R. (2015, janeiro 6). Estratégias competitivas genéricas de Michael Porter. *Ciência e Negócios*. <https://cienciaenegocios.com/estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter/>
- Pre-Internet Work Diversions*. (sem data). TrendHunter.Com. Obtido 21 de novembro de 2024, de <https://www.trendhunter.com/trends/vintage-social-networking>
- Private Collection | Small Luxury Hotels of the World | Small Luxury Hotels of the World*. (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://slh.com/private>
- PRNewswire. (2024, agosto 14). *2024 Outplacement and Career Mobility Trends Report: LHH*. <https://hrtechcube.com/2024-outplacement-and-career-mobility-trends-report-lhh/>
- Pryce, J. (2024). Editorial: Enhancing Regional Resilience: The Role of Hospitality Services in Sustaining Communities. *Journal of Resilient Economies (ISSN: 2653-1917)*, 4(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.25120/jre.4.1.2024.4092>
- Publituris Hotelaria de Junho*. (2021, junho 28). Publituris. <https://www.publituris.pt/2021/06/28/publituris-hotelaria-de-junho-3>
- Quadros do Setor*. (sem data). Obtido 6 de novembro de 2024, de <https://www.bportugal.pt/QS/qswweb/Dashboards>
- Quais são os países mais ricos do mundo em 2024? (sem data). *HelloSafe*. Obtido 13 de novembro de 2024, de <https://hellosafe.pt/seguro-viagem/paises-mais-ricos-do-mundo>
- Quality Standards: Leading Hotels of the World*. (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://www.lhw.com/corporate/standards>
- Quanto custam os trabalhadores desmotivados?* (2025, janeiro 16). Expresso. <https://expresso.pt/semanario/economia/o-ceo-e-o-limite/2025-01-16-quanto-custam-os-trabalhadores-desmotivados--ff03b1fc>
- Quinta. (sem data). *Quinta de Ventozelo, Douro*. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://quintadeventozelo.pt/quinta/>
- Quinta da Côrte—Vinhos, portos e turística*. (sem data). Quinta Da Côrte - Vins, Portos et Oenotourisme - Douro, Portugal. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://quintadacorte.com/pt-pt/>
- Quinta da Gricha*. (sem data). Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.drinkchurchills.com/en/visit/quinta-da-gricha/>
- QUINTA DA PACHECA - Douro Valley Portugal*. (sem data). Quinta Da Pacheca - Douro Valley. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://quintadapacheca.com/>
- Quinta de S. Bernardo—Winery & Farmhouse—Douro Valley*. (sem data). quintadesaobernardo. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.quintadesaobernardo.com>
- Quinta de Villa Franca*. (sem data). Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://quintavfranca.com/>
- QUINTA SÃO JOSÉ DO BARRILÁRIO (ARMAMAR, PORTUGAL): 35 fotos, comparação de preços e avaliações*. (sem data). Tripadvisor. Obtido 26 de novembro de 2024, de [https://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g1178663-d28107266-Reviews-Quinta\\_Sao\\_Jose\\_Do\\_Barrilario-Armamar\\_Viseu\\_District\\_Northern\\_Portugal.html](https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g1178663-d28107266-Reviews-Quinta_Sao_Jose_Do_Barrilario-Armamar_Viseu_District_Northern_Portugal.html)
- Quinta São José do Barrilário Douro Wine Hotel & SPA*. (sem data). Barrilário. Obtido 26 de novembro de 2024, de <https://barrilario.com/>
- Quintela, F. da S., & Alegria, J. (2023, junho 1). *Contribution of health and wellness tourism to happiness and quality of life—A comparative study between Portugal and Hungary*. | EBSCOhost. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v34i.2686>
- Reis, P., Balão, A., Baltazar, M. da S., & Santos, M. (2021). *Desenvolvimento local em destinos turísticos alternativos: Estação Náutica de Avis (Alentejo -Portugal)*. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2021.19.034>
- Reis, R. A. (2024a, novembro 26). «*Mais do que uma infraestrutura náutica.*» *Vilamoura inaugura nova marina*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/mais-do-que-uma-infraestrutura-nautica-vilamoura-inaugura-nova-marina/>

- Reis, R. A. (2024b, dezembro 14). *Referendo ao AL pode custar 38 milhões em taxa turística a Lisboa*. O Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/referendo-ao-al-pode-custar-38-milhoes-em-taxa-turistica-a-lisboa/>
- Relvas, R. B. (2024, novembro 24). *Apesar das restrições, peso do alojamento local sobre a habitação é cada vez maior*. PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2024/11/24/economia/noticia/apesar-restricoes-peso-alojamento-local-habitacao-maior-2113098>
- Revisão do PDM | CM Castelo de Paiva*. (sem data). Obtido 3 de novembro de 2024, de <https://www.cm-castelo-paiva.pt/pt/revisao-do-pdm>
- Rocha, B., Afonso, A., Baião, G., & Reis, N. (2024). *Turismo e desenvolvimento regional no Douro: Potencialidades do turismo fluvial*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11674.04805>
- Rocha, N. F. C. (2009). *Análise de sensibilidade dos estudos de viabilidade na construção de empreendimentos: Aplicação prática na vertente económica/financeira*. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/59301>
- Ruiz, C. R. (2019). Criação de um modelo canvas para planeamento académico aliado a ferramentas de design thinking. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 321-327. <https://doi.org/10.22633/rpge.v23i2.11762>
- Salário mínimo nacional já vale dois terços do salário médio líquido*. (sem data). Diário de Notícias. Obtido 29 de novembro de 2024, de <https://www.dn.pt/2050164620/salario-minimo-nacional-ja-vale-dois-tercos-do-salario-medio-liquido/>
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. Em C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (1.ª ed., pp. 1-1). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>
- Sanabre, C., Pedraza-Jiménez, R., & Codina, L. (2018). WebSite Canvas Model: Propuesta de un modelo visual para la ideación estratégica de sitios web. *Revista Española de Documentación Científica*, 41(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.3989/redc.2018.4.1542>
- Sánchez-Pérez, M., Illescas-Manzano, M. D., & Martínez-Puertas, S. (2020). You're the Only One, or Simply the Best. Hotels differentiation, competition, agglomeration, and pricing. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102362. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102362>
- Santos, A. S. (2016). *Departamento de Ambiente e Ordenamento*.
- Santos, M. da C. M. dos. (2023). *Itinerância da memória no Vale do Douro: (Re)ativar a linha férrea do Pocinho a Barca d'Alva* [masterThesis]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/88090>
- Santos, E., Lisboa, I., & Eugénio, T. (2022). The Financial Performance of Family versus Non-Family Firms Operating in Nautical Tourism. *Sustainability*, 14(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.3390/su14031693>
- Santos, P., & Pinheiro, F. (2017). O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 5, 150. <https://doi.org/10.5380/relainep.v5i7.55161>
- Sarmento, A. (2025, maio 13). Portugal entre os países que lideram o turismo de bem-estar em 2025. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugal-entre-os-paises-que-lideram-o-turismo-de-bem-estar-em-2025/>
- Seara.com. (sem data-a). *History of The Yeatman hotel in Porto*. The Yeatman Hotel. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.the-yeatman-hotel.com/en/hotel-porto/history/>
- Seara.com. (sem data-b). *Pools with a view in Porto*. The Yeatman Hotel. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.the-yeatman-hotel.com/en/hotel-porto/our-pools/>
- Seara.com. (sem data-c). *Sustainability*. The Yeatman Hotel. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.the-yeatman-hotel.com/en/hotel-porto/sustainability/>
- Seara.com. (sem data-d). *The Yeatman Hotel in Porto - Luxury Wine Spa Hotel*. The Yeatman Hotel. Obtido 12 de novembro de 2024, de [https://www.the-yeatman-hotel.com/en/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=Organic&utm\\_campaign=GMB](https://www.the-yeatman-hotel.com/en/?utm_source=Google&utm_medium=Organic&utm_campaign=GMB)

- Seguí-Amortegui, L., Clemente-Almendros, J. A., Medina, R., & Grueso Gala, M. (2019). Sustainability and Competitiveness in the Tourism Industry and Tourist Destinations: A Bibliometric Study. *Sustainability*, 11(22), Artigo 22. <https://doi.org/10.3390/su11226351>
- SEMINARIO ESTUDO IMPACTO AL. (sem data). Obtido 8 de outubro de 2024, de <https://www.alep.pt/CONFERENCIAESTUDOIMPACTOAL>
- Sétima travessia sobre o Douro não pode ser mais baixa do que o tabuleiro inferior da Ponte D. Luís. (sem data). *Jornal Expresso*. Obtido 11 de novembro de 2024, de <https://expresso.pt/sociedade/2019-11-04-Setima-travessia-sobre-o-Douro-nao-pode-ser-mais-baixa-do-que-o-tabuleiro-inferior-da-Ponte-D.-Luis>
- Sharma, A., Sharma, S., & Chaudhary, M. (2020). Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of travel agency managers. *Tourism Management*, 79, 104078. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104078>
- SIGTUR - Sistema de Informação Geográfica do Turismo de Portugal. (sem data). Obtido 31 de outubro de 2024, de <https://sigtur.turismodeportugal.pt/>
- Silêncio que estamos no Douro: Boutique hotel sobre o rio e entre socalcos já abriu na Quinta da Vacaria. (2024, agosto 26). *Expresso*. <https://expresso.pt/boa-cama-boa-mesa/2024-08-26-silencio-que-estamos-no-douro-boutique-hotel-sobre-o-rio-e-entre-socalcos-ja-abriu-na-quinta-da-vacaria-8ab05bd9>
- Silva, R. S. e. (2025a, janeiro 7). 5 aquisições que podem transformar o setor do turismo em 2025. *TNEWS*. <https://tnews.pt/5-aquisicoes-que-podem-transformar-o-setor-do-turismo-em-2025/>
- Silva, R. S. e. (2025b, janeiro 13). Como estão os cursos de turismo a evoluir para responder às novas exigências do mercado? *TNEWS*. <https://tnews.pt/como-estao-os-cursos-de-turismo-a-evoluir-para-responder-as-novas-exigencias-do-mercado/>
- Simões, L. (2024a, novembro 23). Imposto sobre os ricos dava 3.773 milhões aos cofres do Estado português. *O Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/imposto-sobre-os-ricos-dava-3-773-milhoes-aos-cofres-do-estado-portugues/>
- Simões, L. (2024b, novembro 23). Ricos espanhóis “fogem” para Portugal após imposto sobre fortunas. *O Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/ricos-espanhois-fogem-para-portugal-apos-imposto-sobre-fortunas/>
- Six Senses Douro Valley regista aumento de receita em 2024—*TNEWS*. (sem data). Obtido 22 de novembro de 2024, de <https://tnews.pt/six-senses-douro-valley-regista-aumento-de-receita-em-2024/>
- Smith, S. L. J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)90121-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90121-X)
- Soares, S., Carvalho, P., & Mourão, M. F. (2023). Fostering Customer Loyalty in Kitesurfing: The Case of a Nautical Sports Centre in Portugal. *Sustainability*, 15(22), Artigo 22. <https://doi.org/10.3390/su152215767>
- Sobre—Enoturismo—Casa do Rio Foz Côa. (sem data). Quinta do Vallado. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.quintadovallado.com/pt/enoturismo/casa-do-rio-foz-coa/sobre/>
- Sobre—Enoturismo—Quinta do Vallado Régua. (sem data). Quinta do Vallado. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.quintadovallado.com/pt/enoturismo/quinta-do-vallado-regua/sobre/>
- Sornsaruht, P. (2024). An Investigation of How Hotel Image, Hotel Service Quality, Guest Loyalty, And Guest Experience Influence Luxury Hotel Guest Revisit Intention in Thailand. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3341>
- Sousa, G. (sem data). *Rede das Estações Náuticas de Portugal*.
- Spa, D. R. V. H. &. (sem data). *Douro Royal Valley Hotel & Spa | Website Oficial*. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.douroroyal.com/>
- S.Paulo, F. de. (2024, novembro 5). Tarifas mais agressivas e deportação em massa: O que esperar de Donald Trump como presidente dos EUA. *O Jornal Económico*.

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/tarifas-mais-agressivas-e-deportacao-em-massa-o-que-esperar-de-donald-trump-como-presidente-dos-eua/>

Statistics | Eurostat. (sem data). Obtido 10 de dezembro de 2024, de [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfso\\_23pens06/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfso_23pens06/default/table?lang=en)

Sugestão NiT: O turismo rural no Douro de onde ninguém quer sair. (sem data). NiT. Obtido 5 de novembro de 2024, de <https://www.nit.pt/fora-de-casa/turismos-rurais-e-hotéis/sugestao-nit-o-turismo-rural-no-douro-de-onde-ninguem-quer-sair>

Tarazona-Montoya, R., Peris-Ortiz, M., & Devece, C. (2020). The Value of Cluster Association for Digital Marketing in Tourism Regional Development. *Sustainability*, 12, 9887. <https://doi.org/10.3390/su12239887>

TecnoHotel. (sem data). *THPORTUGAL 34 NOVEMBRO/DEZEMBRO 2024*. TecnoHotel. Obtido 6 de janeiro de 2025, de <https://www.tecnohotelnews.pt/edicoes/thportugal-34-novembrodezembro-2024>

Teixeira, N. D. (2017). As fontes de financiamento e a criação de valor financeiro. *XXVII Jornadas Hispano-Lusas*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17989>

*The Global Medical Trend Rates Report 2025*. (sem data). Aon. Obtido 11 de janeiro de 2025, de <https://www.aon.com/en/insights/reports/the-global-medical-trend-rates-report>

*The rise of luxury hospitality | Arthur D. Little*. (sem data). Obtido 13 de novembro de 2024, de <https://www.adlittle.com/en/insights/viewpoints/rise-luxury-hospitality>

*The risks of competitive fragmentation on Europe's road to net zero*. (sem data). Allianz Trade Corporate. Obtido 17 de dezembro de 2024, de [https://www.allianz-trade.com/en\\_global/news-insights/economic-insights/241209-net-zero-competition.html](https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/economic-insights/241209-net-zero-competition.html)

*The top wellness trends in 2024 | McKinsey*. (sem data). Obtido 9 de dezembro de 2024, de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024#/>

*The Vintage House Hotel*. (sem data). Vintage House Hotel. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.vintagehousehotel.com/en/>

Thomsen, T. U., Holmqvist, J., Von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Belk, R. W. (2020). Conceptualizing unconventional luxury. *Journal of Business Research*, 116, 441-445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.058>

tnews. (2024a, outubro 18). André Buldini | Six Senses Douro: «A única coisa que procuro num colaborador é a chama nos olhos». *TNEWS*. <https://tnews.pt/andre-buldini-six-senses-douro-a-unica-coisa-que-procuro-num-colaborador-e-a-chama-nos-olhos/>

tnews. (2024b, outubro 24). Taxa de ocupação do AL alcança 90% este verão, mas proprietários apontam para uma perda de rendimentos. *TNEWS*. <https://tnews.pt/taxa-de-ocupacao-do-al-alcanca-90-este-verao-mas-proprietarios-apontam-para-um-perda-de-rendimentos/>

tnews. (2024c, novembro 12). Estudo: Novo perfil de turista exige mudança na operação de hotéis em 2025. *TNEWS*. <https://tnews.pt/estudo-novo-perfil-de-turista-exige-mudanca-na-operacao-de-hotéis-em-2025/>

*Torel Quinta da Vacaria | Hotel Vale do Douro | Site Oficial*. (sem data). Torel Quinta da Vacaria. Obtido 26 de novembro de 2024, de <https://www.torelquintadavacaria.com/pt/>

Triarchi, E., & Karamanis, K. (2016, junho 9). *The evolution of alternative forms of Tourism: A theoretical background*.

*Turismo: Portugal é o sexto destino mundial de luxo em 2024*. (sem data). AICEP. Obtido 14 de novembro de 2024, de <https://www.portugalglobal.pt/pt/noticias/2024/marco/turismo-portugal-e-o-sexto-destino-mundial-de-luxo-em-2024/>

*UBS Global Wealth Report 2024 household wealth and prosperity insights | UBS United States of America*. (sem data). Wealth Management USA. Obtido 2 de dezembro de 2024, de <https://www.ubs.com/us/en/wealth-management/insights/global-wealth-report.html>

*Ultra luxo do Six Senses Douro conquista turistas nacionais*. (sem data). Dinheiro Vivo. Obtido 14 de novembro de 2024, de <https://www.dinheirovivo.pt/586313691/ultra-luxo-do-six-senses-douro-conquista-turistas-nacionais/>

- Um quarto da população portuguesa vive com menos de 738 euros por mês.* (2024, dezembro 5). Expresso. <https://expresso.pt/sociedade/2024-12-05-um-quarto-da-populacao-portuguesa-vive-com-menos-de-738-euros-por-mes-daa543d9>
- Uma piscina infinita com vista para o Douro a 1 hora do Porto.* (2023, maio 22). <https://ncultura.pt/piscina-infinita-com-vista-para-o-douro/>
- University of Montenegro, Faculty of Tourism and Hotel Management, Manojlović, M., Stanovčić, T., University of Montenegro, Faculty of Tourism and Hotel Management, Perović, Đ., & University of Montenegro, Faculty of Tourism and Hotel Management. (2024). Digital Transformation in Nautical Tourism. *Časopis Pomorskog Fakulteta Kotor - Journal of Maritime Sciences*, 25(1), 98-110. <https://doi.org/10.56080/jms240507>
- Vera Rebollo, J. F., López Palomeque, F., Marchena Gómez, M., Antón Clavé, S., Vilà Valentí, J., Vera Rebollo, J. F., López Palomeque, F., Marchena Gómez, M., Antón Clavé, S., & Vilà Valentí, J. (1997). Análisis territorial del turismo: Una nueva geografía del turismo. Em *Análisis territorial del turismo: Una nueva geografía del turismo*. Ariel España. <https://observatorio-cientifico.ua.es/documentos/5f0500c22999524666431374?lang=en>
- Vila Galé—Vila Galé Douro Vineyards | Hotéis Vila Galé.* (sem data). Vila Galé. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.vilagale.com/pt/hoteis/porto-e-norte/vila-gale-douro-vineyards>
- Villalobos, L. (2024a, novembro 12). *Apartamentos em alojamento local recuam e contrariam crescimento do sector.* PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2024/11/12/economia/noticia/apartamentos-alojamento-local-recuam-contrariam-crescimento-sector-2111157>
- Villalobos, L. (2024b, novembro 24). *AL concentrou 37% das dormidas turísticas no primeiro semestre.* PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2024/11/24/economia/noticia/al-concentrou-37-dormidas-turisticas-semester-2113002>
- Villalobos, L. (2025, janeiro 3). *Alta densidade de AL atrai serviços para turistas e acentua transformação urbana.* PÚBLICO. <https://www.publico.pt/2025/01/03/economia/noticia/alta-densidade-al-atrai-servicos-turistas-acentua-transformacao-urbana-2117355>
- Visão | Quinta de São Bernardo: Um paraíso aberto sobre o Douro, em Mesão Frio.* (2022, novembro 3). Visão. <https://visao.pt/visaose7e/escapar/2022-11-03-quinta-de-sao-bernardo-um-paraíso-aberto-sobre-o-douro-em-mesao-frio/>
- Welcome Gen Beta—McCrindle.* (2024, dezembro 19). <https://mccrindle.com.au/article/generation-beta-defined/>
- What Happens in an Internet Minute | Daily Infographic.* (2013, dezembro 13). Daily Infographic | Learn Something New Every Day. <https://www.dailyinfographic.com/what-happens-in-an-internet-minute-infographic>
- What is AI (artificial intelligence)? | McKinsey.* (sem data). Obtido 12 de dezembro de 2024, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-ai#/>
- What is Gen Z? | McKinsey.* (sem data). Obtido 12 de dezembro de 2024, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z#/>
- What is the future of wellness? | McKinsey.* (sem data). Obtido 9 de dezembro de 2024, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-future-of-wellness?stcr=ACD3A86BD99E4F6F8A7CACA906D96126&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=cdd09cfd0fc44fc9b9fac0455d178eef&hctky=12303772&hdpid=e9f47c7b-68d2-4726-858b-26c92c45fae3>
- Which hotel group suits you?* (sem data). Obtido 3 de dezembro de 2024, de <https://www.bbc.com/travel/article/20110711-which-hotel-group-suits-you>
- Winery House—Relais et Châteaux.* (sem data). Quinta Nova, Douro, Vinhos, provas, experiências, Relais & Châteaux, Restaurante Terraçu&#039;s, Aeternus, Grande Reserva, Referência, Terroir Blend, Unoaked, Grainha, Pomares. Obtido 12 de novembro de 2024, de <https://www.quintanova.com/pt/relais-et-chateaux/winery-house/>

- World Economic Outlook Update, January 2025: Global Growth: Divergent and Uncertain.* (sem data). IMF. Obtido 17 de janeiro de 2025, de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025>
- Yejas, D. A. A. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 80, 59-72.
- Yumpu.com. (sem data). *Saúde e bem-estar (2006)—Turismo de Portugal*. yumpu.com. Obtido 1 de novembro de 2024, de <https://www.yumpu.com/pt/document/view/13747493/saude-e-bem-estar-2006-turismo-de-portugal>
- Yunna, W., & Yisheng, Y. (2014). The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter's five forces and scenario model. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 40, 798-805. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2014.08.015>

## Anexos

### Anexo 1 - Acessos - IC35



## IC35 PENAFIEL RANS



Figura 78 - IC35  
Fonte: (IC35 - Rans - Entre-os-Rios)



Figura 79 - Acessos Sul - IC35  
(Front.end, d)



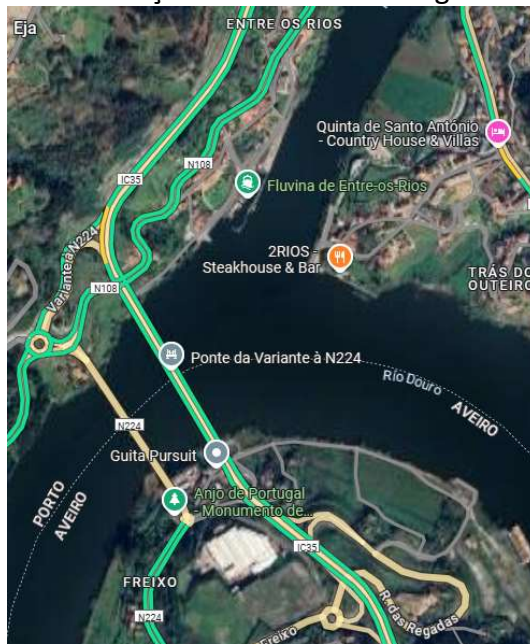
Figura 80 - Acessos Poente - IC35  
Fonte própria.



Figura 81 - Frente do Rio Douro  
Fonte própria.

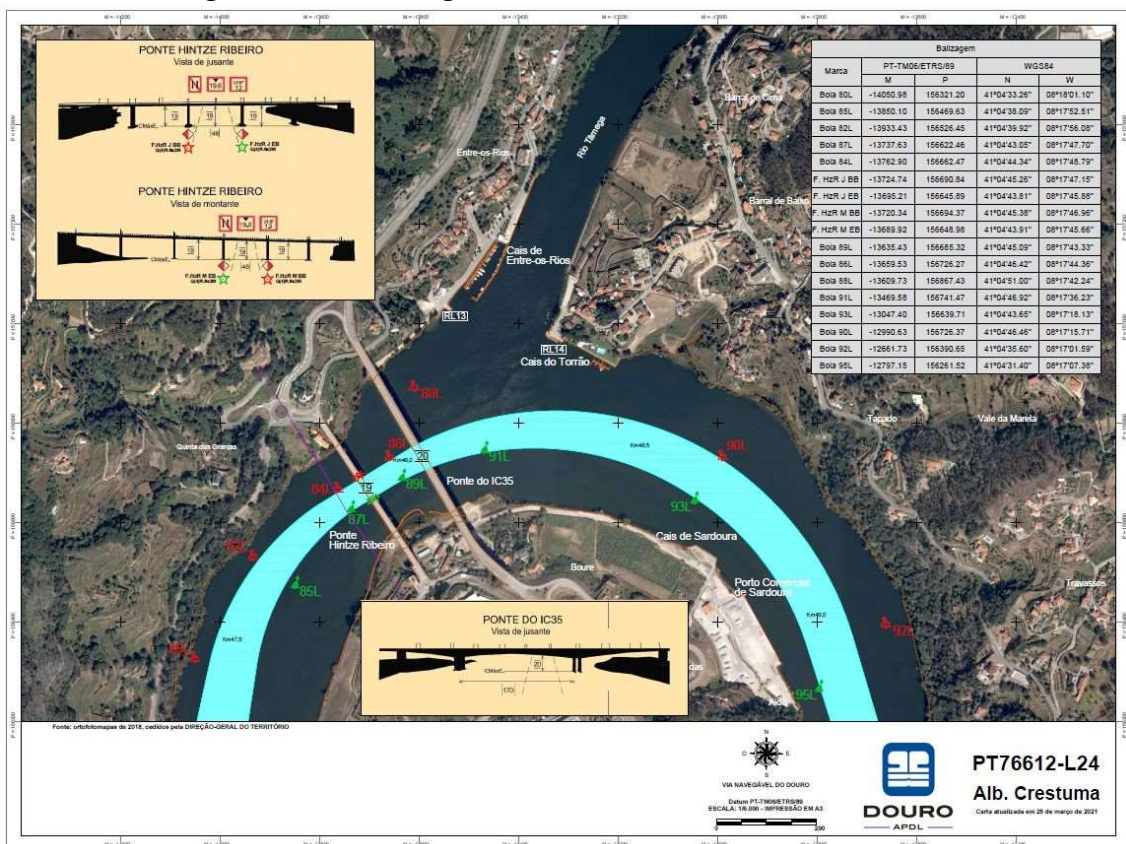
Anexo 2 - Planta de Localização (Google)

Figura 82 - Localização - Foz do Rio Tâmega no Rio Douro



Fonte: **Imagens ©2024 Airbus,Maxar Technologies,Dados do mapa ©2024 Google**

Figura 83 - Via Navegável do Rio Douro no Cais de Sardoura



Fonte: APDL

<https://douro.apdl.pt/media/z3yfkufu/pt76612-l24.pdf>

Figura 84 - Perímetro de Intervenção do projeto.



Fonte: **Imagens ©2024 Airbus,Maxar Technologies,Dados do mapa ©2024 Google**

Anexo 3 - O Conceito.

Figura 85 - Douro Hotel & Winery, Hotel2019



Fonte: (Bulhosa.net)

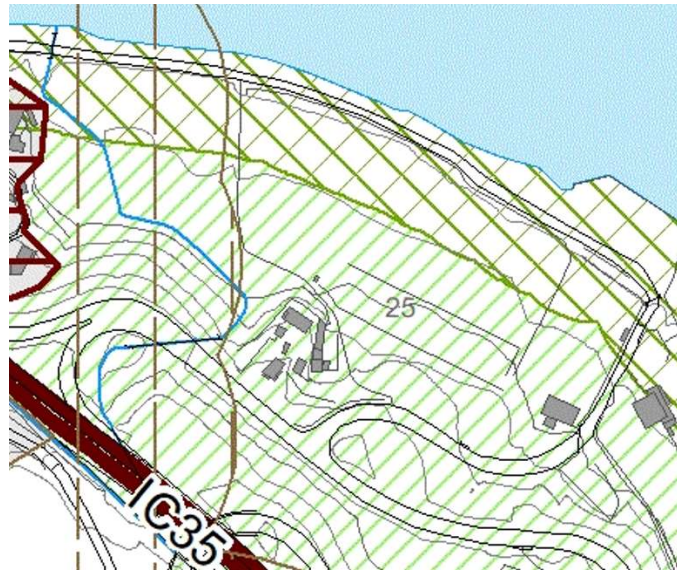
Figura 86 - Douro Hotel & Winery, Hotel2019 V2



Fonte: (Bulhosa.net)

Anexo 4 - Planta de Ordenamento - Área envolvente da Albufeira Crestuma-Lever (2020)

Figura 87 - Planta de Ordenamento - Área envolvente da Albufeira de Crestuma-Lever (2020)



Fonte: (Revisão do PDM | CM Castelo de Paiva)

**LEGENDA**

**BASE CARTOGRÁFICA**

- Limites Administrativos de Castelo de Paiva - CAOP 2016
- Limite dos concelhos vizinhos - CAOP 2016
- Edifícios
- Rede Viária
- Base Planimétrica
- Albufeiras e Planos de água
- Linhas e Cursos de Água
- Curva de Nível Mestra
- Curva de Nível Secundária

**ZONAMENTO ACÚSTICO**

- Zonas Mistas

**Áreas de sobreexposição**

- Áreas de sobreexposição ao ruído até 5dB
- Áreas de sobreexposição ao ruído acima de 5dB

**ÁREAS DE GESTÃO DE RISCO**

- Áreas de risco de instabilidade de vertentes - Queda de Blocos
- Área Condicionada - Escobreiras das minas do Pejão
- Faixas de Gestão de Combustível

**SOLO URBANO**

- Solo Urbano

**SOLO RÚSTICO**

- Aglomerados rurais e áreas de edificação dispersa

**PATROMÔNIO GEOLÓGICO**

- Proteção Geossítio "Afloramento de Germunde"

**SALVAGUARDAS E PROTEÇÃO**

- Património Classificado\*

**Património Inventariado\***

- Património Arquitetónico
- Património Arqueológico

\* Os elementos do património identificados na presente planta estão inseridos no Anexo V do Regulamento

**ESTRUTURA ECOLÓGICA MUNICIPAL**

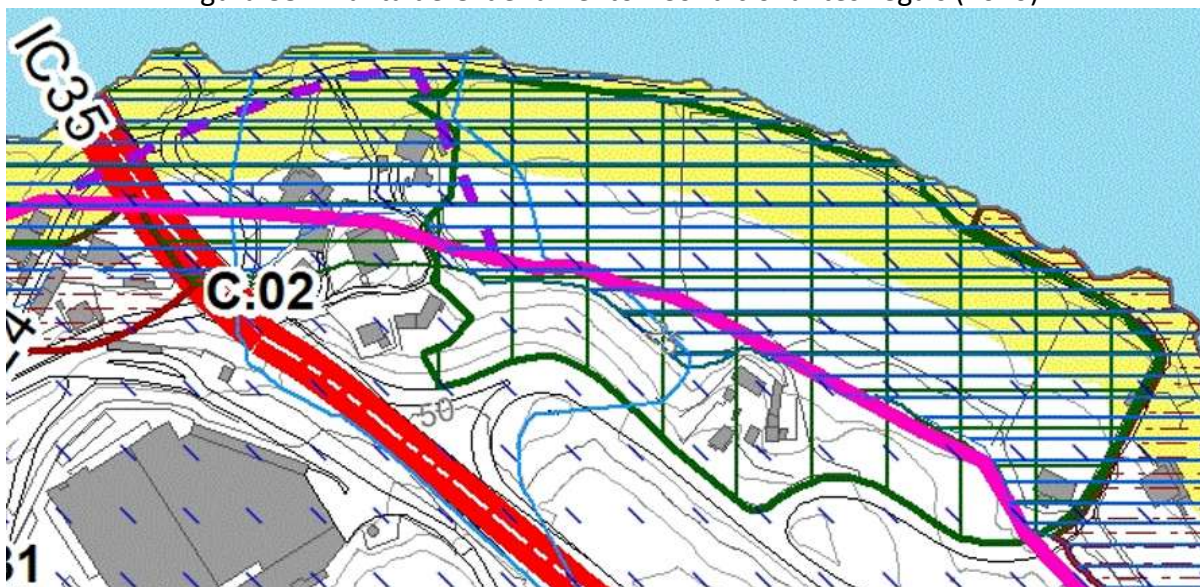
- Estrutura Ecológica Fundamental
- Estrutura Ecológica Complementar
- Leitões e Margens de Cursos de Água integrados na REN

**ESTRUTURA VIÁRIA**

- Rede estruturante principal
- Rede estruturante principal proposta
- Rede estruturante complementar
- Rede local proposta
- Zona de Salvaguarda para IC35 - proposta

Anexo 5 - Planta de Ordenamento - Condicionantes Legais (2020)

Figura 88 - Planta de Ordenamento - Condicionantes Legais (2020)



Fonte: (Revisão do PDM | CM Castelo de Paiva)

**LEGENDA**

**BASE CARTOGRÁFICA**

Limites Administrativos de Castelo de Paiva - CAOP 2016

Limite dos concelhos vizinhos - CAOP 2016

Rede Viária

Base Planimétrica

Curva de Nível Mestra

Curva de Nível Secundária

Edifícios

**RECURSOS HÍDRICOS**

Leitos e Margens de Cursos de água

**RECURSOS FLORESTAIS**

Posto de Vigia

Arvoredo de Interesse Público  
D.R. 2.ª Série Parte C - N.º 105 - 29/05/2020

**RECURSOS ECOLÓGICOS**

Reserva Ecológica Nacional

Cursos de Água e respetivos Leitos integrados na REN  
Proposta de exclusão da REN

Rede Natura 2000

ZEC Rio Paiva (PTCON0059)

**PATRIMÓNIO CULTURAL**

Património Classificado

Zona Geral de Proteção

**INFRAESTRUTURAS**

Abastecimento de Água

Conduta adutora  
Despacho n.º 20599/2000, de 13/10/2000

Drenagem de Águas Residuais

Intercetor de Bairros - Fornos  
Despacho n.º 4710/2012, de 03/04/2012

Rede Elétrica

Muito Alta Tensão

Zonas Inundáveis

Albufeira

Zona Reservada

Zona Terrestre de Proteção

Áreas de jurisdição da APDL, S. A.

Expansão do Porto Comercial de Sardoura

**RECURSOS GEOLÓGICOS**

Áreas em recuperação ambiental

**RECURSOS AGRÍCOLAS**

Reserva Agrícola Nacional

Alta Tensão

Rede Rodoviária

Itinerário Complementar IC35

Estradas Nacionais

Estradas Nacionais Desclassificadas sob Jurisdição das IP

Ramal IC35

Estradas e Caminhos Municipais

Rede Geodésica

Vértice Geodésico

Anexo 6 - Planta de Ordenamento - Salvaguardas e execução do plano (2020)

Figura 89 - Planta de Ordenamento - Salvaguardas e execução do plano (2020)



Fonte: (Revisão do PDM | CM Castelo de Paiva)

**LEGENDA**

**Base Cartográfica**

- Limites Administrativos de Castelo de Paiva - CAOP 2016
- Limite dos concelhos vizinhos - CAOP 2016
- Edifícios
- Base Planimétrica
- Rede Viária
- Linhas e Cursos de Água
- Curva de Nível Mestra
- Curva de Nível Secundária

**Solo Rústico**

- Espaços naturais e paisagísticos:
- Áreas de sensibilidade ecológica com a ocorrência de espécies prioritárias
  - Albufeiras e Planos de água
  - Linhas e Cursos de água da REN
- Espaços agrícolas
- 
- Espaços florestais:
- de produção
  - de proteção
  - de conservação
  - de uso misto silvícola e agrícola

**Aglomerados rurais**

- 
- Áreas de edificação dispersa
- Espaços culturais
- Espaços de ocupação turística
- Espaços destinados a equipamentos
- Espaços destinados a infraestruturas

**Solo Urbano**

- Espaços centrais:
- de nível 1
  - de nível 2
  - de nível 3
- Espaços habitacionais
- 
- Espaços urbanos de baixa densidade
- 
- Espaços de atividades económicas
- 

**Espaços verdes**

- 
- Espaços de uso especial - turismo
- Espaços de uso especial - equipamentos
- 

**Unidades Operativas de Planeamento e Gestão**

- UOPG 1 - Vila de Castelo de Paiva
- UOPG 2 - Minas do Pejão (Complexo de Germunde)
- UOPG 3 - Expansão da Zona Empresarial de Sardoura
- UOPG 4 - Zona Empresarial de Terramonte
- UOPG 5 - Quinta de Curvite
- UOPG 6 - Área de estruturação urbanística da Póvoa
- UOPG 7 - Área de valorização turístico religiosa
- UOPG 8 - Expansão habitacional e valorização de equipamentos
- UOPG 9 - Expansão do solo urbano

**Planos Municipais de Ordenamento do Território**

- Plano de Pormenor de Boure - Sardoura

**Estrutura viária**

- Rede estruturante principal
- Rede estruturante principal proposta
- Rede estruturante complementar
- Rede local proposta

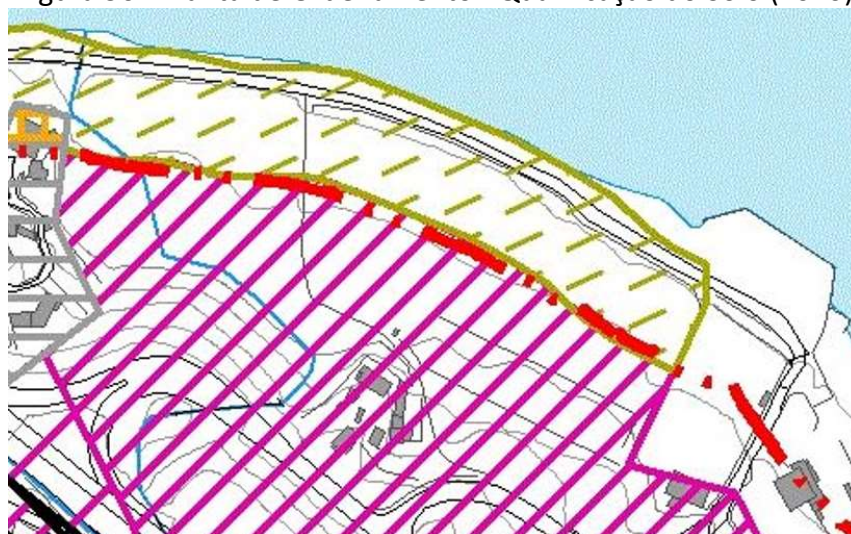
**Portos Fluviais**

- Existentes
- Previstos

IDENTIFICAÇÃO DA CARTOGRAFIA DE REFERÊNCIA  
 Entidade Proprietária: Município de Castelo de Paiva  
 Entidade Produtora: Município, S.A.  
 Data e Número de Homologação: 11-12-2015, n.º 334  
 Série Cartográfica Nacional: 1:10.000  
 Sistema de Referência e Datum: PT-TM06/ETRS89  
 Projeção Cartográfica: Transversa de Mercator  
 Escala Posicional Planimétrica: 1:50.000  
 Escala Temática: 90%  
 Precisão Posicional Nominal da Saída Gráfica: 3,75m

Anexo 7 - Planta de Ordenamento - Qualificação do Solo (2020)

Figura 90 - Planta de Ordenamento - Qualificação do Solo (2020)



Fonte: (Revisão do PDM | CM Castelo de Paiva)

**LEGENDA**

**Base Cartográfica**

→ → → → Limites Administrativos de Castelo de Paiva - CAOP 2016

□ Limite dos concelhos vizinhos - CAOP 2016

■ Edifícios

— Rede Viária

— Base Planimétrica

■ Albufeiras e Planos de água

— Linhas e Cursos de Água

— Curva de Nível Mestra

— Curva de Nível Secundária

**Zonas de Proteção da Área Envolvente das Albufeiras**

■ Áreas de salvaguarda tipo I

■ Áreas de salvaguarda tipo II

■ Áreas de salvaguarda tipo III A

■ Áreas de salvaguarda tipo III B

■ Áreas de salvaguarda tipo IV A

■ Áreas de salvaguarda tipo IV B

■ Áreas de salvaguarda tipo IV C

■ Áreas de salvaguarda tipo V

□ Áreas não submetidas a regime de Salvaguarda

■ Áreas de risco

■ Zona Reservada da Albufeira

**Limite dos Planos de Ordenamento das Albufeiras**

■ Limite POACL

Anexo 8 - Acessibilidade ao Empreendimento

Tabela 9 - Check-List das Acessibilidade ao Empreendimento

	<b>Acessível (total autonomia e segurança individual)</b>	<b>Praticável (poderá ser necessário algum tipo de apoio)</b>
<b>ACESSO</b>		
<b>Área de Estacionamento</b>	Piso nivelado	Piso nivelado ou com ligeira inclinação
	Lugar PMR sinalizado com o SIA no pavimento e na vertical	Lugar PMR sinalizado com o SIA no pavimento ou na vertical
	Lancis do passeio (caso existam) rebaixados ou existência de percurso acessível	Percurso do estacionamento ao passeio parcialmente acessível
	Dimensões do lugar PMR: Largura $\geq 2,50$ m + 1 m, Compr. $\geq 5$ m	Dimensões do lugar PMR: Largura $> 2,50$ m + 0.5 m, Compr. $> 5$ m
<b>Tipo de acesso ao edifício</b>	Entrada pela porta principal	Entrada por outra via alternativa
	Piso nivelado	Existência de um degrau isolado
	Com degrau rebaixado acessível	Com degrau rebaixado praticável
	Com rampa acessível	Com rampa praticável
	Com plataforma elevatória	
<b>Dimensões da porta principal</b>	Largura livre de passagem (1 folha) $\geq 87$ cm	Largura livre de passagem (2 folhas) $\geq 87$ cm
		Largura livre de passagem (1 folha) entre 77 e 87 cm
<b>Tipo de acesso às áreas exteriores (campo de jogos, piscina exterior, etc.)</b>	Piso nivelado	Existência de um degrau isolado
	Com degrau rebaixado acessível	Com degrau rebaixado praticável
	Com rampa acessível	Com rampa praticável
	Com plataforma elevatória	
<b>Percursos no interior do edifício</b>		
<b>Tipo de percurso</b>	Piso nivelado	Existência de um degrau isolado
	Com degrau rebaixado acessível	Com degrau rebaixado praticável
	Com rampa acessível	Com rampa praticável
	Com plataforma elevatória	
	Existência de piso tátil ou guias, utilização de cores com contraste, faixas antiderrapantes e boa iluminação	O pavimento permite parcialmente a orientação, com boa iluminação
<b>Dimensão das portas interiores</b>	Largura livre de passagem $\geq 77$ cm	Largura livre de passagem $\geq 70$ cm
<b>Dimensão do Corredor</b>	Largura $\geq 1,20$ m	Largura $\geq 90$ cm
<b>Acesso aos pisos superiores</b>	Com elevador acessível	Com elevador praticável
	Com rampa acessível	Com rampa praticável
	Com plataforma elevatória	
<b>Existência de itinerário alternativo</b>	Escadas assinaladas com corrimão contínuo, faixa antiderrapante e contrastante, bem iluminadas	Escadas com corrimão e faixa antiderrapante, boa iluminação

<b>Acesso aos serviços/áreas existentes (salas de reuniões, auditórios, ginásio, spa, etc.)</b>	Acesso à totalidade das áreas e serviços existentes	Acesso parcial
<b>Quarto</b>		
<b>Dimensões da porta</b>	Porta - largura livre de passagem $\geq 77$ cm	Porta - largura livre de passagem $\geq 70$ cm
<b>Zona livre de rotação, na unidade de alojamento</b>	Zona de rotação $\geq 1,50$ m	Zona de rotação $\geq 1,20$ m
<b>Roupeiros</b>	Varão do roupeiro $< 1,20$ m altura	Gavetas e prateleiras até 1,2 m de altura
<b>Cama - espaço de transferência lateral</b>	Espaço de transferência lateral $\geq 80$ cm junto a um dos lados da cama	Espaço de transferência lateral $\geq 70$ cm
<b>Cama - espaço de transferência frontal</b>	$\geq 80$ cm largura aos pés da cama	$\geq 70$ cm largura aos pés da cama
<b>INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>		
<b>Balcão de Atendimento / Recepção</b>	Balcão rebaixado (entre 75 e 85 cm altura), com acesso frontal ou secretária com atendimento face a face (todos os clientes)	Sem balcão rebaixado, mas secretária de atendimento face a face disponível no hall da Recepção
<b>Informação impressa (diretório A a Z + menus restaurantes/bares)</b>	Info com letra grande e não serifada, contrastante, em escrita simples, com recurso a imagens, num fundo sólido; disponibilização de informação em Braille	Info com letra grande e não serifada, contrastante, num fundo sólido
<b>Site Acessível</b>	Site com acessibilidade web WCAG 2,0 nível A e existência de informação sobre acessibilidade	Algum cuidado com a acessibilidade web e/ou Informação sobre acessibilidade no site
<b>Atendimento ao público - formação do pessoal</b>	Com formação em atendimento inclusivo e conhecimentos básicos de LGP	Com sensibilização em atendimento inclusivo
<b>Atendimento ao público - informação sobre acessibilidade</b>	Identificação dos Recursos Acessíveis na região e conhecimento das suas condições	Lista dos recursos acessíveis, com contactos, mas sem informação sobre as suas condições de acessibilidade
<b>Atendimento ao público - Prestação de serviços acessíveis a pedido</b>	Parcerias com prestadores de serviços, com indicação dos equipamentos a alugar ou serviços a prestar, com indicação de preços	Disponibilização de lista de prestadores de serviços
<b>Atendimento ao público - disponibilização de ajudas técnicas</b>	Disponibilização de cadeiras de rodas, carrinhos de bebé, banheiras para bebés, andarilhos, canadianas, etc.	Disponibilização de lista de prestadores de serviços
<b>SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS</b>		
<b>Tipo de acesso</b>	Piso nivelado	Existência de um degrau isolado
	Com degrau rebaixado acessível	Com degrau rebaixado praticável
	Com rampa acessível	Com rampa praticável
	Com plataforma elevatória	
<b>Dimensões da porta interior</b>	Largura livre de passagem $\geq 77$ cm	Largura livre de passagem $\geq 70$ cm
<b>Dimensão das Mesas</b>	Altura, largura e profundidade livre debaixo da mesa: $\geq 70 * 75 * 60$ cm	Altura, largura e profundidade livre debaixo da mesa: $\geq 70 * 70 * 50$ cm
<b>Serviço para crianças ou pessoas de baixa estatura</b>	Cadeiras para crianças pequenas e suportes para subir altura do assento (almofada)	Suportes para subir os assentos (almofadas)

<b>Espaço de circulação</b>	Espaço de circulação entre mesas ≥ 80cm	Espaço de circulação entre mesas ≥ 70cm
<b>Acesso ao Buffet</b>	Mesas de buffet com acesso frontal ou lateral aos alimentos expostos a uma pessoa em cadeira de rodas. Serviço de Mesa (apoio na seleção e transporte do buffet)	Mesas de Buffet pouco acessíveis. Serviço de Mesa (apoio na seleção e transporte do buffet)
<b>Loiça e cutelaria</b>	Loiça e talheres contrastante com os atoalhados, disponibilização de copos sem pé e pratos côncavos, se necessário	Disponibilização de copos sem pé e pratos côncavos, se necessário
<b>Material disponibilizado - formatos alternativos</b>	Menus em braille ou menus com recurso a imagens e audiodescrição	Possibilidade de fazer audiodescrição dos menus
<b>Informação sobre alergénios alimentares</b>	Menus com indicação dos alergénios alimentares, por prato	Indicação dos alergénios alimentares, por prato, oralmente pelo empregado de mesa
<b>SINALIZAÇÃO</b>		
<b>Sinalética direcional</b>	Existência de setas direcionais que identificam o percurso acessível	Não existe sinalização, mas compreende-se / intui-se o itinerário acessível
<b>Sinalética informativa</b>	Com informação escrita, pictográfica, em braille e alto relevo	Com informação escrita e pictográfica
<b>Características da Sinalética</b>	Placas contrastantes com a parede e conteúdo em fundo sólido e mate, caracteres não serifados e de boa dimensão	Placas contrastante no conteúdo, num fundo sólido e com alguma leitura.

Fonte: Elaboração própria

## Anexo 9 - Check-List's para a Sustentabilidade

Apresentam-se aqui exemplos de check-lists com medidas sintetizadas e individualizadas que podem ser utilizadas nas fases de projeto, construção ou exploração, para intervenções de raiz, de renovação ou de reconversão, em contextos consolidados ou dispersos.

### **GESTÃO DA EXPLORAÇÃO**

#### **Gestão integrada de recursos humanos**

- Gerir o empreendimento turístico de forma integrada e multidisciplinar, tendo em consideração as medidas de ecoeficiência implementadas
- Sempre que possível, privilegiar a contratação de colaboradores e equipas locais para manutenção do edificado, dos espaços exteriores e dos equipamentos
- Formar e qualificar multidisciplinarmente os colaboradores, com enfoque nas medidas de ecoeficiência implementadas nas diferentes áreas organizacionais do empreendimento turístico

- Gestão integrada operacional
- Dar cumprimentos aos planos de manutenção, conservação e reparação de materiais, elementos e equipamentos, considerando as indicações para a sua durabilidade, reutilização e reciclagem
  - Elaborar e implementar planos de gestão dos consumos de água e energia, incluindo a monitorização e a recomendação de práticas para uma maior eficiência
  - Implementar certificações de desempenho ambiental
  - Publicitar periodicamente junto dos hóspedes e colaboradores (p.e. mensalmente) a quantidade de energia consumida vs. a energia renovável produzida, o volume de água consumida vs. a água reciclada e reutilizada, o volume de resíduos indiferenciados gerados vs. os resíduos reciclados e os resíduos compostados

### **Fase de Projeto numa Obra de Raiz em Contexto Consolidado**

#### **PROTEÇÃO AMBIENTAL, CULTURAL E SOCIAL**

##### **Proteção dos valores paisagísticos, culturais e sociais locais**

- Diminuir o impacto visual da obra na sua envolvente paisagística, cultural e social (p.e. através da implementação de cortinas de vegetação, vedações ou tapumes para ocultação de andaimes, se possível com imagens ilustrativas do final da obra para informação da comunidade local)
  - Proteger fisicamente os bens culturais presentes no local da obra ou na sua envolvente (p.e. património arquitetónico classificado ou património arqueológico)
  - Proteger fisicamente as vias públicas da envolvente do local da obra, minimizando o impacto na circulação na comunidade local (p.e. através da implementação de vias de circulação alternativa, com meios de proteção contra a queda de objetos)

##### **Minimização da poluição do ar e sonora**

- Evitar técnicas construtivas com elevada emissão de poluentes atmosféricos (p.e. corte de cerâmicos com água, em alternativa ao corte a seco)
- Planear e executar trabalhos com maior intensidade sonora para períodos diurnos menos impactantes
- Proteger os locais de obra onde se realizem trabalhos de maior intensidade sonora com elementos insonorizantes

##### **Minimização do consumo de energia**

- Caso não definido em projeto, propor a instalação de sensores para controlo dinâmico e inteligente do uso da energia (p.e. sensores de luminosidade ou movimento para controlo da iluminação, sensores de abertura de vãos exteriores para desativação da climatização, sensores de radiação solar para controlo de sistemas de sombreamento)
- Preferencialmente realizar os trabalhos em período diurno, sem recurso a iluminação artificial
- Utilizar equipamentos de iluminação em obra de elevada eficiência energética (p.e. LED) e instalar sensor de luminosidade para minimizar consumos desnecessários.
- Preferencialmente utilizar equipamentos e ferramentas com consumo reduzido de energia

### **Gestão do uso da água e minimização da sua poluição**

- Caso não definido em projeto, propor a instalação de sensores de deteção e quantificação da humidade do solo e da ocorrência de chuva para controlo eficiente dos sistemas de rega, evitando regas desnecessárias
- Privilegiar técnicas construtivas com reduzido consumo de água (p.e. projeção de argamassas com recurso a ar comprimido)
- \*• Tratar e reutilizar águas residuais decorrentes da lavagem de materiais ou equipamentos associados à obra
- Tratar, ou reencaminhar para a rede de saneamento público, as águas residuais decorrentes de instalações sanitárias, balneários ou refeitórios associados à obra
- Conter e tratar águas pluviais precedentes do recinto da obra, que possam transportar poluentes para o meio ambiente

## **ENERGIA, ÁGUA, CONFORTO E SAÚDE**

### **Comportamento térmico das edificações**

- Sempre que adequado, prever vãos envidraçados com vidros duplos de baixa emissividade e caixilhos com corte térmico
- Em vãos envidraçados, sempre que possível prever dispositivos de oclusão noturna (p.e. estores, persianas ou portadas) concebidos de forma a minorar perdas térmicas durante a estação fria
- Em vãos envidraçados orientados a sul, sempre que possível definir elementos de sombreamento horizontais, com dimensão adequada (fixos ou móveis), que garantam

sombreamento na estação quente, e possibilitem a incidência direta da radiação solar na estação fria

- Integrar isolamento térmico nas coberturas (p.e. na esteira horizontal ou nas vertentes de coberturas inclinadas, em coberturas planas de acessibilidade limitada, acessível ou ajardinadas e, em último recurso, no teto do último piso)

- Integrar isolamento térmico eficiente e contínuo nas fachadas, p.e. através de sistemas de fachada ventilada, de ETICS ou rebocos térmicos e, em último recurso (devido à usual má pormenorização e execução), em paredes duplas com lâmina de ar contínua, caleira e drenagem e também em pontes térmicas

- Em obras de raiz, dotar os edifícios de elementos com elevada inércia térmica (p.e. através da inclusão de lajes ou paredes com panos interiores de elevada massa, ou sistemas de "paredes de Trombe")

#### **Ventilação e qualidade do ar dos espaços interiores**

- Sempre que possível, definir sistemas de ventilação natural com sistemas passivos de permutação de calor (p.e. admissão de ar por condutas enterradas)

- Preferencialmente definir estratégias de ventilação cruzada com recurso a admissão de ar por ventiladores em fachadas opostas (p.e. em paredes exteriores ou no caixilho de vãos envidraçados)

- Sempre que necessária ventilação mecânica, privilegiar recurso a ventiladores com permutação de calor (para minimizar perdas/ganhos térmicos)

- Definir vãos exteriores com sistemas de abertura que minimizem a infiltração de chuva (p.e. abertura oscilobatente, basculante, projetante ou pivotante horizontal) e sistemas de proteção (p.e. redes mosquiteiras, portadas com lâminas orientáveis) para que possam servir como sistemas de ventilação complementar

- Privilegiar a seleção de materiais com elevada higroscopicidade, que possam ajudar a equilibrar a humidade relativa dos espaços interiores

- Evitar a seleção de materiais que libertem compostos orgânicos voláteis (COV) ou outros poluentes

- Privilegiar a seleção de materiais que contribuam para a captação de poluentes do ar interior

#### **Climatização e AQS eficientes**

- Definir sistemas de climatização através de superfícies radiantes, com recurso a solar térmico, solar fotovoltaico ou sistemas de bombas de calor geotérmicas ou atmosféricas (de forma adaptada às características ambientais da região)
- Definir sistemas de climatização (aquecimento/arrefecimento) com recurso a bombas de calor (p.e. ar-condicionado com elevado rendimento)
- Definir a instalação de sensores de abertura nos vãos exteriores que desliguem os sistemas de climatização quando da abertura dos vãos exteriores
- Definir produção de AQS com recurso a solar térmico, sistemas geotérmicos (nas regiões onde essa técnica permita ganhos térmicos relevantes) ou bombas de calor com elevado rendimento

#### **Uso eficiente da energia elétrica**

- Dimensionar a iluminação dos espaços interiores de forma adequada às necessidades reais, privilegiando o uso de iluminação natural no período diurno e evitando iluminação excessiva no período noturno
- Dimensionar a iluminação dos espaços exteriores de forma adequada às necessidades reais, evitando iluminação excessiva e, quando adequado, privilegiar o uso de luminárias solares
- Definir a implementação de equipamentos de iluminação com elevada eficiência energética (p.e. recurso a tecnologia LED)
- Definir o controlo dinâmico e inteligente das necessidades de iluminação (p.e. sensores de luminosidade, sensores de movimento)
- Definir a implementação de equipamentos elétricos com elevada eficiência energética (p.e. classe A, de acordo com a nova etiqueta energética)
- Nas zonas de estacionamento prever a instalação de postos de carregamento para veículos elétricos
- Uso eficiente da água
- Utilizar equipamentos hídricos de consumo reduzido (p.e. torneiras com perlatores ou redutores de caudal, autoclismos com descarga diferenciada)
- Definir sistemas de recolha e armazenamento de água pluviais (p.e. cisternas, lagos artificiais) para rega e lavagens

- Definir a instalação de sensores de deteção e quantificação da humidade do solo e da ocorrência de chuva para controlo eficiente dos sistemas de rega, evitando regas desnecessárias

## **PROTEÇÃO AMBIENTAL, CONFORTO E SAÚDE**

### **Preservação da biodiversidade e ecossistemas locais**

- Promover a proteção de ecossistemas contribuindo para a preservação da biodiversidade e diferenciação eco eficiente do empreendimento turístico
  - Gerir espaços ajardinados priorizando o uso de espécies autóctones, mais adaptadas e com menores necessidades de rega
  - Utilizar produtos naturais para o controlo de pragas, em detrimento de herbicidas ou pesticidas sintéticos e mais tóxicos, e informar sobre estratégias a implementar durante períodos em que os insetos estão mais ativos

### **Gestão eficiente da ventilação dos espaços interiores**

- Promover o uso adequado dos sistemas de ventilação natural passiva (p.e. limpeza regular de condutas ou aberturas de admissão de ar do exterior, manutenção e controlo periódico dos limitadores de caudal)
  - Garantir o uso adequado dos sistemas de ventilação mecânica, em articulação com os sistemas de ventilação natural e a abertura de vãos exteriores (p.e. através da monitorização da temperatura e humidade relativa interior face ao exterior)
    - Manter em funcionamento sensores de abertura nos vãos exteriores que cortem o funcionamento dos sistemas de climatização quando da abertura dos vãos exteriores
    - Promover o uso adequado dos vãos exteriores como sistemas de ventilação complementar (p.e. abertura das janelas dos quartos durante o período de limpeza diário), quando adequado dotando-os de redes protetoras da intrusão de insetos e aves

### **Gestão da climatização com recurso a energias renováveis**

- Promover a gestão eficiente das condições de conforto térmico interior (estação quente com temperaturas não inferiores a 26°C e não superiores a 20°C na estação fria)
  - Privilegiar a produção de energia calorífica para aquecimento, no período diurno, a partir de solar térmico ou solar fotovoltaico

- Privilegiar a produção de energia calorífica para aquecimento, no período noturno, a partir de geotermia ou bomba de calor
- Privilegiar a produção de energia calorífica para aquecimento a partir de biomassa resultante da gestão dos espaços exteriores
- Em edifícios com vãos exteriores com sistemas de sombreamento reguláveis (p.e. toldos amovíveis, lâminas de sombreamento orientáveis), garantir a regulação adequada desses sistemas, de forma maximizar o sombreamento dos vãos na estação quente e a exposição solar na estação fria

#### **Gestão eficiente do consumo de energia**

- Manter em funcionamento sistemas de iluminação de baixo consumo (p.e. tecnologia LED)
- Garantir o controlo adequado dos sistemas de iluminação evitando desperdícios (p.e. com recurso a sensores de luminosidade e de movimento)
- Ativar sistemas de corte de energia nos quartos e outras zonas quando se encontram sem utilização
- Manter em funcionamento equipamentos elétricos com elevada eficiência energética (p.e. classe A, de acordo com a nova etiqueta energética)
- Programar a utilização de equipamentos elétricos de grande consumo para períodos fora das horas de maior consumo (p.e. período noturno)
- Gerir a produção de AQS com recurso a múltiplas fontes de energia preferencialmente renováveis (p.e. período diurno com solar térmico, período noturno por bomba de calor)
- Instalar e implementar rotinas para colocação de coberturas térmicas nos planos de água de piscinas aquecidas

#### **Gestão eficiente do uso da água**

- Manter em funcionamento equipamentos hídricos de consumo reduzido (p.e. torneiras com perlatores ou redutores de caudal autoclismos com descarga diferenciada), com manutenções regulares
- Utilizar para regas e lavagens as águas pluviais recolhidas e armazenadas
- Manter em funcionamento sensores de deteção e quantificação da humidade do solo e da ocorrência de chuva para controlo eficiente dos sistemas de rega, evitando regas desnecessárias

- Utilizar águas resultante do tratamento de águas residuais para rega de espaços ajardinados

## Anexo 10 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Figura 91 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: (ODS • Objetivos Desenvolvimento Sustentável • BCSO Portugal, 2022)

A Quinta das Regadas incorpora várias valências no seu projeto que endereçam direta ou indiretamente os 17 ODS acima, numa zona desfavorável do interior País (Castelo de Paiva - Aveiro). De facto, contribuirá decisivamente para o 1º ODS (Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares), 2º ODS (Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável) e 3º ODS (Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades) ao privilegiar a utilização de RH locais, com a necessária formação específica, obrigatória para todos os colaboradores focados no segmento de Luxo, e toda a cadeia de valor induzida. Em particular, contribui-se para garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os mais pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais no acesso aos recursos económicos, bem como no acesso aos serviços básicos, à propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade.

O que nos leva para o foco principal do 4º ODS (Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos) pois tratando-se do segmento do luxo, implica uma formação específica, avançada, com preocupações de mercados de nicho. Por outro lado, ao promover Prestadores

de Valor Acrescentado em matérias como o Digital (fundamental ao Turismo) contribui-se para uma valorização de excelência de RH's.

A promoção de Infantários no Empreendimento é um dos principais contributos para o 5º ODS (Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas) pois permite por exemplo, que as mães, caso prestem por exemplo serviço de tripulante nos lates, tenham maior liberdade e confiança nos seus descendentes, ficando o Pai a partilhar essa responsabilidade, caso tenha outras funções mais técnicas, no empreendimento.

As características de conceção do Projeto levam a respeitar o 6º ODS (Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos), 7º ODS (Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos), 9º ODS (Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação) e 12º ODS (Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis) detalhado mais abaixo, através de Check List específicos (Anexo 9).

Os valores que o Projeto inclui permitem acomodar o 8º ODS (Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos) pois promove sinergias entre as suas 32 valências debaixo de um mesmo teto, uma SGPS, que garantirá o seu respeito exaustivo.

Pela sua localização e Conceção, o Projeto terá um papel fundamental no 10º ODS (Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países) e 11º ODS (Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis). De facto, transporta para uma região desfavorecida uma oferta de qualidade que potencia toda a Região do interior, fortalecendo esforços para proteger e salvaguardar o património cultural e natural.

O 14º ODS (Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável) estará presente pela sua ligação ao meio fluvial - o Rio Douro - como veículo de excelência para a prevenção e redução significativa da poluição marítima de todos os tipos, especialmente a que advém de atividades terrestres, incluindo detritos marinhos e a poluição por nutrientes.

Ao integrar-se o mais possível na paisagem de várias formas, não só estética, está-se a contribuir decisivamente para o 15º ODS (Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade).

Ao importar um poder de compra com impacto e dimensão para a Região, estamos a contribuir para o 16º ODS (Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis) ao dotar as populações locais com meios para se defenderem e autonomizarem nestas dimensões.

O facto de promover uma Estação Náutica local, por si só, está-se a contribuir para o 17º ODS (Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável) como forma de estar e atuar. Com a promoção local de Prestadores de Serviços ao Turismo estamos a potenciar a adoção de Tecnologia que nos permita potenciar o acesso à ciência, tecnologia e inovação, aumentando a partilha de conhecimento, promovendo o desenvolvimento, a transferência, a disseminação e a difusão de tecnologias ambientalmente corretas, em condições favoráveis, inclusive em condições concessionais e preferenciais. Por outro lado, a seleção de fornecedores, por exemplo os imensos produtos têxteis presentes levarão em conta as preocupações de Sustentabilidade considerados na sua produção.

Por outro lado, o alargamento do perímetro de investimento à componente náutica face à proximidade ao Rio Douro, aconselha o recurso a unidades que utilizem energias renováveis como podemos constatar neste vídeo (<https://youtu.be/gH5zW2UK38Q>).

Nota: *The goal of this video is to provide and insight into the generation and consumption of the solar powered drivetrain of YACHT.*

O uso de “Brinquedos” náuticos de mobilidade fará recurso a fontes de energias renováveis. Exemplos:

- 05 *Awesome Powerful Electric Toys You Must Try* (<https://www.youtube.com/watch?v=DtbfdOcOFns>)
- *Full Electric Jetsurf* (<https://www.aquamarine-yacht-group.com/en/jetsurf-electrique-france.cfm>)
- *Lift Efoil* (<https://www.aquamarine-yacht-group.com/en/lift-efoil.cfm>)
- *Wave Jam - Jet Board* (<https://www.aquamarine-yacht-group.com/en/asap.cfm>)

## Anexo 11 - O que é a inteligência artificial (IA)?

A IA é a capacidade de uma máquina de executar algumas funções cognitivas que normalmente associamos à mente humana. IA é a capacidade de uma máquina de executar as funções cognitivas que associamos às mentes humanas, como perceber, raciocinar, aprender, interagir com o ambiente, resolver problemas e até mesmo exercitar a criatividade (*What is AI (artificial intelligence)? | McKinsey*).

A nossa espécie não teria chegado muito longe sem nossos cavalos de batalha mecanizados. Da roda que revolucionou a agricultura ao parafuso que mantinha unidos projetos de construção cada vez mais complexos, às linhas de montagem habilitadas pelos robôs de hoje, as máquinas tornaram a vida como a conhecemos possível.

As máquinas estão a ficar cada vez mais rápidas e complexas. Alguns computadores já podem executar tantos cálculos num único segundo quanto um indivíduo poderia em 31.688.765.000 anos. E além da computação, na qual as máquinas há muito são mais rápidas do que nós, os computadores estão a adquirir habilidades e percepções que eram exclusivas dos humanos.

A aprendizagem máquina (machine learning) é uma forma de IA que se pode adaptar a uma ampla gama de necessidades, incluindo grandes conjuntos de dados históricos, dados sintetizados ou entradas humanas. Alguns algoritmos de aprendizagem máquina são especializados em treinar-se a si mesmos para detetar padrões. A isto chamamos de aprendizagem profunda que é uma versão mais avançada da aprendizagem máquina que é particularmente adepta do processamento de uma gama mais ampla de recursos de dados (texto e dados não estruturados, incluindo imagens), e requer ainda menos intervenção humana, podendo produzir frequentemente resultados mais precisos do que a aprendizagem máquina tradicional. A aprendizagem profunda usa redes neurais — com base no modo como os neurónios interagem no cérebro humano — para adquirir dados e processá-los através de múltiplas camadas de neurónios que reconhecem características cada vez mais complexas dos dados. Por exemplo, uma camada inicial pode reconhecer algo como tendo uma forma específica; com base nesse conhecimento, uma camada posterior pode ser capaz de identificar a forma como um sinal de paragem. Tal como na aprendizagem máquina, a aprendizagem profunda usa a iteração para autocorrigir e melhorar as suas capacidades de previsão. Por exemplo, uma vez que ele "aprende" a aparência de um sinal de paragem, ele pode reconhecer um sinal de paragem em cada nova imagem.

Ainda há muito que se desconhece sobre o potencial da IA generativa, mas há algumas perguntas que podemos responder — como como os modelos de IA generativa são construídos, que tipos de problemas são mais adequados para eles resolverem e como se encaixam na categoria mais ampla de IA e aprendizagem máquina (*What is AI (artificial intelligence)? | McKinsey*).

O termo “inteligência artificial” foi cunhado em 1956 pelo cientista da computação John McCarthy para um workshop em Dartmouth. Mas ele não foi o primeiro a escrever sobre os conceitos que agora descrevemos como IA. Alan Turing introduziu o conceito de “jogo de imitação” num artigo de 1950. Esse é o teste da capacidade de uma máquina de exibir comportamento inteligente, agora conhecido como “teste de Turing”. Ele acreditava que os pesquisadores deveriam concentrar-se em áreas em que não exigissem muita detecção e ação, coisas como jogos e tradução de idiomas. Comunidades de pesquisa dedicadas a conceitos como visão computacional, compreensão de linguagem natural e redes neurais têm, em muitos casos, várias décadas de existência.

A Casa Branca definiu cinco princípios que devem "orientar o design, uso e implantação de sistemas automatizados para proteger [usuários] na era da inteligência artificial". Eles são os seguintes:

O direito a sistemas seguros e eficazes. Os sistemas devem passar por testes de pré-implantação, identificação e mitigação de riscos e monitoramento contínuo para demonstrar que estão aderindo ao uso pretendido.

Proteções contra discriminação por algoritmos. Discriminação algorítmica é quando sistemas automatizados contribuem para tratamento diferente injustificado de pessoas com base em sua raça, cor, etnia, sexo, religião, idade e mais.

Proteções contra práticas abusivas de dados, por meio de salvaguardas integradas. Os usuários também devem ter agência sobre como seus dados são usados.

O direito de saber que um sistema automatizado está sendo usado e uma explicação clara de como e por que ele contribui para resultados que afetam o usuário.

O direito de optar por não participar e o acesso a um ser humano que pode considerar e resolver problemas rapidamente.

Atualmente, mais de 60 países ou blocos têm estratégias nacionais que regem o uso responsável da IA. Entre eles estão Brasil, China, União Europeia, Singapura, Coreia do Sul e Estados Unidos. As abordagens adotadas variam de abordagens baseadas em diretrizes, como

o Blueprint da “carta de direitos da IA” nos Estados Unidos, a regulamentações abrangentes de IA que se alinham com as regulamentações existentes de proteção de dados e segurança cibernética, como o AI Act da UE, previsto para 2024 (*What is AI (artificial intelligence)? | McKinsey*).

Figura 92 - As regulamentações relacionadas com a governação da IA variam em todo o mundo<sup>44</sup>



Fonte: OCDE; McKinsey analysis. (*What is AI (artificial intelligence)? | McKinsey*)

Num ambiente de preocupação pública, um passo em falso pode ser custoso. Aqui estão quatro ações preventivas que as organizações podem implementar hoje:

**Transparência.** Criação de um inventário de modelos, classificando-os de acordo com a regulamentação, e registre todo o uso na organização que seja claro para aqueles dentro e fora da organização.

**Governança.** Implementação de uma estrutura de governança para IA e IA generativa que garanta supervisão, autoridade e responsabilidade suficientes tanto dentro da organização quanto com terceiros e reguladores.

Gestão de dados, modelos e tecnologia:

- **Gestão de dados.** A gestão adequada de dados inclui a consciencialização sobre fontes de dados, classificação de dados, qualidade e linhagem de dados, propriedade intelectual e gerenciamento de privacidade.
- **Gestão de modelos.** As organizações devem estabelecer princípios e barreiras para o desenvolvimento de IA e usá-los para garantir que todos os modelos de IA mantenham controles de imparcialidade e viés.
- **Gestão de segurança cibernética e tecnologia.** Estabeleça segurança cibernética e tecnologia fortes para garantir um ambiente seguro onde acesso não autorizado ou uso indevido seja prevenido.

<sup>44</sup> Em novembro de 2023, não exaustivo.

Direitos individuais. Deixar os utilizadores cientes quando estiverem a interagir com um sistema de IA e forneça instruções claras para uso (*What is AI (artificial intelligence)? | McKinsey*).

Até 2030, muitas empresas estarão a aproximar-se da “ubiquidade de dados”. Os funcionários não só terão os dados mais recentes na ponta dos dedos, mas os dados serão também incorporados nos sistemas, processos, canais, interações e pontos de decisão que impulsionam ações automatizadas (com supervisão humana suficiente). Tecnologias de deteção quântica, por exemplo, gerarão dados mais precisos e em tempo real sobre o desempenho de produtos, de carros a dispositivos médicos, que os recursos de IA aplicada poderão analisar para então recomendar e fazer atualizações de software direcionadas. Agentes de IA Generativa suportados em dados históricos detalhados de clientes interagirão com gémeos digitais desses mesmos clientes para testar produtos, serviços e ofertas personalizados antes de serem lançados no mundo real. Clusters de modelos a trabalhar juntos analisarão dados de saúde individuais para derivar, desenvolver e implantar medicamentos personalizados (*AI-driven enterprise: Charting a path to 2030 | McKinsey*).

Há décadas que as empresas trabalham com dados estruturados (por exemplo, especificações de produtos, transações e saldos organizados por dados mestre e de referência). No entanto, isso representa apenas 10% dos dados disponíveis. Algumas dessas novas habilidades serão absorvidas por funções existentes, enquanto outras exigirão funções completamente novas. Essa mudança de habilidades exigirá que os líderes de dados trabalhem com a liderança de RH para repensar como encontrar e treinar pessoas para as habilidades de que precisam (*AI-driven enterprise: Charting a path to 2030 | McKinsey*).

#### Anexo 12 - Estudo do mercado da saúde e do bem-estar pelo Global Wellness Institute

Os dados mais recentes indicam que o mercado da saúde e do bem-estar vale 5,6 trilhões de dólares (€5,2 biliões) e chegará aos 7,4 trilhões (€6,7 biliões), até 2025.

Segundo o Global Wellness Institute, o turista de bem-estar gasta mais 41% do que o que viaja em lazer, com o turismo de bem-estar a crescer mais do que todos os outros (O que é que se passa no Douro?, 2024). O Global Wellness Institute TM (GWI) é uma organização sem fins lucrativos cuja missão é promover o bem-estar em todo o mundo, educando os setores público e privado sobre saúde preventiva e bem-estar (2024 Global Wellness Economy Monitor).

Figura 93 - Dimensão e Projeções do Mercado de Turismo de Bem-Estar



Fonte: Global Wellness Institute

CAGR (Compound Annual Growth Rate): Taxa de crescimento anual composta

O turismo de bem-estar foi um dos sectores da economia que mais cresceu antes de 2020, mas foi também o sector que foi mais negativamente afetado pela pandemia da COVID-19. Depois de atingir um pico de 696,6 mil milhões de dólares em 2019, caíram para 343,0 mil milhões de dólares em 2020, devido às proibições de viajar devido à pandemia e ao encerramento de fronteiras em todo o mundo. O turismo de bem-estar teve um desempenho ligeiramente melhor do que o turismo em geral durante a pandemia, com as viagens e as despesas de bem-estar a caírem menos em 2020 e a recuperarem a um ritmo mais rápido em 2021-2022, em comparação com o turismo em geral. Juntamente com o relaxamento das restrições de viagem relacionadas com a pandemia e a recuperação do mercado turístico geral, o turismo de bem-estar cresceu rapidamente ao longo de um período de três anos, atingindo um novo pico de 830,2 mil milhões de dólares em 2023 (2024 Global Wellness Economy Monitor).

Figura 94 - Gastos com turismo de bem-estar por região 2019-2023

	Wellness Tourism Expenditures					Average Annual Growth Rate	
	(US\$ billions)					2022-2023	2019-2023
	2019*	2020*	2021*	2022*	2023		
North America	\$261.9	\$151.4	\$209.3	\$279.4	\$313.9	12.3%	4.6%
Europe	\$240.6	\$119.6	\$166.9	\$232.8	\$286.5	23.1%	4.5%
Asia-Pacific	\$142.4	\$51.1	\$56.0	\$76.7	\$165.8	116.2%	3.9%
Latin America-Caribbean	\$33.4	\$13.2	\$20.1	\$29.6	\$37.5	26.7%	2.9%
Middle East-North Africa	\$12.3	\$5.3	\$7.4	\$13.4	\$19.1	42.4%	11.6%
Sub-Saharan Africa	\$6.0	\$2.3	\$2.8	\$5.3	\$7.4	41.3%	5.6%
<b>WORLD: Wellness Tourism</b>	<b>\$696.6</b>	<b>\$343.0</b>	<b>\$462.5</b>	<b>\$637.2</b>	<b>\$830.2</b>	<b>30.3%</b>	<b>4.5%</b>
<b>WORLD: ALL Tourism</b>	<b>\$4,608.2</b>	<b>\$2,098.3</b>	<b>\$2,686.4</b>	<b>\$3,521.3</b>	<b>\$4,646.4</b>	<b>32.0%</b>	<b>0.2%</b>

Fonte: Global Wellness Institute, com base em dados de turismo do Euromonitor 45.

A taxa média de crescimento anual do turismo de bem-estar de 2019-2023 (4,5%) foi atenuada pela recessão e recuperação pandémica. Nos próximos anos, projetamos que o turismo de bem-estar retome uma trajetória de crescimento rápido de 10,2% de crescimento anual, atingindo a projeção de 1.351,0 mil milhões de dólares em 2028. As viagens de bem-estar representaram 7,8% de todas as viagens turísticas, mas representaram 17,9% de todas as despesas turísticas em 2023. Isto porque os viajantes de bem-estar tendem a gastar muito mais por viagem do que o viajante médio. A quota do turismo de bem-estar continuou a crescer no turismo global durante e após a pandemia (em 2019, as viagens de bem-estar

<sup>45</sup> Os números de 2019-2022 foram revistos desde que a GWI lançou a versão anterior do Wellness Economy Monitor, pelas revisões nos dados do turismo do Euromonitor. Estas atualizações resultaram numa diminuição das estimativas a nível nacional e global para as viagens turísticas globais em 2021-2022, em particular, e, portanto, numa diminuição das nossas estimativas de turismo de bem-estar. Estas atualizações retroativas devem-se provavelmente aos desafios e atrasos nos esforços de recolha de dados do setor público durante a pandemia, que são a fonte subjacente dos dados turísticos do Euromonitor.

Nota: Estes números combinam viagens de turismo internacional/entradas e doméstico, e incluem também viagens de turismo de bem-estar primárias e secundárias. Os números podem não somar o total devido a arredondamentos.

representaram apenas 6,3% de todas as viagens e 15,1% de todos os gastos com turismo) (2024 Global Wellness Economy Monitor).

Figura 95 - Viagens de Turismo de Bem-Estar por Região 2019-2023

	Number of Wellness Tourism Trips					Average Expenditures Per Trip
	(millions)					2023
	2019*	2020*	2021*	2022*	2023	
North America	216.6	136.7	176.3	205.4	224.0	\$1,401
Europe	324.0	174.0	222.1	292.6	328.5	\$872
Asia-Pacific	323.6	136.6	150.9	196.6	403.4	\$411
Latin America-Caribbean	52.4	26.2	34.8	47.2	55.0	\$682
Middle East-North Africa	11.7	4.8	6.7	11.2	15.9	\$1,198
Sub-Saharan Africa	6.6	2.7	2.9	5.7	7.8	\$956
<b>WORLD: Wellness Tourism</b>	<b>934.8</b>	<b>481.1</b>	<b>593.7</b>	<b>758.7</b>	<b>1,034.5</b>	<b>\$803</b>
<b>WORLD: ALL Tourism</b>	<b>14,740.7</b>	<b>6,910.6</b>	<b>7,938.6</b>	<b>9,858.2</b>	<b>13,262.0</b>	<b>\$350</b>

Fonte: Global Wellness Institute, com base em dados de turismo do Euromonitor.

Figura 96 - Turismo de bem-estar: os vinte principais mercados de destino por gastos

	Wellness Tourism Expenditures					Rank in 2023	Average Annual Growth Rate		Number of Trips
	(US\$ billions)						2022-2023	2019-2023	(millions)
	2019*	2020*	2021*	2022*	2023				2023
United States	\$249.4	\$145.9	\$204.0	\$270.1	\$300.6	1	11.3%	4.8%	207.5
Germany	\$68.1	\$30.2	\$46.2	\$61.8	\$77.8	2	25.9%	3.4%	70.4
China	\$28.8	\$9.3	\$15.6	\$9.7	\$55.7	3	477.4%	18.0%	158.7
France	\$35.3	\$22.2	\$28.8	\$35.9	\$41.3	4	15.1%	4.0%	38.7
Japan	\$27.8	\$10.4	\$10.3	\$15.6	\$22.6	5	44.9%	-5.1%	41.1
Austria	\$18.3	\$11.3	\$10.8	\$16.9	\$21.1	6	24.4%	3.5%	17.7
Italy	\$14.6	\$7.2	\$10.5	\$15.2	\$19.2	7	26.6%	7.0%	13.0
Australia	\$16.4	\$8.0	\$10.7	\$14.3	\$19.0	8	32.9%	3.8%	14.6
Switzerland	\$15.0	\$8.7	\$10.1	\$13.6	\$18.0	9	32.1%	4.8%	11.5
United Kingdom	\$14.0	\$4.5	\$8.2	\$16.7	\$17.5	10	4.9%	5.7%	23.5
India	\$10.9	\$3.4	\$4.0	\$7.6	\$16.4	11	116.5%	10.7%	108.1
Mexico	\$12.6	\$5.9	\$9.9	\$13.0	\$15.5	12	19.6%	5.4%	17.9
Spain	\$11.1	\$3.5	\$6.1	\$11.5	\$14.6	13	27.0%	7.1%	20.1
Canada	\$12.5	\$5.6	\$5.3	\$9.3	\$13.3	14	43.3%	1.6%	16.5
Thailand	\$15.9	\$4.1	\$1.6	\$5.6	\$12.3	15	119.5%	-6.1%	13.5
Turkey	\$5.5	\$1.8	\$3.8	\$6.6	\$8.6	16	29.5%	11.9%	10.4
South Korea	\$8.8	\$4.3	\$4.0	\$5.2	\$7.3	17	40.0%	-4.5%	20.9
United Arab Emirates	\$3.9	\$2.1	\$3.0	\$5.1	\$7.2	18	43.1%	16.5%	2.9
Portugal	\$4.9	\$2.6	\$3.7	\$5.3	\$6.4	19	20.3%	7.1%	5.9
Indonesia	\$4.9	\$2.2	\$2.1	\$3.1	\$6.0	20	96.1%	5.3%	10.0

Fonte: Global Wellness Institute, com base em dados de turismo do Euromonitor.

Em 2023, existiam cerca de 191.348 spas a operar em todo o mundo, gerando receitas de 136,8 mil milhões de dólares. A Europa tem o maior mercado regional de spas, tanto em termos de receitas (49,7 mil milhões de dólares em 2023) como em número de spas (65.385) (2024 Global Wellness Economy Monitor).

Figura 97 - Spa's por Região 2019-2023

	Number of Spa Establishments				
	2019*	2020*	2021*	2022*	2023
Europe	59,695	58,967	60,866	63,073	65,385
Asia-Pacific	53,532	51,929	53,132	55,266	56,705
North America	31,917	30,813	30,917	31,842	32,588
Latin America-Caribbean	16,924	15,917	16,750	18,362	19,307
Middle East-North Africa	8,190	7,970	8,403	9,260	9,687
Sub-Saharan Africa	5,157	5,067	5,819	6,696	7,676
<b>WORLD</b>	<b>175,415</b>	<b>170,663</b>	<b>175,887</b>	<b>184,499</b>	<b>191,348</b>

Fonte: Global Wellness Institute, com base em dados de turismo do Euromonitor 46.

Figura 98 - Spa's por Tipologia 2019-2023

	Number of Spa Establishments				
	2019*	2020*	2021*	2022*	2023
Hotel/Resort Spas**	64,181	64,181	68,890	75,670	80,728
Day/Club/Salon Spas	73,340	69,642	69,923	71,219	72,247
Medical Spas	9,428	9,458	9,577	9,866	10,225
Destination Spas & Health Resorts	2,746	2,771	2,746	2,765	2,800
Thermal/Mineral Springs Spas	9,349	9,243	9,235	9,248	9,276
Other Spas	16,371	15,368	15,516	15,731	16,072
<b>TOTAL</b>	<b>175,415</b>	<b>170,663</b>	<b>175,887</b>	<b>184,499</b>	<b>191,348</b>

Fonte: Global Wellness Institute, com base em dados de turismo do Euromonitor.

Hotel/resort spas (Spas de hotéis/resorts): localizados dentro de um resort ou hotel, que oferecem serviços de spa à la carte para os hóspedes do hotel e hóspedes externos/locais. Os tratamentos e serviços de spa complementam frequentemente uma estadia num hotel ou uma vasta gama de outras atividades num resort.

<sup>46</sup> Os números de 2019-2022 para este setor foram revistos desde que a GWI lançou a versão anterior do Wellness Economy Monitor, devido à melhoria da disponibilidade de dados em muitos países (especialmente para hotéis/resorts, day/club e spas termais/minerais). O aumento do número de spas não se deve inteiramente a novas construções, mas também a um aumento dramático do número de hotéis/resorts que se listam e das suas instalações/serviços de spa em sites globais de reservas online, especialmente em mercados emergentes.

Os club spas são semelhantes aos day spas, mas operam em instalações cujo principal objetivo é, geralmente, o fitness. Os spas de salão funcionam em instalações que oferecem serviços de beleza (como cabelo, cosméticos, unhas, etc.).

**Medical spas (Spas médicos):** Spas de dia que operam sob a supervisão local, a tempo inteiro, de um profissional de saúde licenciado, prestando cuidados médicos e/ou de bem-estar abrangentes num ambiente que integra serviços de spa com terapias e tratamentos médicos tradicionais, alternativos ou cosméticos.

***Destination spas and health resorts* (Spas e resorts de saúde de destino):** oferecem uma experiência de spa e bem-estar de imersão total, na qual todos os hóspedes participam.

***Thermal/mineral springs spas* (Spas de fontes termais/minerais):** incluem as receitas geradas por tratamentos relacionados com spa e bem-estar (como massagens, tratamentos faciais, hidroterapia, etc.) nos seguintes tipos de estabelecimentos: instalações de spa de uso diurno e resorts de destino/saúde que incorporam uma fonte local de água mineral natural, termal ou do mar nos seus tratamentos de spa, bem como outros estabelecimentos balneares/recreativos que oferecem serviços de spa complementares.

***Other spas* (Outros spas):** Inclui todas as outras instalações que não estão incluídas nas categorias descritas acima, tais como spas em navios de cruzeiro, spas em aeroportos e spas móveis. Inclui também instalações de base histórica/cultural (por exemplo, hammams turcos, centros indianos de Ayurveda, balneários e saunas europeus, etc.) que evoluíram para spas, acrescentando serviços modernos semelhantes a spas, como massagens, tratamentos faciais e corporais, às suas ofertas.

A indústria de spa evoluiu rapidamente com o aparecimento de novas modalidades de bem-estar (por exemplo, banhos sonoros, câmaras de oxigénio hiperbáricas, crioterapia, soro intravenoso, tratamento com iluminação infravermelha, acupuntura, reiki, etc.). Em resposta à crescente procura dos consumidores, muitos spas estão a adicionar estes tipos de tratamentos ao seu menu tradicional de serviços. Mas os spas não são os únicos locais onde os consumidores podem ter acesso a estas modalidades. Fora dos spas, há um número crescente de estabelecimentos comerciais que oferecem estas modalidades como operações de serviço único - por exemplo, clínicas intravenosas, centros de terapia de flutuação, clínicas de cavernas de sal, estúdios de sestras, etc., clubes de bem-estar exclusivos que combinam aspetos de *coworking*, clubes sociais e experiências de spa, fitness e bem-estar de luxo - e muitos destes clubes também oferecem novas modalidades de bem-estar, como tanques de

flutuação, saunas de infravermelhos, crioterapia, drops de vitaminas , etc. Muitas destas modalidades estão enraizadas nas práticas de cura tradicionais/indígenas e são consideradas uma forma de medicina tradicional e complementar (MTC) (2024 Global Wellness Economy Monitor).

### Anexo 13 - A Rede Social Facebook

Esta rede social permite às empresas a criação gratuita de páginas empresariais nas quais podem partilhar conteúdo que achem relevante, disponibilizar informação variada e fornecer hiperligações para outras ferramentas de marketing digital como o website, outras redes sociais e plataformas de reserva. Atualmente é também oferecida às empresas com páginas empresariais, mediante pagamento, a possibilidade de criação de anúncios e promoções das suas publicações.

Aos utilizadores é permitido aceder às páginas empresariais, visualizar o conteúdo partilhado pela empresa, reagir de acordo com a sua opinião, comentar e partilhar. Podem ainda tornar-se “fãs” da página, ação que funciona como uma subscrição de todas as publicações que essa página faça. Essas publicações irão aparecer no feed de notícias do utilizador, página principal quando se acede ao facebook.

Utilizando a informação disponibilizada nos perfis dos seguidores das páginas empresariais, as empresas conseguem entender as características de quem lê e reage às suas publicações, sendo esta informação muito útil quando um gestor ou responsável pelo marketing pretende direcionar as publicações para um público específico.

O Facebook posiciona-se como um potenciador de vendas, gerador de leads e fidelização de clientes, além de possibilitar que gestores e responsáveis pelo marketing monitorizem as métricas da página, uma vez que é disponibilizada informação relativa:

- ao número de seguidores que começaram a seguir a página,
- ao número de seguidores que abandonou a página (feedback negativo),
- ao número de reações (gosto, adoro, riso, surpresa, tristeza e ira),
- a comentários e visitas (organic and fan reach),
- bem como a localização e faixa etária daqueles que a seguem.

No setor hoteleiro, uma página empresarial deve conter informação sobre os serviços prestados e uma hiperligação para o seu website, bem como regulares publicações sobre o

estabelecimento hoteleiro e atividades que este oferece, notícias da cidade, promoção de eventos, entre outros. Estas publicações regulares são determinantes para criar engagement com os seguidores de forma a garantir um maior número de visualizações dos conteúdos partilhados.

Uma página que comunica sempre com o mesmo tipo de conteúdos, ou que não comunica, facilmente é esquecida e abandonada pelos seus seguidores. Assim, além das publicações frequentes é também importante uma diversificação do conteúdo de acordo com o estilo de vida e preferência do público-alvo, recorrendo a vídeos, fotografias, notícias, ou outros desde que estejam relacionados com o core business da empresa.

É importante que o tipo de linguagem seja constante e coerente com o posicionamento do estabelecimento hoteleiro. Apresentamos algumas práticas que potenciam a eficácia de uma página de Facebook para uma empresa:

- Identidade visual da página em conformidade com as restantes plataformas web da empresa;
- Uso preferencial de imagens e vídeos para tornar o conteúdo relevante e atual;
- Evitar a linguagem informal e o uso de textos longos e citar a fonte das informações publicadas;
- Estimular o diálogo, participando nas discussões da página e respondendo aos comentários dos utilizadores, sejam estes positivos ou negativos;
- Divulgar promoções, eventos e novidades da empresa;
- Incentivar os fãs a visitar o website da empresa;
- Monitorizar as estatísticas da página da empresa e as dos concorrentes / substitutos para fazer comparações;

Por fim, conclui-se que a utilização do Facebook é uma ferramenta de marketing digital essencial para o sucesso online das empresas, principalmente quando utilizada em simultâneo com outras redes sociais.

#### Anexo 14 - A Rede Social Instagram

O Instagram é uma rede social emergente, criada em 2010, disponível exclusivamente para dispositivos móveis com sistemas operativos iOS ou android baseando-se na interação por meio de partilha de imagens e vídeos de curta duração.

A partilha de conteúdo pode ser reencaminhada também para outras redes sociais que se constata ser um caso de sucesso e sem nenhum concorrente direto, aliado ao facto de ser uma aplicação de marketing digital que está constantemente a ser atualizada e melhorada de forma a agradar ao grande número de utilizadores.

As empresas podem registar-se com um perfil empresarial, que é público e permite a partilha de vídeos e imagens como referido. A partilha de material audiovisual deve ser cuidadosa e de qualidade, de forma a aproveitar todas as vantagens que se podem conseguir pela comunicação por imagens, facto que a torna uma importante ferramenta de marketing digital para as empresas.

No setor hoteleiro esta característica do Instagram é ainda mais relevante, uma vez que os destinos de viagem podem ser promovidos através de imagens porque consideram o turismo uma experiência visual, captando pessoas, lugares e culturas, além de narrar uma história.

Os perfis empresariais podem ser “seguidos” por outros utilizadores do Instagram e “seguir” outros perfis que sejam do seu interesse. Nesta rede social procura-se a interação entre utilizadores através de likes e de comentários. Além destas funcionalidades, é permitido às empresas o acesso às estatísticas dos seus seguidores. Estas estatísticas permitem aos gestores e responsáveis do marketing obter informação referente aos dados demográficos dos seguidores e aos seus comportamentos no Instagram.

É ainda possível avaliar quais as publicações com mais feedback por parte dos seguidores, potenciando com isso que as empresas possam criar anúncios pagos que vão colocar as suas imagens “camufladas” nas publicações das pessoas que os utilizadores estão a seguir. A essas imagens dá-se o nome de publicações patrocinadas e aumentam as possibilidades de engagement da empresa.

Assim, os gestores devem planear a mensagem que pretendem emitir com uma determinada imagem e avaliar de que forma esta será interpretada pelos consumidores sabendo que a maior parte dos instagramers têm idade inferior a 35 anos, devendo o conteúdo publicado deve ser dirigido a este público em específico.

Algumas boas práticas na utilização do Instagram empresarial no setor hoteleiro:

- Completar o perfil com todas as informações sugeridas;
- Utilizar hashtags de forma adequada;
- Legendar as fotografias e os vídeos;

- Promover passatempos e concursos;
- Publicar fotografias e vídeos com boa resolução;
- Estabelecer contactos com utilizadores influentes no Instagram;
- Monitorizar as estatísticas disponibilizadas e compará-las com a concorrência;
- Estabelecer conexão e partilhar os conteúdos para outras redes sociais;
- Planear o horário e o dia da semana mais eficaz para publicar conteúdo;
- Seguir outros perfis.

## Anexo 15 - Guia de Boas Práticas para uma Economia Circular no Alojamento Turístico

Apresentam-se aqui os detalhes das medidas a serem adotadas para a fase de Projeto, Obra e Exploração.

Assim, na fase de **Projeto**, serão adotadas algumas medidas:

### Gestão do projeto

- Projetar de forma integrada e multidisciplinar
- Preservar e promover os valores locais
- Reutilizar e salvaguardar o património arquitetónico
- Preservar a biodiversidade e ecossistemas locais
- Conceção arquitetónica eficiente

### Materiais, produtos e tecnologias

- Privilegiar a reutilização e reciclagem de materiais
- Adotar materiais com pouca energia incorporada
- Adotar materiais com características funcionais melhoradas

### Energia, água, conforto e saúde

- Comportamento térmico das edificações
- Ventilação e qualidade do ar dos espaços interiores
- Climatização e AQS eficientes
- Uso eficiente da energia elétrica
- Uso eficiente da água

Na fase de **Obra**, serão adotadas algumas medidas:

### Gestão da obra

- Seleção de empreiteiros e equipas técnicas adequados

- Preparação e execução integrada da obra
- Planos de segurança e proteção ambiental

#### Materiais, produtos e tecnologias

- Movimentação de terras e mitigação da poluição do solo
- Utilização de materiais e sistemas construtivos eco eficientes
- Gestão eficiente de resíduos de construção e demolição

#### Proteção ambiental, cultural e social

- Proteção dos valores paisagísticos, culturais e sociais locais
- Minimização da poluição do ar e sonora
- Minimização do consumo de energia
- Gestão do uso da água e minimização da sua poluição

Na fase de **Exploração** serão adotadas algumas medidas:

#### Gestão da exploração

- Gestão integrada de recursos humanos
- Gestão integrada operacional

#### Materiais e produtos

- Produtos e materiais de manutenção e reparação
- Produtos de consumo

#### Proteção ambiental, conforto e saúde

- Preservação da biodiversidade e ecossistemas locais
- Gestão eficiente da ventilação dos espaços interiores
- Gestão da climatização com recurso a energias renováveis
- Gestão eficiente do consumo de energia
- Gestão eficiente do uso da água

## Anexo 16 - Índice de Prosperidade HelloSafe

Além das classificações baseadas apenas no PIB, incorpora também indicadores sociais, como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e o coeficiente de Gini, que refletem a qualidade de vida e a equidade económica de um país, ponderando os indicadores de acordo com seu impacto na prosperidade geral. Por exemplo, o PIB per

capita foi ponderado em 30%, pois continua a ser um indicador importante da riqueza geral de um país.

O RNB per capita completa essa perspectiva com uma ponderação de 20%, para incluir o rendimento estrangeiro e mostrar toda a gama de recursos disponíveis para os cidadãos. Por fim, os indicadores sociais, como o IDH e o coeficiente de Gini, fortalecem o índice, refletindo, respetivamente, a qualidade de vida (20%) e a desigualdade de rendimento (15%), que têm influência direta sobre o bem-estar das pessoas. O índice baseia então em seis indicadores ponderados de forma diferente para dar uma pontuação de 100, representando a prosperidade geral de um país. A lista dos indicadores, suas fontes e a ponderação são («Quais são os países mais ricos do mundo em 2024?»):

Quadro 15 - Ponderação do Índice de Prosperidade HelloSafe

<b>Indicadores</b>	<b>Fonte</b>	<b>Coeficiente</b>	<b>Definição</b>
PIB per capita	Banco Mundial	0,3	Fornece uma estimativa global da riqueza produzida per capita, destacando a capacidade económica de um país de gerar recursos.
GNI per capita	Banco Mundial	0,2	Fornece uma visão abrangente da renda disponível para a população, levando em conta os fluxos financeiros internacionais e a influência do capital estrangeiro.
Taxa de poupança nacional bruta	Banco Mundial	0,05	Reflete a capacidade de um país de poupar para o futuro, um componente essencial da estabilidade económica.
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	0,2	Leva em conta a expectativa de vida, o nível de educação e a renda per capita, fornecendo uma visão geral do bem-estar e da qualidade de vida.
Coeficiente de Gini	Banco Mundial	0,15	Mede a desigualdade de renda e mostra até que ponto a prosperidade é distribuída entre os cidadãos.
Taxa de pobreza	Banco Mundial	0,1	Indica a proporção da população que vive abaixo da linha de pobreza nacional, um aspecto essencial da avaliação dos padrões de vida.

Fonte: («Quais são os países mais ricos do mundo em 2024?»)

O objetivo dessa análise é interpretar as pontuações atribuídas a cada país de acordo com os seis indicadores selecionados e esclarecer sua importância. Ao classificar os países de acordo com seu nível de prosperidade, poderemos identificar tendências e disparidades globais. As categorias definidas, que vão desde países com níveis muito baixos de prosperidade até aqueles com níveis muito altos, possibilitam contextualizar esses resultados

e avaliar os problemas socioeconômicos enfrentados por cada país. Essa abordagem analítica nos ajuda a entender melhor os pontos fortes e fracos das diferentes nações, ao mesmo tempo em que destaca a importância da convergência entre as dimensões econômica e social para promover o desenvolvimento sustentável e inclusivo.

**Abaixo de 30: países com níveis muito baixos de prosperidade.** Esses países têm condições econômicas e sociais extremamente precárias, com baixo PIB per capita, altas taxas de pobreza e, muitas vezes, desigualdades acentuadas. A infraestrutura básica, como o acesso à saúde e à educação, geralmente é inadequada.

**Entre 30 e 40: países com baixo nível de prosperidade.** Os países dessa categoria apresentam algum desenvolvimento econômico, mas permanecem limitados por baixos padrões de vida e um IDH baixo. A desigualdade de renda e a pobreza são comuns, e sua capacidade de gerar e distribuir riqueza ainda é inadequada.

**Entre 40 e 50: países com um nível intermediário de prosperidade.** Essa categoria inclui países em desenvolvimento com progresso econômico e social significativo. Embora a pobreza e a desigualdade ainda estejam presentes, o acesso a serviços básicos está melhorando e os padrões de vida são relativamente estáveis.

**Entre 50 e 60: países com alto nível de prosperidade.** Os países dessa categoria desfrutam de altos padrões de vida e educação, infraestruturas sólidas e uma distribuição de recursos relativamente equitativa. Eles têm níveis de prosperidade que lhes permitem manter o desenvolvimento socioeconômico geral.

**Acima de 60: países com um nível muito alto de prosperidade.** Esses países têm economias dinâmicas e diversificadas, altos padrões de vida, baixas taxas de pobreza e desigualdade moderada. São os mais prósperos, com alta capacidade de poupança e forte investimento no bem-estar de seus cidadãos.

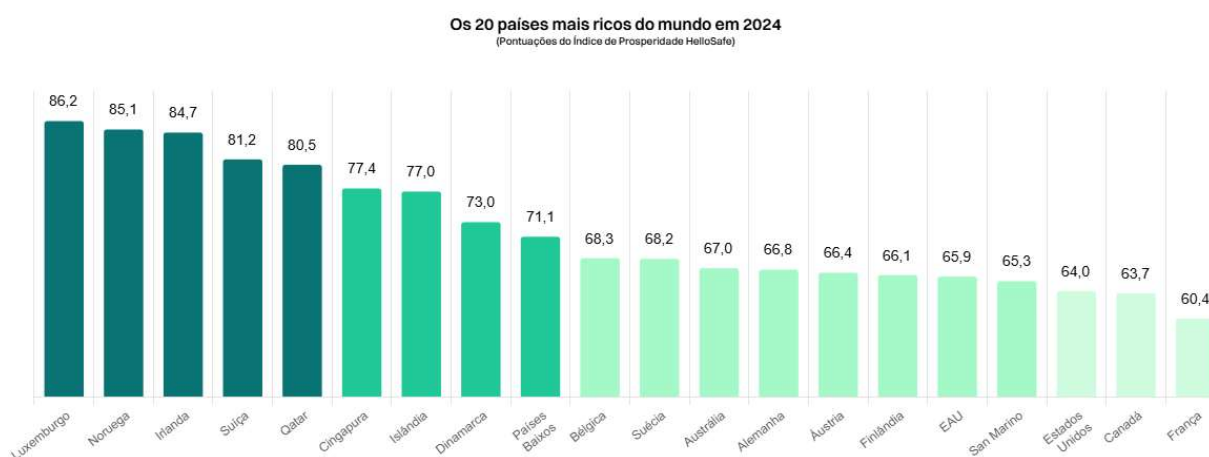
**Crítérios de inclusão e exclusão.** Todos os países para os quais temos pelo menos 90% dos dados necessários foram incluídos no Índice de Prosperidade HelloSafe. Quando faltavam dados essenciais, como o PIB per capita ou o IDH, e não puderam ser complementados por fontes alternativas, o país foi excluído do índice. Por exemplo, países como Cuba e Coreia do Norte não estão incluídos na classificação devido à falta de dados disponíveis e completos para vários indicadores-chave.

Comparabilidade dos indicadores: as disparidades nas linhas de pobreza e nos níveis de renda entre os países podem complicar as comparações internacionais, principalmente para indicadores como a taxa de pobreza.

Pesos fixos: os pesos aplicados aos indicadores são baseados em uma análise de sua importância relativa, mas permanecem fixos para todos os países. Na realidade, a relevância de cada indicador pode variar de um país para outro, dependendo de suas circunstâncias socioeconômicas específicas.

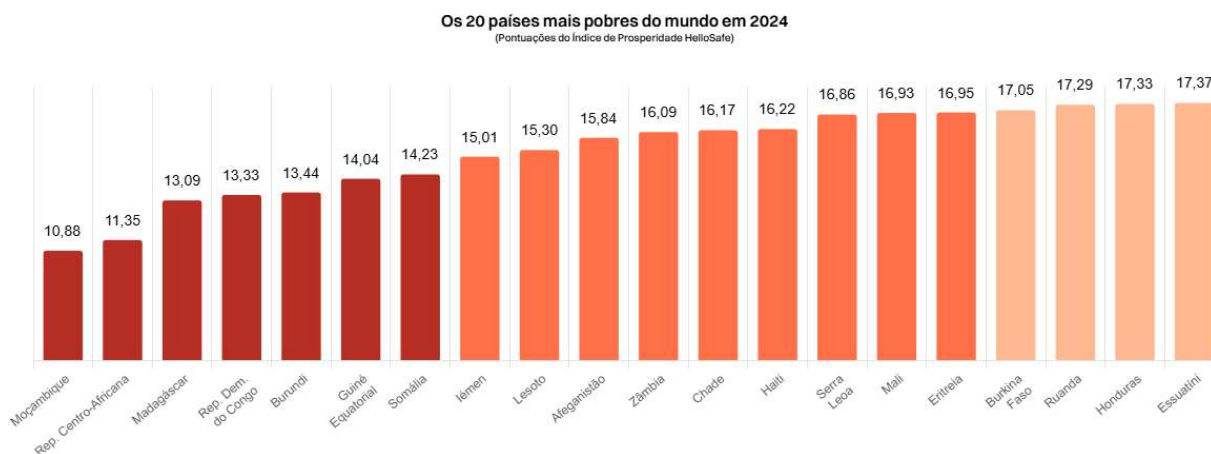
O índice revela que os 20 países mais pobres do mundo pertencem a África, com Moçambique a apresentar a pontuação mais baixa, de 10,88, enquanto a antiga Suazilândia, Essuatíni, fecha o top 20 com uma pontuação de 17,37. Já o país mais rico de África é a Maurícia, com uma pontuação de 41,05 pontos, seguido das Seychelles com 40,77 pontos e a fechar o pódio a Argélia, com 40,36 pontos (Botelho, 2024a).

Figura 99 - Os 20 países mais ricos do mundo em 2024



Fonte: Índice de Prosperidade HelloSafe, baseado em dados do Banco Mundial e do PNUD

Figura 100 - Os 20 países mais pobres do mundo em 2024



Fonte: Índice de Prosperidade HelloSafe, baseado em dados do Banco Mundial e do PNUD

## Anexo 17 - Indicadores do INE para Castelo de Paiva

Fonte: Gabinete de Estratégia e Estudos para o Município de Castelo de Paiva.

<https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/aveiro/castelo-de-paiva/2954-castelo-de-paiva/file>

Quadro 16 - Indicadores selecionados do INE para Castelo de Paiva

Indicadores selecionados		Anos	Castelo de Paiva	Portugal
Área (km <sup>2</sup> )	Portugal = 100	2022	115 0,1	92 225 100
População residente (nº)	Portugal = 100	2023	15 448 0,1	10 639 726 100
Pessoal ao serviço nas empresas (nº)	Portugal = 100	2022	4 315 0,1	4 487 322 100
Volume de negócios nas empresas (10 <sup>3</sup> Euros)	Portugal = 100	2022	241 542 0	533 462 569 100
Empresas (nº)	Portugal = 100	2022	1 448 0,1	1 437 254 100
Pessoal ao serviço nas empresas da indústria transformadora (nº)	Portugal = 100	2022	1 737 0,2	741 958 100
Volume de Negócios nas empresas da ind. transformadora (10 <sup>3</sup> Euros)	Portugal = 100	2022	82 975 0,1	127 444 230 100
Empresas da indústria transformadora (nº)	Portugal = 100	2022	121 0,2	68 501 100
Comércio internacional de bens - Exportações (10 <sup>3</sup> Euros)	Portugal = 100	2023	37 498 0	77 602 849 100
Comércio internacional de bens - Importações (10 <sup>3</sup> Euros)	Portugal = 100	2023	24 241 0	104 959 212 100
Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica e tipo de alojamento turístico (nº)	Portugal = 100	2022	39 657 0,1	69 694 791 100
Proveitos totais nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica e tipo de alojamento turístico (mil Euros)	Portugal = 100	2023	7 272 0,1	6 015 323 100

Figura 101 - Ganho médio mensal (Euros), 2021 <sup>47</sup>

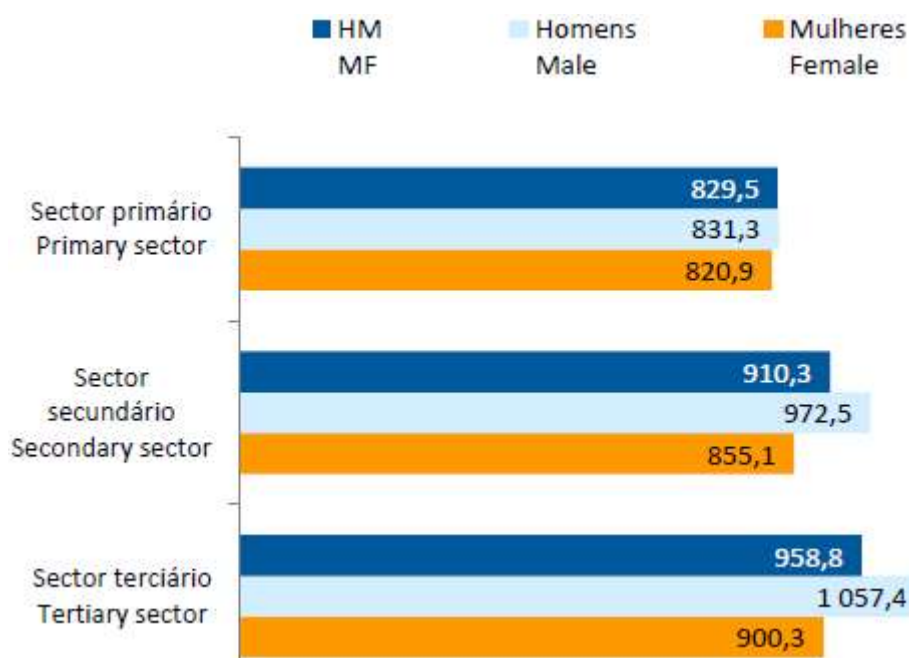


Figura 102 - Trabalhadores por Conta de Outrem<sup>48</sup>, 2021, segundo os escalões de pessoal (da empresa)

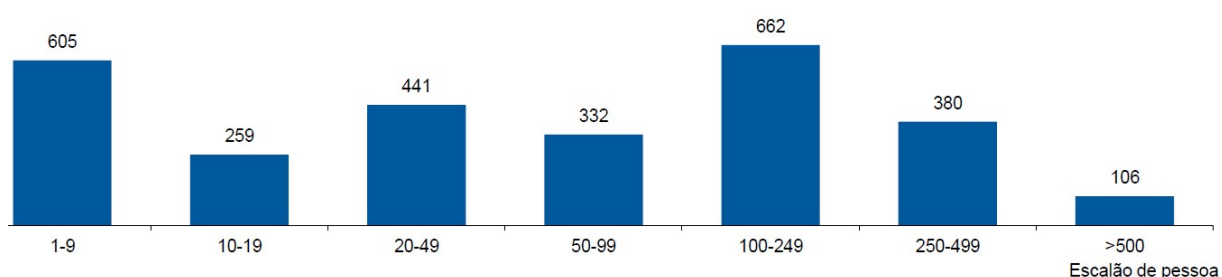
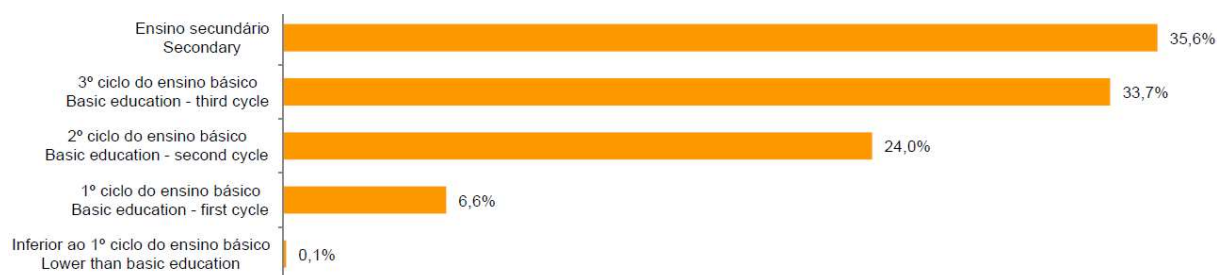


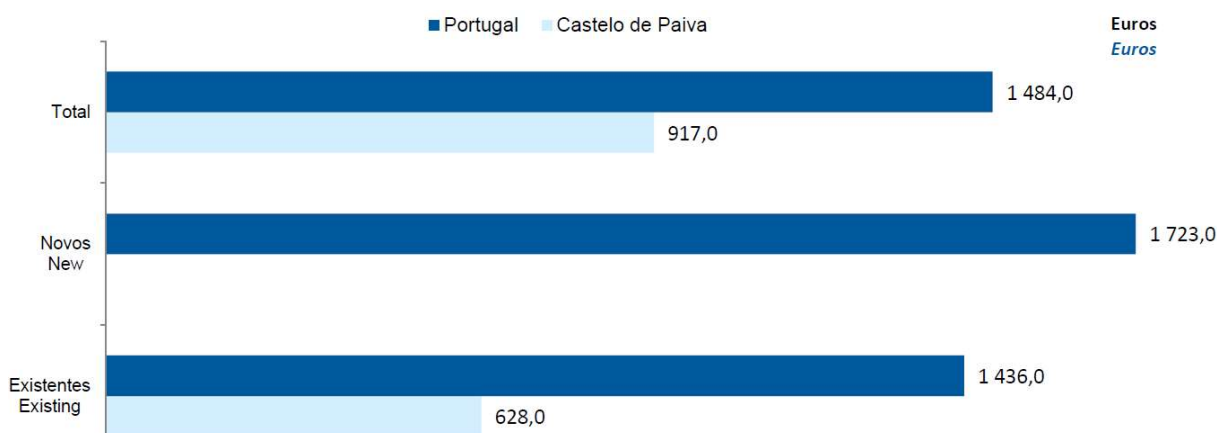
Figura 103 - Segundo o nível de habilitações



<sup>47</sup> Os dados dizem respeito a trabalhadores por conta de outrem a tempo completo com remuneração completa, nos estabelecimentos da região.

<sup>48</sup> Os dados dizem respeito a trabalhadores por conta de outrem a tempo completo com remuneração completa, nos estabelecimentos da região.

Figura 104 - Valor mediano das vendas por m<sup>2</sup> de alojamentos familiares e categoria do alojamento familiar, 2022



Quadro 17 - Principais Indicadores de Turismo

INDICADORES INDICATORS	ANOS YEARS	CONCELHO MUNICIPALITY	NUTS III	NUTS II	DISTRITO DISTRICT	NUTS I	Portugal
		Castelo de Paiva	Tâmega e Sousa	Norte	Aveiro	Continente	
<b>Principais Indicadores de Turismo</b> <i>Main Economic Tourism Indicators</i>							
Capacidade de alojamento nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica e tipo de alojamento turístico (nº) <i>Lodging capacity in tourist accommodation establishments by Geographic localization (NUTS - 2013) and Type (tourist accommodation establishment) (no.)</i>	2023	349	4 289	87 252	10 825	419 176	478 552
Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica e tipo de alojamento turístico (nº) <i>Nights (No.) in tourist accommodation establishments by Geographic localization (NUTS - 2013) and Type (tourist accommodation establishment) (no.)</i>	2022	39 657	443 278	11 556 645	1 360 012	58 856 227	69 694 791
Hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica e tipo de alojamento turístico (nº) <i>Guests (No.) in tourist accommodation establishments by Geographic localization (NUTS - 2013) and Type (tourist accommodation establishment) (no.)</i>	2023	20 783	254 991	6 941 647	794 051	27 080 911	30 028 890
Proveitos totais nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica e tipo de alojamento turístico (mil Euros) <i>Total incomes (€) in tourist accommodation establishments by Geographic localization (NUTS - 2013) and Type (tourist accommodation establishment) (thousand Euros)</i>	2023	7 272	36 940	952 275	89 297	5 168 971	6 015 323
Taxa líquida de ocupação cama nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica e tipo de alojamento turístico (%) <i>Bed occupancy net rate (%) in tourist accommodation establishments by Geographic localization (NUTS - 2013) and Type (tourist accommodation establishment) (%)</i>	2023	34,9	32,0	44,2	...	46,3	48,0
Crédito à habitação por habitante (Euros) <i>Housing credit per inhabitant (Euros)</i>	2022	5 192	5 181	9 383	5 705	9 789	9 685
Edifícios licenciados pelas câmaras municipais para construção (nº) <i>Building permits issued by the local administration (no.)</i>	2022	58	1 342	9 667	1 714	23 305	24 696
<b>Imobiliário</b> <i>Real Estate</i>							
<b>Valor mediano das vendas por m2 de alojamentos familiares e categoria do alojamento familiar</b> <i>Median value per m2 of dwellings sales and category of housing unit</i>							
Total (Euros)	2022	917,0	859,0	1 282,0	...	1 492,0	1 484,0
Novos (Euros) <i>New (Euros)</i>	2022	..	1 017,0	1 496,0	...	1 739,0	1 723,0
Existentes (Euros) <i>Existing (Euros)</i>	2022	628,0	806,0	1 230,0	...	1 443,0	1 436,0
<b>Valor mediano das rendas por m2 de novos contratos de arrendamento de alojamentos familiares</b> <i>Median house rental value per m2 of new lease agreements of dwellings</i>							
Rendas (Euros) <i>Rental Value (Euros)</i>	2023	3,6	3,7	6,3	...	7,2	7,2

Principais Indicadores de Actividade Económica								
Main Economic Activity Indicators								
Pessoal ao serviço nas empresas (nº) <i>Persons employed in companies (no.)</i>	2022	100,0	2,7	0,3	1,5	0,1	0,1	
Pessoal ao serviço nas empresas da indústria transformadora (nº) <i>Persons employed in manufacturing enterprises (no.)</i>	2022	100,0	3,1	0,4	..	0,2	0,2	
Volume de negócios nas empresas (10 <sup>3</sup> Euros) <i>Turnover of enterprises (10<sup>3</sup> Euros)</i>	2022	100,0	2,2	0,2	0,7	0,0	0,0	
Volume de Negócios nas empresas da ind. transformadora (10 <sup>3</sup> Euros) <i>Turnover of manufacturing enterprises (10<sup>3</sup> Euros)</i>	2022	100,0	2,2	0,2	..	0,1	0,1	
Empresas (nº) <i>Enterprises (no.)</i>	2022	100,0	3,3	0,3	1,6	0,1	0,1	
Empresas da indústria transformadora (nº) <i>Manufacturing enterprises (no.)</i>	2022	100,0	2,4	0,4	1,5	0,2	0,2	
Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas (nº) <i>Creation of legal persons and equivalent entities (no.)</i>	2023	100,0	2,8	0,2	1,6	0,1	0,1	
Dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas (nº) <i>Dissolution of legal persons and equivalent entities (no.)</i>	2023	100,0	3,1	0,3	1,7	0,1	0,1	
Ganho médio mensal por trabalhador por conta de outrem (Euros) <i>Average monthly earning per employee (Euros)</i>	2021	100,0	94,6	78,1	78,7	71,7	71,9	
Ganho médio mensal por trabalhador por conta de outrem - Homens (Euros) <i>Average monthly earning per employee - Male (Euros)</i>	2021	100,0	95,8	77,9	..	71,3	71,6	
Ganho médio mensal por trabalhador por conta de outrem - Mulheres (Euros) <i>Average monthly earning per employee - Female (Euros)</i>	2021	100,0	96,5	81,3	..	74,6	74,8	
Comércio internacional de bens - Exportações (10 <sup>3</sup> Euros) <i>International trade of goods - Exports (10<sup>3</sup> Euros)</i>	2023	100,0	2,0	0,1	0,4	0,1	0,0	
Comércio internacional de bens - Importações (10 <sup>3</sup> Euros) <i>International trade of goods - Imports (10<sup>3</sup> Euros)</i>	2023	100,0	2,8	0,1	0,4	0,0	0,0	
<b>Trabalhadores por conta de outrem (TCO) nos estabelecimentos, a tempo completo com remuneração completa (nº) <i>Full time employees with a full remuneration, in establishments (no.)</i></b>	<b>2021</b>	<b>2 785</b>	<b>85 441</b>	<b>802 614</b>	<b>165 849</b>	<b>2 200 594</b>	<b>2 287 160</b>	
<b>Por sector de actividade</b>								
<i>According to broad sectors of activity</i>								
TCO por sector de actividade - Sector primário (nº) <i>Employees - Primary sector (no.)</i>	2021	58	812	7 865	1 320	45 215	46 869	
TCO por sector de actividade - Sector secundário (nº) <i>Employees - Secondary sector (no.)</i>	2021	1 652	52 788	335 721	89 134	676 586	695 795	
TCO por sector de actividade - Sector terciário (nº) <i>Employees - Tertiary sector (no.)</i>	2021	1 075	31 841	459 028	75 395	1 478 793	1 544 496	
<b>Segundo os escalões de pessoal da empresa</b>								
<i>By size-class of the enterprise</i>								
1-9 (nº / no.)	2021	605	20 109	168 268	30 129	436 382	453 770	
10-19 (nº / no.)	2021	259	11 588	96 590	18 569	244 060	254 387	
20-49 (nº / no.)	2021	441	18 134	133 401	28 044	334 224	349 029	
50-99 (nº / no.)	2021	332	14 585	93 004	20 506	235 932	245 710	
100-249 (nº / no.)	2021	662	11 775	111 821	25 572	286 699	298 107	
250-499 (nº / no.)	2021	380	3 525	50 944	12 300	158 452	163 093	
>=500 (nº / no.)	2021	106	5 725	148 586	30 729	504 845	523 064	
<b>Demografia, Educação e Sociedade</b>								
<i>Demography, Education and Society</i>								
População residente (nº) <i>Resident population (no.)</i>	2023	15 448	409 348	3 673 861	725 461	10 142 079	10 639 726	
População residente (Peso sobre as respectivas agregações geográficas) <i>Resident population (Weight over respective aggregations)</i>	2023	100,0	3,8	0,4	0,7	0,2	0,1	
Taxa de crescimento média anual da população (%) <i>Average annual growth rate of population (%)</i>	2011/2023	-0,6	-0,5	-0,0	0,1	0,1	0,1	
Densidade populacional (habitantes / km2) <i>Population density (Inh / km2)</i>	2022	133,8	223,0	171,0	255,1	112,5	114,0	
População ≥ 65 anos (%) <i>Population ≥ 65 years (%)</i>	2023	22,3	20,6	23,8	24,3	24,3	24,1	
Índice de Dependência Total <i>Total dependency ratio</i>	2023	49,8	48,9	55,8	57,3	59,1	58,5	
Taxa bruta de natalidade (‰) <i>Crude birth rate (‰)</i>	2023	6,5	7,3	7,2	7,2	8,1	8,1	
Rácio divórcios / casamentos (%) <i>Divorce / Marriage ratio (%)</i>	2022	38,2	45,0	49,0	50,7	49,7	50,0	
Taxa bruta de escolarização (Ensino secundário) (%) <i>Crude educational attainment rate (Secondary education) (%)</i>	2022/2023	162,6	125,1	127,3	125,3	127,5	126,8	
Despesas dos municípios em cultura e desporto por habitante (Euros / hab.) <i>Expenditures on cultural activities and sports of municipalities (Euros / inhab.)</i>	2022	23,0	47,9	46,5	..	55,8	55,3	
Taxa de criminalidade (‰) <i>Crime rate (‰)</i>	2022	20,5	22,2	26,0	26,3	31,2	32,7	

## Anexo 18 - Relais & Châteaux (R&C)

Criada em 1954, a R&C é uma associação de 580 hotéis e restaurantes de excelência em todo o mundo, detidos por entidades independentes que, na maioria das vezes, exercem a sua atividade em família, motivados pela paixão pelo seu trabalho e pela

autenticidade das relações que estabelecem com os clientes. Os membros da R&C são movidos pelo desejo profundo de proteger, fazer viver e valorizar a riqueza e a diversidade da cozinha e das tradições hospitalares locais, e traduziram esta ambição, onde se inclui a preservação do património local e ambiental, através de um Manifesto apresentado em novembro de 2014 à Unesco. Presente nos cinco continentes, a R&C convida à descoberta de palácios venezianos, fiordes noruegueses, jardins havaianos luxuriantes ou glaciares argentinos. As nossas propriedades estão presentes, muitas vezes há várias gerações, desde a costa bretã às praias cristalinas de Granada, ou das cascatas costa-riquenhas às fontes termais do Japão (Découvrir Relais & Châteaux | Relais & Châteaux).

A R&C comemora 70 anos em 2024. Com um percurso que começou em França e que se estende já por 65 países, a rede agrega 580 propriedades, entre hotéis e restaurantes. Em Portugal, foi preciso chegar até ao ano 2000 para que o primeiro hotel em território nacional integrasse a associação - o hotel Fortaleza do Guincho. Deste então, já são 13 os membros em Portugal a integrar a associação que promete “promover a riqueza e a diversidade das tradições ligadas à gastronomia e à hospitalidade de cada uma das regiões dos seus membros” (Nova edição, 2024).

A R&C surgiu em 1974 da união de duas redes, a Relais de Champagne e o Chateaux Relais. Dessa fusão veio a necessidade de ter produtos específicos em sítios específicos. A R&C quer que um cliente que fica em Portugal, Espanha, Japão, nos Estados Unidos ou na Suíça tenha exatamente o mesmo tipo de serviço e que os standards sejam cumpridos da mesma forma. Obviamente que cada produto é único, singular, inserido no sítio onde está. Mas que exista um selo de qualidade, serviço e standards. Isso fez com que a R&C se estabelecesse no mundo inteiro com a garantia de quem nos visita de que vai ter sempre este selo de bom serviço, atenção ao detalhe e de bom acolhimento, que faz parte dos pilares. Cada membro que entra para a R&C espera que a rede o posicione naquilo que enquanto hotel independente não consegue. Ter uma associação por trás como a R&C vai-lhe abrir portas no sentido de mercados onde quer estar presente e não consegue porque não tem força. A R&C dá essa arma, seja a nível de posicionamento do produto num destino, seja ela na parte de vendas. A associação dá essas ferramentas e cabe depois aos hoteleiros, enquanto membros, fazerem o seu melhor uso (Nova edição, 2024).

Normalmente os hotéis da R&C são independentes, geridos pela família. Podem ser novas estruturas, mas a maioria são hotéis icónicos ou apalaçados. Existem variadíssimos

hotéis de praia, chalets de campo, de neve, bungalows, lodges - mas tem de ser algo com identidade, que permita ficar e imergir no sítio onde estou. Por exemplo, se for ao Algarve, se sentir num hotel de praia, trabalhando com os produtores locais, com comida local, em que a parte cultural é um fator quase predominante na experiência do cliente: é isto que faz e distingue um R&C dos demais hotéis. A qualidade é um fator primordial para que se mantenham na nossa associação (Nova edição, 2024).

A idade média do cliente da R&C anda à volta dos 48 a 50 anos a nível mundial. O cliente desta rede é informado, sabe o que vai encontrar, porque está habituado a que a R&C lhe providencie isso desde sempre, tendo em conta o histórico dos outros hotéis por onde já passou. Temos um programa interno, que é o Les Amis, exatamente para clientes que repetem os hotéis da R&C. Nesse programa temos acesso a um histórico dos nossos clientes e sabemos o que ele gosta, o que não gosta, o que espera. Já estamos preparados para quando o cliente chega às nossas casas para a forma como o vamos receber, o que lhe vamos dar. É isto que nos define e nos distingue dos demais (Nova edição, 2024).

Em Portugal, fazem parte da R&C, em Lisboa o Valverde Lisboa Hotel & Garden, em V. N. de Gaia o Yeatman (Anexo 22), em Cascais o Fortaleza do Guincho, em Sabrosa o Quinta Nova Winery House (Anexo 33), em Nelas o Valverde Santar Hotel & Spa, em Melides a Hotel Vermelho, em Montemor o Novo o L'And Vineyards, em Amarante o Casa da Calçada, em Beja a Herdade da Malhadinha Nova, em Portimão o Bela Vista Hotel & Spa, em Vila Real de Stº António o Grand House e no Funchal o Casa Velha do Palheiro (*Luxury hotels and fine dining restaurants in Portugal | Relais & Châteaux*).

#### Anexo 19 - The Leading Hotels of the World (LHW)

Procurando sempre o excepcional desde 1928, a LHW é uma coleção dos hotéis de luxo independentes mais exclusivos do mundo. Fundada por hoteleiros para hoteleiros, a sua missão é ligar e capacitar a comunidade de membros. A LHW é gerida por um Comité Executivo que garante que a sua comunidade se mantém com os mais elevados padrões de excelência, preservando ao mesmo tempo o ADN distinto de cada hotel. Desde a sua fundação, a comunidade LHW cresceu e tornou-se a maior coleção de hotéis de luxo independentes distintos do mundo (*History of Leading Hotels of the World*).

Criado por hoteleiros para hoteleiros, a LHW tem um compromisso de nove décadas para ligar uma comunidade de viajantes curiosos e capacitar os membros para se manterem

independentes. Hotéis superiores, hoteleiros excepcionais e serviços sublimes são marcas registradas da nossa associação independente. Hoje, a coleção conta com mais de 400 dos mais ilustres hotéis, espalhados por mais de 80 países. Continuam a ser a única coleção global composta inteiramente por marcas de luxo de 5 estrelas e a maior coleção global de hotéis independentes de luxo de 5 estrelas (*History of Leading Hotels of the World*). A marca LHW é sinónimo de liderança incomparável no luxo tendo sido consistentemente a mais premiada pelos principais meios de comunicação internacionais e reconhecida como a coleção de luxo número um pelos hóspedes, definindo o padrão no luxo. Aceitam-se apenas as propriedades mais excepcionais - cerca de 5% das consultas recebidas anualmente (*Fact Sheet*).

Servindo de referência para a indústria da hospitalidade de luxo, os critérios meticulosos pelos quais a LHW avalia os seus membros são revistos periodicamente para corresponder às expectativas dos viajantes curiosos de hoje. A LHW reúne os visionários da hotelaria de luxo independente em todo o mundo. Os hoteleiros optam por permanecer independentes (*Quality Standards*).

Fundada em 1928 por um grupo de 38 hoteleiros com visão de futuro, a LHW foi formada com o objetivo de seduzir um estrato de elite de viajantes internacionais emergentes nos Estados Unidos. A estratégia engenhosa do grupo atraiu a atenção dos hoteleiros de todo o Mar Mediterrâneo e, no final da década, o portfólio hoteleiro da empresa expandiu-se para o Egipto sob o nome The Leading Hotels of Europe and Egypt. Nos anos 40, no início da 2ª Guerra Mundial, a empresa fechou os seus escritórios nos Estados Unidos, uma vez que muitos hotéis membros fecharam as suas portas ou transferiram as operações para o esforço de guerra.

Na década de 1970, através de Inovações de liderança no setor, num movimento crucial, a associação abriu a adesão a hotéis e resorts de renome em todos os cantos do globo. Impulsionada pela procura de um viajante internacional do jet set, a empresa tornou-se a primeira marca hoteleira a passar de um sistema de reservas manual - telex e envio de confirmações de reserva entre hotéis e clientes - para um sistema instantâneo de computador baseado em satélite. À medida que a empresa continuou a crescer para mais de 150 hotéis em 32 países, foi tomada a decisão de mudar a marca para The Leading Hotels of the World, Ltd. Na viragem do século XXI, entre 1980 e 2010, a associação cresceu e tornou-se a maior coleção de hotéis independentes do mundo. Evoluindo para melhorar ainda mais a sua respeitada posição no mercado de luxo, a marca desenvolveu uma série de subsidiárias e joint

ventures com o objetivo de garantir a mais alta qualidade de serviço aos seus hotéis membros e hóspedes. Muitas destas empresas - como a Leading Quality Assurance (LQA), que realiza inspeções anónimas de propriedades para as organizações hoteleiras mais prestigiadas do mundo - continuam a ser o padrão de ouro para a hospitalidade atual (*History of Leading Hotels of the World*).

Em Portugal, fazem parte da LHW, em Lisboa o Pestana Palace Lisboa - Hotel & National Monument, o Tivoli Avenida Liberdade, o Bairro Alto Hotel e o Olissippo Lapa Palace, no Porto o Pestana Palácio do Freixo, o Maison Albar - Le Monumental Palace e o Vinha Boutique Hotel (Anexo 23), em Cascais o Grande Real Villa Itália Hotel & Spa, em Sintra o Valverde Sintra Palácio de Seteais, no Algarve o Vila Vita Parc e o Hotel Quinta do Lago, em Braga o Maison Albar - Amoure, na Vidigueira o Quinta do Paral, em Monsaraz o São Lourenço do Barrocal, em Vidago o Vidago Palace e no Funchal o Savoy Palace e o The Reserve (*Portugal*).

#### Anexo 20 - Small Luxury Hotels of the World™ (SLH)

A SLH foi concebida para pessoas com mentalidade independente. A SLH é a comunidade mais desejada por viajantes independentes em hotéis com espírito independente do mundo. “Visitamos, verificamos e examinamos pessoalmente cada um dos nossos 600 hotéis em mais de 90 países - em que cada um deles é anti-cadeia e anti-igual. Com apenas 50 quartos em média, as propriedades SLH são capazes de oferecer opções isoladas e discretas com os mais altos padrões de luxo e bem-estar dos hóspedes. Desde cabanas rústicas de pescadores e casas na árvore na floresta a retiros na floresta tropical, chalés alpinos e quintas de estilo deserto, não há duas estadias iguais nesta coleção caracterizada por espaços íntimos em lugares incomuns” (*About SLH | Small Luxury Hotels of the World | Small Luxury Hotels of the World*).

“A categoria Considerate Collection foi lançada em 2021 para ajudar os viajantes a restringir a busca por escapadas mais ecológicas, focando-se nas questões ambientais de que são feitos os hotéis de luxo e ativamente sustentáveis, tendo desde então duplicado os seus membros, continuando a inspirar um impacto positivo em cada estadia. Defendem a sua comunidade local e valorizam a sua cultura e ambientes” (*Considerate Collection | Small Luxury Hotels of the World | Small Luxury Hotels of the World*).

Para a categoria de hotéis Considerate Collection são selecionados a dedo por atingirem as categorias mais altas com critérios e pilares de sustentabilidade, que estão alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, bem como com a estrutura do Conselho Global de Turismo Sustentável (GSTC). Eles são Inovadores, Sustentáveis, Comunitários, Guardiões Culturais e Ambientalmente Conscientes. Cada propriedade obteve uma certificação reconhecida pelo GSTC ou passou por uma avaliação do Painel Consultivo de Sustentabilidade do SLH, com revisão independente e imparcial do GSTC.

Como defensores de produtos locais e de comércio justo, estes hotéis compram produtos locais sempre que possível para apoiar a cadeia de suprimentos da comunidade, seja servindo frutas frescas do mercado matinal, onde o chef do hotel conhece o produtor pelo nome, ou fornecendo sacos feitos à mão por um artesão local para os hóspedes usarem na piscina. Não basta que os hotéis retribuam à comunidade; eles devem também se esforçar continuamente para enriquecer a vida local através de iniciativas com impacto social, programas educacionais, de saúde e formação, além de projetos que abordem os impactos das mudanças climáticas (*Considerate Collection | Small Luxury Hotels of the World | Small Luxury Hotels of the World*).

Na categoria *Private Collection* situam-se os que pretendem ter um lugar só para si, que talvez nunca tenha sido tão importante ao reservar férias. Os viajantes adotam uma atitude compreensível de "fugir de tudo", para um lugar de refúgio e relaxamento. Estas 240 vilas SLH escolhidas a dedo - abrangendo Japão, Tailândia, Austrália, Europa, África, América Central e do Sul até o Caribe, e muito mais - prometem todas as vantagens e serviços de um hotel boutique, ao mesmo tempo em que oferecem a privacidade de uma vila independente. Viaje a um ritmo mais lento com esta coleção de vilas privadas, também voltadas para o nómada digital, que agora terá a facilidade de identificar opções de vilas via SLH que oferecem comodidades amigas do trabalho e são espaçosas o suficiente para famílias e grupos. Reúna-se ao redor da fogueira em um chalé alpino, aconchegue-se em um apartamento elegante na cidade ou observe as ondas batendo na costa de uma cabana costeira (*Private Collection | Small Luxury Hotels of the World | Small Luxury Hotels of the World*).

As propriedades *Finest Collection* são localizadas em destinos em si mesmas, em torno dos quais vai querer planejar toda a sua viagem. Esses são os nomes que espera ver nas listas mais desejadas, ano após ano, como os ícones da indústria que são discretamente luxuosos, mas conhecidos em todo o mundo pela sua hospitalidade cheia de personalidade.

Essas são as propriedades de topo do mundo das viagens de luxo que os colegas hoteleiros procuram em busca de inspiração, são hotéis que elevam o nível, mudam o jogo e estão em constante evolução, que poderiam facilmente descansar sobre os louros, mas optam por continuar expandindo os limites da grandeza da hospitalidade” (*Finest Collection | Small Luxury Hotels of the World | Small Luxury Hotels of the World*).

Em Portugal, fazem parte da SLH, em Lisboa o Hotel das Amoreiras, o Palácio do Governador, a Pousada de Lisboa, o The Lumiares Hotel & Spa, o The Vintage Lisbon e o Verride Palácio de Santa Catarina, no Porto o Hospes Infante de Sagres, o The Rebello e o Wine & Books Porto Hotel, em Coimbra a Quinta das Lágrimas, em Faro a Pousada Palácio de Estói, no Estoril o Palácio Estoril Hotel Golfe & Wellness, em Aveiro o MS Collection Aveiro, em Vila Viçosa o Alentejo Marmoris Hotel & Spa, em Ponte de Lima o Carmo’s Boutique Hotel, em Setúbal o Hotel Casa Palmela, em Aljezur ao Hotel Praia do Canal Nature Retreat, no Carvalhal a Quinta da Comporta Wellness Boutique Resort e no Funchal a Quinta da Casa Branca (*Explore Hotels | Small Luxury Hotels of the World*).

#### Anexo 21 - Six Senses Douro Valley

Esta casa senhorial do século XIX está situada no alto de uma colina com vista para vinhas em socalcos que se desenrolam até ao rio Douro correndo suavemente a seus pés. Esta casa, foi maravilhosamente restaurada, com interiores contemporâneos que refletem as tradições e herança da região bem os valores da Six Senses. Quartos, suítes e villas, espaçosos e confortáveis, situados no meio de jardins floridos e das vinhas, gastronomia de estação e vinhos de topo da região bem como um deslumbrante Spa Six Senses, esperam-no para lhe dar ânimo e alegrar a sua alma. Uma decoração contemporânea que integra materiais naturais e elementos de decoração portugueses. Quartos de dimensões generosas, com enormes janelas e com vistas para as vinhas bem como espaçosas suítes de uma elegância pura e proporcionando uma preciosa privacidade (*Douro Valley Hotel and Spa in Portugal | Six Senses*).

As 71 acomodações num ambiente contemporâneo e notas de tempos idos, incluem quartos com vista panorâmica sobre o rio, suítes espaçosas com janelas do chão ao teto, varandas e pontes de madeira que levam a jardins secretos.

Ao lado, no edifício onde em tempos existiu o armazém de vinhos da propriedade renovado, encontram-se nove novos quartos e suítes Valley, que podem ser reservados

individualmente ou em conjunto para oferecer até nove quartos, sala comum com lareira, jardins com zonas de sombra e uma piscina e um jacuzzi partilhados pelos nove quartos.

A tradição portuguesa encontra-se aqui em sintonia com a água, pedra e madeira, num cenário grandioso que remete para um relaxamento num ambiente campestre, abraçando os elementos, água, pedra e madeira. É possível um mergulho na piscina interior com vista panorâmica para a floresta circundante, mergulhe ainda mais profundamente no relaxamento proporcionado pela terapia de som subaquática e jatos de massagem ou escolha um completo rejuvenescimento na piscina da vitalidade. Os novos tratamentos incluem cromoterapia e crioterapia, e poderá dar também os primeiros passos nas artes da alquimia ou regressar às origens e aventurar-se na floresta para um passeio restaurador. Encontre o seu caminho na área do fitness, escolha uma das aulas disponíveis a pedido, conduzidas por experientes Personal Trainers. Falamos aqui de das melhores e mais ousadas propostas de bem-estar (Douro Valley Hotel and Spa in Portugal | Six Senses).

O luxuoso Six Senses Douro Valley, o único hotel em Portugal da marca mais exclusiva do grupo IHG, está a atrair cada vez mais portugueses, com uma importância crescente na época baixa. O hotel instalou para o efeito uma doca privativa (e amovível) e firmou uma parceria com a Marma, empresa com uma filosofia de “slow living”, partilha e sustentabilidade, proporcionando aos hóspedes têm vários produtos, desde simples passeios, a provas de vinho a bordo, piqueniques ou simplesmente apreciar o pôr do sol. Em 2023 realizaram-se três casamentos entre portugueses e mais três em 2024, mas desta vez de estrangeiros.

O preço por noite para um grupo de 25 convidados começa nos €25mil. O custo de uma noite no verão é no mínimo de €1.450. No inverno, é um pouco menos: €850. O top 3 das nacionalidades é liderado pelos norte-americanos, seguido pelos brasileiros e a fechar o pódio estão os britânicos. Em quarto lugar, encontram-se os portugueses.

O Six Senses Douro Valley, é detido pelo grupo Explorer Investments, tem 71 quartos. No hotel, trabalham 230 pessoas na época alta, o que dá um rácio de mais de três colaboradores por quarto. A marca Six Senses irá reforçar em breve a sua presença no país, desta vez em Lisboa, pelas mãos de outros investidores (Ultra luxo do Six Senses Douro conquista turistas nacionais).

Figura 105 - Vista aérea do Six Senses Douro Valley



Fonte: (Entrevista André Buldini. Como o Six Senses, no Douro, está a reinventar o luxo e o wellness - Conversas - Revista Must)

Foi em tempos a primeira casa do Vale do Douro a ter luz elétrica, e depois o cenário de um romance e de um filme. A quinta de Vale Abraão acolhe o Six Senses Douro Valley, que é muito mais do que um hotel de cinco estrelas. A dois passos da Régua, o verdadeiro luxo não se alimenta da ostentação, nem exhibe as marcas de quanto se investiu, para atingir um tão delicado nível de depuração. Para tal, muito contribui o respeito por aquilo a que os romanos chamavam o espírito do lugar. Este não é apenas o palco de um dos mais marcantes romances de Agustina (protagonizado, na versão cinematográfica, por Leonor Silveira, num dos seus melhores papéis), mas um lugar cuja história remonta ao princípio da Idade Moderna (O esplendor do Douro num ambiente de sóbrio luxo).

Na segunda metade do século XV, João Lourenço de Seara, escudeiro do rei D. Afonso V, arrendou uma vinha junto do chamado “S” do Rio Douro a Abraão Farah, judeu, morador na Judiaria de Lamego. Mas a designação de Vale de Abraão perpetua até hoje o nome do seu ancestral senhor. No final do século XIX, Laura Pereira Leitão, descendente de João Lourenço de Seara, e seu marido, Alfredo Passanha, instalaram-se aqui e procederam a importantes melhoramentos, como a construção de uma torre, de uma capela, jardins, dotados de árvores exóticas. Foi construída mesmo uma pequena barragem hídrica para produzir energia através de um gerador. Por causa disso, a casa de Vale de Abraão foi a primeira, no Vale do Douro, a ter luz elétrica instalada. Também do século XIX é a floresta existente na quinta, cujas árvores e plantas foram encomendadas em Paris. As espécies predominantes são os carvalhos,

medronheiros, áceres, cedros e abetos, acompanhadas por algumas espécies autóctones. Juntas, formam uma notável floresta centenária, como muitas outras que existiram no Vale do Douro e que têm vindo a desaparecer. Mas o amor à Natureza e a causa da sustentabilidade ambiental neste hotel, dotado de 71 quartos e suites, desenhado pelo arquiteto Luís Rebelo de Andrade, passa por muito mais do que uma bela paisagem. Está bem presente nos vários serviços disponibilizados aos clientes. É o caso do Spa de 2200 metros quadrados, com 10 salas de tratamento (todas com vista para jardins secretos e fontes cristalinas ou vistas amplas sobre o vale do Rio Douro) ou a grande piscina interior munida de jatos de água e som subaquático (O esplendor do Douro num ambiente de sóbrio luxo).

Os princípios da sustentabilidade e da economia circular aplicam-se ainda aos vários espaços gastronómicos do Six Senses. É o caso do restaurante Vale Abraão, que ocupa dois espaços generosos e um grande terraço. Graças à open kitchen é possível ao chef interagir com os hóspedes num ambiente divertido e informal. O 'Spa' tem 10 salas, com vistas para jardins secretos, fontes cristalinas ou amplas perspetivas sobre o vale do Rio Douro, tal como a grande piscina exterior do 'Resort' (O esplendor do Douro num ambiente de sóbrio luxo).

É num enclave do Vale de Abraão, a pouco mais de seis quilómetros de Peso da Régua, que o Six Senses Douro Valley se ergue e em sintonia com a natureza. Já foi lar de família - dentro desta casa senhorial do século XIX há uma torre e uma capela e nas zonas circundantes, vários lagos, jardins e uma floresta onde prosperam plantas exóticas, ótima para bons passeios pela fresca.

Hoje é um alojamento de luxo com cerca de 60 quartos e suítes com vista para o vale e com pátios e varandas privativas. Ao pequeno-almoço comem-se pães de centeio feitos com massa-mãe, fatias de bolo de banana e aveia, pastéis de nata, croissants, compotas caseiras, queijos regionais e presuntos com 18 meses de cura. Servem ainda panquecas, waffles e outras propostas quentes, bem como taças de fruta com variadas combinações de frutos secos, sementes, iogurtes e leites vegetais. Depois, relaxe no spa ou junto à piscina, enquanto ouve o chilrear dos pássaros e sente a brisa a abanar, ligeiramente, a copa das árvores (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

Convém recordar que o Six Senses herdou o Aquapura Hotels Villas & SPA (Aquipura), que tinha Diogo Vaz Guedes e António Mexia entre os principais investidores, mas que não conseguiram avançar com um plano de revitalização e acabou por ser classificada insolvente. O Aquapura, empresa de projetos turísticos criada em 2007 pelo gestor Diogo Vaz

Guedes, com o apoio de António Mexia (presidente da EDP), foi declarada insolvente, depois de um pedido nesse sentido apresentado por um antigo administrador da empresa, Miguel Simões Almeida.

Em novembro de 2014 a própria Aquapura avançou para os tribunais pedindo a abertura de um processo especial de revitalização (PER), um procedimento ao qual empresas em sérias dificuldades financeiras podem recorrer para pedir a intervenção de um administrador judicial e o diálogo com os credores. Durante o PER da empresa, que suspendeu o requerimento de insolvência interposto pelo antigo administrador, houve 13 entidades que reclamaram créditos sobre a Aquapura. Na lista provisória de credores, de Março de 2015, as dívidas apontadas à empresa ascendiam a 46 milhões de euros (Empresa de turismo fundada por Vaz Guedes e Mexia é declarada insolvente).

Entretanto, o Aquapura, hotel de cinco estrelas situado em Lamego, que foi resgatado da quase falência pelo fundo Discovery, e reinaugurado sob a marca internacional Six Senses, após um investimento de oito milhões de euros na sua remodelação. A 24 de Julho de 2015, após um Processo Especial de Revitalização (PER) e foi adquirido, há dois anos, pelo fundo Discovery, que é gerido pela "private equity" Explorer Investments. Após um investimento de oito milhões de euros na remodelação do hotel de cinco estrelas, que empregava 150 pessoas, a reabertura é feita já sob a gestão do grupo Six Senses. A unidade hoteleira de Lamego é a 12ª propriedade desta marca tailandesa e a sua primeira na Europa (Discovery investe oito milhões na reabertura de hotel de luxo em Lamego).

Por isso vale a pena aprofundar quem transformou esta unidade objeto de um PER num sucesso mundial. Para tal fomos investigar André Buldini, a personalidade que, em plena pandemia a rebentar em todo o mundo, tornava-se gerente do Six Senses, em abril de 2020, e ano e meio depois chegava a diretor geral de um dos mais charmosos hotéis de luxo em Portugal, moderno na sua essência, com um forte compromisso com a comunidade, a sustentabilidade, a hospitalidade emocional, o bem-estar e experiências criadas com um toque de peculiaridade.

Com um centro de wellness superlativo, dos melhores do país, com uma grande piscina interior, vários tipos de sauna e massagens de assinatura, algumas feitas com vista para os jardins e o rio. O Six Senses junta a tradição e a sustentabilidade, visões centrais na hotelaria, hoje mais do que nunca, como se a multiculturalidade nos fizesse reparar no nosso património, e no futuro. As pessoas querem ir trabalhar para um sítio que tenha um sentido

e um propósito. E há uma coisa que fazemos, que é convidarmos artesãos locais que vêm durante um mês, dão workshops e mostram aos nossos clientes e colaboradores a sua arte (Entrevista André Buldini. Como o Six Senses, no Douro, está a reinventar o luxo e o wellness).

Figura 106 - André Buldini



Fonte: (Entrevista André Buldini. Como o Six Senses, no Douro, está a reinventar o luxo e o wellness)

85% dos *hosts* são recrutados localmente, e isto faz parte da filosofia Six Senses. Não só cria um impacto muito positivo e é uma grande responsabilidade para 220 famílias, mas também se traduz num nível de serviço muito especial, que é a diferença entre serviço e hospitalidade:

- Serviço é servir do lado certo, em minutos e retirando na hora certa,
- Hospitalidade é cor e são as pessoas que trabalham aqui. São pessoas que têm

tanto orgulho de viver nestas aldeias e de ter a oportunidade de mostrar aos clientes, estrangeiros e portugueses, o quão fantástica é a sua região. É o que nós chamamos de hospitalidade emocional porque flui naturalmente, as pessoas estão a partilhar a sua paixão. E nós temos sorte que 98% dos nossos clientes vêm preparados para isso, de vez em quando temos um ou outro cliente que vêm muito formatados para aquele conceito clássico de serviço, e realmente não é aí que nos posicionamos (Entrevista André Buldini. Como o Six Senses, no Douro, está a reinventar o luxo e o wellness).

O perfil do cliente Six Senses é muito variado, mas acima dos 40 anos, americanos, portugueses, brasileiros e ingleses estão o nosso top quatro. Uns procuram a vertente

wellness, outros apenas um hotel com vinhos, e inserido numa região que tem cultura. Mas os nossos agentes de viagens identificam-nos muito como um hotel de *wellness*.

Não posso ter só uma no interior, tem de haver escolha. Na hotelaria de luxo temos sempre de trabalhar para haver escolha, em qualquer momento (Entrevista André Buldini. Como o Six Senses, no Douro, está a reinventar o luxo e o wellness).

Em termos de mercados, o americano continua a ser o principal, seguido do português, inglês e brasileiro. As características que tornam a experiência do cliente única, passa por um leque de serviços, que queremos que seja referência, creio que a experiência passa muito por ler o cliente e antecipar as suas necessidades. Como exemplo, “temos várias experiências na doca junto ao rio, onde os nossos clientes podem fazer um passeio de barco e outras atividades aquáticas, que incluem caiaque ou stand-up paddle. Antigamente, tinham de ir de carro até ao pinhão e, hoje em dia, só precisam de fazer dois minutos a pé e chegam à doca.

“Continuamos a ter experiências como a pintura de azulejos, as aulas de cerâmica ou a subida às árvores, e estamos a investir e a explorar, cada vez mais, a parte espiritual. Temos agora o spiritual program, em que queremos que os nossos clientes se desconectem dos seus aparelhos eletrónicos e se reencontrem através de várias áreas do hotel, incluindo o spa e a floresta.” No tema da inovação, a tecnologia pode elevar a experiência do cliente: “Há uns tempos atrás, instalámos uma app do Six Senses que nos ajuda a antecipar os pedidos dos nossos clientes, ou seja, o cliente está a fazer Jogging e, durante a atividade, vai ao telemóvel e diz ‘Artis, vou chegar ao hotel daqui a dez minutos e, quando chegar, quero ter o pequeno-almoço no quarto’. De seguida, a equipa recebe esse pedido na app e quando o cliente chega já está tudo montado.” “Acho que esse é um ótimo exemplo de como a tecnologia pode elevar a experiência do cliente. A app é, sem dúvida, um ponto de referência e um ótimo exemplo de como a tecnologia complementa e agrega valor à experiência” (Six Senses Douro Valley regista aumento de receita em 2024 - TNEWS).

André Buldini garante que “a única coisa que procura num colaborador é o seu compromisso e vontade com a marca, deixando um pouco de parte as suas competências ou experiência”. Com uma maior aposta na política de *employer branding*, a cultura organizacional baseia-se nos valores da marca, que passam pela hospitalidade emocional, sensibilidade local, sustentabilidade e *wellness*. “Tudo isso reflete na forma como nós recrutamos e na forma como fazemos o *on-boarding* dos nossos *hosts*. Queremos alinhar os

novos talentos com a cultura da organização e, para isso, apostamos nas *Host Journeys*, onde são feitas novas conversas e novas formações para termos a certeza que as pessoas que entram no grupo estão alinhadas com a nossa cultura”.

Com uma média de 200 colaboradores na época baixa e 240 na época alta, a unidade hoteleira utiliza vários meios para comunicar uma vaga, nomeadamente o próprio site do Six Senses, o LinkedIn e, ainda, agências de recrutamento. Além disso, utilizam o *Referral Program*: “Caso um colaborador identifique um talento e esse talento venha trabalhar conosco, damos automaticamente um prémio ao *host* que trouxe esse novo colaborador”. Destes meios, o LinkedIn é o que chega a mais pessoas, contudo, não é aquele que traz os candidatos mais alinhados com a cultura da empresa, referiu. O *Referral Program* é o que tem, geralmente, maior sucesso.

No que diz respeito aos desafios para a captação e retenção de talento no país, o diretor-geral do Six Senses Douro Valley assegurou que, cada vez mais, é preciso testar novas experiências e criar novos benefícios. “Eu falo com as escolas de hotelaria aqui da região e estas têm cada vez menos alunos, estão a fechar cursos, mas a oferta não para de aumentar. Aqui acho que não há uma fórmula mágica, é uma questão de falar com os nossos parceiros, perceber o que é que se está a passar e testar coisas novas. Acho que quanto mais multicultural for o nosso ambiente, melhor para a organização, por isso, somos abertos a todo tipo de experiências nesse âmbito” (tnews, 2024a).

Este grupo resgata da falência o antigo hotel Aquapura, instalado desde 2007, reabre com um conceito diferente do hotel original, em 2015, em linha com a essência da marca Six Senses. Hoje, a vertente de bem-estar está mais forte do que nunca, a par com a sustentabilidade ambiental e social. Esta aposta acaba por ser reconhecida, a 3 de março de 2024 em Londres, com a atribuição do prémio Spa do Ano na Europa, nos Spa & Wellness Awards 2024, que distingue o melhor que existe no mundo em espaços de bem-estar. A marca Six Senses é sinónimo de bem-estar desde que abre o primeiro hotel, em 1995, nas Maldivas, com um posicionamento aliado a práticas espirituais, como a meditação e as taças tibetanas, evoluindo em ligação com as últimas inovações tecnológicas. André Buldini, diretor geral do Six Senses Douro Valley, defende mesmo que o hotel não tem um spa, mas sim um centro de bem-estar (O que é que se passa no Douro?, 2024).

Um spa 2.0 é, aliás, a melhor denominação. Uma versão atualizada do conceito clássico (que se dedica ao bem-estar mais imediato) para uma abordagem de prevenção de

doenças relacionadas com o estilo de vida e de melhoria da longevidade com mais saúde, em conjunto com gadgets digitais. É nesta linha que o Six Senses no Douro tem, desde há dois anos, um programa de aproximação ao *biohacking*. Um termo na moda entre aqueles que querem contornar as consequências do envelhecimento biológico e até a própria genética. Na prática abrange todas as escolhas de estilo de vida e de tratamentos que ajudem a otimizar o desempenho físico, mental e cognitivo (O que é que se passa no Douro?, 2024).

A alimentação, o sono, o exercício físico e a meditação são as práticas de *biohacking* mais básicas, mas a um nível sofisticado podem incluir a 'reengenharia' biológica através de suplementos, medicações, terapias hormonais ou genéticas, 'hackeando' os sistemas naturais de recuperação física. O *biohacking* passa por uma sessão com as botas de compressão que melhoram a circulação e a musculatura das pernas. Esta drenagem linfática mecânica é feita em simultâneo com uma faixa abdominal, que emite calor e vibração, enquanto o relaxamento é induzido por uma meditação guiada (música clássica ou bossa nova) e uma venda nos olhos (O que é que se passa no Douro?, 2024).

O *Biomarker Wellness Screening* é muito procurado por oferecer uma análise abrangente e personalizada do estado de mais de 40 biomarcadores, utilizando tecnologia de ponta e métodos não invasivos. É neste sentido que está a testar o Apollo, pulseira digital que tem mais de 100 mil utilizadores desde que foi lançada, em 2020. Este gadget promete reduzir o stresse e a ansiedade, melhorar o sono e a capacidade de concentração. Este dispositivo usado no tornozelo, emparelhado com uma aplicação no telemóvel, emite vibrações baseadas na terapia pelo toque, que contribuem para o equilíbrio do sistema nervoso (O que é que se passa no Douro?, 2024).

A pulseira será disponibilizada aos hóspedes durante a estadia, um serviço que será adotado em todas as unidades Six Senses, numa estratégia global de desenvolvimento de serviços pioneiros. Nesta linha, o programa de sono que já existe vai ser melhorado, com a introdução de sensores que medem biomarcadores, enquanto o *Biomarker Wellness Screening* terá soluções específicas de fitness ou de ioga, ajustadas às necessidades indicadas no rastreio. O reforço da oferta não é para apanhar a onda em torno destas temáticas. Os clientes do Six Senses há muito que são adeptos destes tratamentos e pretende-se proporcionar-lhes as práticas das suas rotinas habituais, nomeadamente as que estão ligadas a aplicações digitais (O que é que se passa no Douro?, 2024).

Os dados mais recentes indicam que o mercado da saúde e do bem-estar vale 5,6 trilhões de dólares (€5,2 bilhões) e chegará aos 7,4 trilhões (€6,7 bilhões), até 2025. Segundo o *Global Wellness Institute*, o turista de bem-estar gasta mais 41% do que o que viaja em lazer, com o turismo de bem-estar a crescer mais do que todos os outros (O que é que se passa no Douro?, 2024).

O bem-estar é extensível aos funcionários do hotel, que têm uma agenda diária de atividades de que podem usufruir gratuitamente, além do acesso ao ginásio, ao spa e à piscina interior. Isto fora dos horários dos hóspedes. Aulas de ioga e meditação, subida às árvores e recolha de lixo nas zonas que ladeiam o hotel, seguida de almoço, são algumas das atividades. Trata-se do compromisso do Six Senses com os colaboradores, mas é também uma modalidade de formação, em que ficam capacitados para melhor aconselharem os hóspedes sobre o que está disponível. Algumas das iniciativas são comuns àqueles que pernoitam no Six Senses, que têm ainda ao dispor aulas de ginástica e de padel, workshops de bebidas fermentadas, provas de vinhos, passeios na floresta e subida às árvores, entre outras (O que é que se passa no Douro?, 2024).

Cerca de 85% dos clientes são estrangeiros, dos quais 50% são norte-americanos e os restantes dividem-se entre brasileiros, ingleses e também muitos portugueses. A duração das estadias varia entre dois dias e uma semana, sendo três dias a estadia média. Os clientes estrangeiros que vêm a Portugal para ficarem hospedados aqui, propositadamente, o que faz do Six Senses um 'hotel destino' procuram o spa e os programas de bem-estar, num conceito holístico que inclui a alimentação e a sustentabilidade. Estes dois aspetos convivem separadamente, mas entrecruzam-se nas comidas e bebidas, com a ausência de produtos como o abacate, o atum ou o caviar, devido aos sobejamente conhecidos impactos ambientais e explorações intensivas. Os refrigerantes processados também estão banidos, sendo substituídos por refrigerantes caseiros à base de laranja ou lúcia-lima, além de kombuchas de frutos e shrub à base de vinagre de cidra, fruta e mel, presente em todos os espaços de restauração do Six Senses e no mini-bar dos quartos. Apesar de não constar na carta de bebidas nem no mini-bar, a Coca-Cola está disponível a pedido, uma vez que o Six Senses não tem uma política fundamentalista, justifica o diretor de marketing (O que é que se passa no Douro?, 2024).

O compromisso com a sustentabilidade reflete-se na origem dos produtos alimentares, que vêm maioritariamente da horta orgânica do Six Senses, de produtores locais

ou que se encontrem num raio máximo de 300 quilómetros, sendo estes princípios seguidos igualmente em todos os hotéis Six Senses. Dentro desta linha de práticas comuns, todos os Six Senses têm o projeto *Earth Lab*, que materializa as preocupações com a sustentabilidade, adaptadas ao contexto do país e à localização em que se encontra. No hotel no Douro, está ligado à agricultura e a causas de caridade, como crianças em risco, numa perspetiva de integração sustentável no meio ambiental e social (O que é que se passa no Douro?, 2024).

Entre os 71 quartos (no edifício principal e duas villas e *Valley Wing*, inauguradas em 2022), a suite *Vineyard Garden* foi distinguida em janeiro pela *Elite Traveler*, como uma das 100 *World's Finest Suites*. Localizada na ala autónoma *Valley Wing*, a suite premiada tem cerca de 95 metros quadrados e vista para as incontornáveis vinhas. Afinal, bem-estar e sustentabilidade à parte, o Six Senses não deixa de ser um hotel no Douro (O que é que se passa no Douro?, 2024).

No Six Senses Douro Valley, um programas de spa para duas pessoas, com alojamento, pequeno-almoço, massagem de 90 minutos, tratamento de *biohacking*, acesso à piscina, circuito de águas e saunas custa a partir de €1.343, por noite (O que é que se passa no Douro?, 2024).

## Anexo 22 - The Yeatman

O Yeatman é um luxuoso hotel de vinhos e spa no Porto, com vistas espetaculares da cidade, Património Mundial da UNESCO, e do Rio Douro. Membro da prestigiada coleção de hotéis Relais & Châteaux, com um restaurante distinguido com duas estrelas Michelin, o The Yeatman Hotel é amplamente considerado o melhor hotel do Porto e é um marco único e distinto no mundo dos hotéis de luxo clássicos.

Situado entre as caves de vinho do Porto, o The Yeatman fica no topo de uma colina, com vista para o Porto, em 7 hectares de terra, e dispõe de piscinas de borda infinita ao ar livre e coberta, além de um Wine Spa. Todos os nossos espaçosos quartos e suítes têm terraço ou varanda com vista para o Porto (Seara.com, d).

O Yeatman está localizado no coração histórico de Vila Nova de Gaia, ao lado das antigas "cabanas" onde as casas de vinho do Porto envelhecem seus vinhos há mais de três séculos.

Em 2006, surgiu a oportunidade para outro projeto de alto nível, um hotel de luxo de referência em um local deslumbrante com vista para o centro histórico do Porto.

Chamado The Yeatman, em comemoração ao vínculo histórico da família com a cidade, ele se baseia na expertise de seus proprietários tanto na produção de vinhos finos quanto na gestão de hotéis de luxo para se tornar um dos principais hotéis de vinho do mundo. Aberto desde agosto de 2010, ele se tornou o endereço de escolha do Porto, o hotel que define a cidade (Seara.com, a).

Figura 107 - The Yeatman



Fonte: (Seara.com, a)

O Yeatman tem duas piscinas incríveis, uma ao ar livre e outra coberta. Esses dois pontos focais são um ex-libris do Hotel e proporcionam momentos de relaxamento e bem-estar para todos os nossos hóspedes. Os hóspedes que ficam no mesmo andar podem caminhar do terraço do quarto até a piscina e também aproveitar o gramado, descendo os degraus, no andar imediatamente abaixo. A piscina ao ar livre está disponível de abril a outubro, apenas para hóspedes do hotel.

Figura 108 - Piscina Exterior infinita do The Yeatman



Fonte: (Seara.com, b).

A Piscina coberta tem vista para o Porto. A piscina coberta e a área de fitness são duas atrações do Spa que também podem ser aproveitadas por clientes que não estejam hospedados no The Yeatman, através do Day Use.

Figura 109 - Piscina Interior coberta do The Yeatman



Fonte: (Seara.com, b).

Muitos recursos foram incorporados ao design e à operação do The Yeatman para ajudar a reduzir seu impacto no meio ambiente. O respeito ao meio ambiente tem sido um dos principais pilares do nosso negócio desde o início do projeto The Yeatman. Os jardins, que não existiam antes da construção do The Yeatman, exceto por um punhado de árvores, fornecem uma área verde e habitat natural muito necessários na cidade (Seara.com, c).

80 painéis solares térmicos aproveitam a energia solar do sol para fornecer água quente para uso do hotel, incluindo o sistema de aquecimento da piscina interna - totalizando uma média anual de 102.000 Kwh. Iluminação de economia de energia é usada em todo o hotel, incluindo luzes LED, quando possível, e as áreas de iluminação são controladas por detetores de presença. A coleta de água da chuva e poços de água na terra fornecem água para uso sanitário e irrigação de jardins, economizando assim no abastecimento de água local. (Isso representa uma economia ou reutilização de 210.000 m3 de água nos últimos 10 anos de nossa existência). A redução e a separação de resíduos são iniciativas ambientais importantes no The Yeatman. Uma separação rigorosa de lixo é realizada em todos os departamentos do hotel, que inclui vidro, metal, plástico e papel e sua coleta subsequente. A impressão de escritório foi reduzida ao mínimo em todos os departamentos (Seara.com, c).

Os equipamentos industriais produzem composto a partir de resíduos reciclados da cozinha e grama cortada dos gramados, que é então usada como fertilizante nos jardins. Este ciclo garante a autossustentabilidade do The Yeatman em relação à flora existente. Um sistema de purificação produz água potável purificada a partir da rede elétrica para uso em

muitas das lojas do hotel, reduzindo as emissões criadas pelo transporte de água engarrafada e pela reciclagem de vidro. Os hóspedes são informados sobre iniciativas sustentáveis dentro do hotel e a contribuição que podem fazer, por exemplo, ajudando a separar o lixo e economizando no uso de água nos banheiros e na necessidade de lavar lençóis e toalhas. O Yeatman também aplica as seguintes medidas ambientais adicionais (Seara.com, c):

- Colheres de café de madeira nas máquinas de venda automática dos funcionários (substituindo colheres de plástico);
- A abolição de canudos de plástico em todos os estabelecimentos de alimentos e bebidas;
- Controle diário do consumo de água, energia elétrica e gás para garantir eficiência e evitar vazamentos;
- Gestão e minimização de resíduos;
- Os quartos e escritórios possuem lixeiras de separação de resíduos para promover o descarte adequado e a reciclagem;
- Muita luz natural, o que ajuda a economizar energia elétrica na iluminação artificial, tanto na área frontal quanto na parte posterior do Hotel;
- As janelas dos quartos possuem dispositivos que, quando abertos, desligam imediatamente o ar condicionado;
- Medidores de energia elétrica são instalados nas Cozinhas e Lavanderias para monitorar o consumo;
- Placas para funcionários e hóspedes são colocadas ao lado de interruptores de luz e equipamentos de cozinha e lavanderia para ajudar a reduzir o consumo de energia, desligando as luzes quando não estiverem em uso e usando as máquinas apenas na capacidade máxima, etc.;
- Reguladores de fluxo de água são usados em torneiras e chuveiros de cozinhas e banheiros para economizar água;
- As cozinhas utilizam predominantemente produtos sazonais e frescos, a maioria dos quais de origem local;
- Há um foco em produtos de origem sustentável e culinária mais saudável - menos carne, gordura e sal, por exemplo, bem como opções vegetarianas;

- Os tratamentos e produtos do Yeatman Wine Spa oferecem cuidados suaves para a pele, ricos em antioxidantes da uva e da videira, livres de produtos químicos e parabenos;
- Água naturalmente purificada e recarregável, de cortesia, é oferecida nos quartos e nas reuniões. Por exemplo, no The Yeatman, usamos garrafas de vidro reutilizáveis para beber água (nos quartos e em eventos) - para evitar o uso de garrafas plásticas descartáveis e economizar em emissões de CO2.

A Green Key trabalha com redes internacionais de hotéis e hotéis independentes, como o The Yeatman, que reconhecem o valor da Green Key para apoiar seu trabalho para tornar seu estabelecimento mais sustentável. O programa de Certificação Travelife abrange uma abordagem de 3 estágios: 1) Engajamento e Comprometimento; 2) Fornecimento de Relatório de Sustentabilidade e Requisitos; 3) Certificação Travelife após avaliação por auditores independentes com base em uma avaliação no local (Seara.com, c).

Dizem que o Porto é lindo, mas visto de Gaia, na margem esquerda do rio. Verdade ou não, este é considerado o primeiro hotel vínico de luxo de Portugal e tem uma vista de tirar o fôlego da cidade do Porto e do Douro. Localizado no centro histórico de Vila Nova de Gaia - uma das mais importantes capitais europeias do vinho -, junto às famosas caves de vinho do Porto, o The Yeatman destaca-se pelas vistas panorâmicas fabulosas sobre o rio Douro e da zona ribeirinha do Porto, facilmente acessíveis a pé. O hotel é famoso pelas experiências vínicas sofisticadas. O tema do vinho estende-se inclusive ao spa, pois disponibiliza um programa completo de tratamentos exclusivos, com assinatura Caudalie Vinothérapie - o primeiro da marca em Portugal. Tem dez salas de tratamentos, desde terapias, cuidados faciais e corporais a programas de massagens, nos quais a cultura e os prazeres do vinho estão presentes e podem ser desfrutados, em todos aspetos. A elegância intemporal, a autenticidade dos diversos detalhes, juntamente com o serviço atencioso da equipe, traduzem-se na individualidade de caráter e sentido de hospitalidade. Cada um dos quartos e suítes são discretamente personalizados por um dos parceiros vínicos do hotel, com a colocação de fotografias e objetos decorativos alusivos à região e às tradições do produtor. O The Yeatman é um dos maiores embaixadores dos vinhos portugueses de qualidade superior: a adega do hotel contém cerca de 27.000 garrafas e mais de 1.300 referências. Conta ainda com um restaurante premiado com duas estrelas Michelin, duas piscinas (interna e externa),

ginásio completo e biblioteca. Um luxo! (Opinião | 5 hotéis em Portugal que unem o vinho ao bem-estar).

#### Anexo 23 - Vinha Boutique Hotel

Rodeado por três hectares de jardins meticulosamente cuidados, o Palacete do século XVI encontra-se revestido de inúmeras peças ilustres. Um hotel de identidade própria e de cunho muito pessoal, idealizado por dois irmãos apaixonados pela hospitalidade: Joana e Rui Poças. Partilhe a visão dos proprietários através da sua abordagem disruptiva à decoração de todo o hotel”. Deguste de uma *Journey of Tastes* pela mão do Chef Português com 2 estrelas Michelin, Henrique Sá Pessoa. Ou desfrute do SPA de luxo da marca parisiense Sisley Paris. Por fim, embarque, numa experiência inesquecível a bordo do iate do hotel, que parte diretamente do cais privado da propriedade e que realiza o exclusivo serviço de *boat* táxi para a zona da Ribeira, cortesia do hotel. A nossa localização estratégica permite fácil acesso às atrações locais, enquanto a nossa vista para o rio proporciona um cenário deslumbrante para relaxar e apreciar (lavva.pt).

Figura 110 - Vinha Boutique Hotel



Fonte: (lavva.pt)

Este Boutique Hotel no Porto é um retiro urbano ultraluxuoso. Com a sua arquitetura incrível, belos edifícios de azulejos e deliciosa produção de vinho, não é nenhuma surpresa que o Porto seja um destino favorito entre os viajantes. O spa no local oferece tratamentos com produtos da Sisley Paris, e qualquer estadia deve incluir um de seus tratamentos faciais

exclusivos para ajudar a combater problemas de pele pós-avião”. Também tem sauna, banho turco, hammam e uma fonte de gelo (Dube, 2024).

Este local decadente é decorado com paredes de veludo vermelho, mármore preto e detalhes dourados e tem um menu de coquetéis com opções exclusivas como o Douro Blend ou Lady Eglantine, uma bebida feita de gim, aguardente de vinho alvarinho, eucalipto e madressilva” (Dube, 2024).

“Uma das coisas mais interessantes que o hotel oferece é a possibilidade de reservar um passeio de barco. Há um píer privado no local, e a excursão leva você a uma curta viagem ao bairro Ribeira, Património Mundial da UNESCO. Além disso, Vila Nova de Gaia, um bairro onde várias casas de vinho do Porto estão localizadas, é um ótimo lugar para fazer algumas degustações de vinho em pontos como World of Wine ou Taylor Port” (Dube, 2024).

“Acabado de abrir rio acima da cidade do Porto em 2021, o Vinha Boutique Hotel elevou instantaneamente o jogo do Porto e do Douro, tanto pelo seu design quanto pela sua proeza culinária. Situado em frente ao Porto, na margem esquerda do Douro, a propriedade de nove acres da Leading Hotels of the World foi construída com uma quinta do século XVI como peça central — ou, como alguns chamam, uma casa senhorial ou palacete”. Em essência, é uma casa senhorial rural, agora com uma cor quente muito moderna que você pode chamar de algo como salmão escuro. Logo atrás dela, a adição moderna de quatro andares do hotel é um bloco Bauhaus-ish fresco e ousado, cuja forma é dita sugerir os terraços de vinho rio acima. O trabalho coletivo foi todo o projeto pessoal de Joana Poças, cuja família é dona da propriedade. Pessoal, no sentido de que ela mesma projetou a propriedade deslumbrante. Tudo é complementado por madeiras escuras e superfícies laqueadas na chinoiserie e outros traços de uma estética do leste asiático. Assim que você sai, o rio aparece logo depois da piscina do jardim de um lado e uma área de lagoa finamente paisagística do outro — em todos os lugares e sempre você sente o rio. No meio, fontes e sebes são iluminadas por elegantes postes de luz que parecem estar lá desde a era do grande poeta Fernando Pessoa, no início do século XX. “A atmosfera combina com a de qualquer vila à beira-mar que você já viu no Lago Como. O Vinha Boutique fica de frente para o leste nesta junção do Douro, enquanto o rio flui para o norte por um curto período, o que significa que vale a pena acordar para ver o nascer do sol. Para vivenciar o rio por completo, pegue o serviço de lancha de cortesia da propriedade para Vila Nova de Gaia, a cidade em frente ao Porto, famosa por suas antigas

casas de vinho do Porto”. De lá, pegue o teleférico morro acima e depois caminhe até o Porto pela famosa ponte em arco de ferro Luís I (Oseid).

O chef Henrique Sá Pessoa já cozinhou em Londres, Austrália e Estados Unidos, enquanto seu restaurante Alma em Lisboa tem duas estrelas Michelin. Como a geração mais jovem de portugueses fala inglês impecável, seu sommelier e garçom podem lhe dar uma aula magistral sobre a criatividade por trás de seu menu degustação de seis pratos. O mais casual Terroir Brasserie com assentos no terraço também é o local para café da manhã. Seu interior alegre com figuras de cerâmica e cadeiras de vime de alguma forma transmite uma vaga vibração de encontro do Norte da África com a América do Sul. Adjacente ao restaurante, o Reserva Bar é como um clube privado aveludado com uma tapeçaria de teto feita pelos fabricantes de tapetes Ferreira de Sá. Kudos vão para o engenheiro de iluminação e para quem projetou os belos casacos de barman também. Não perca a oportunidade de jogar o jogo de tabuleiro inteligente do bar, no qual você rola os dados para determinar sua bebida (Oseid).

“Outro elemento de nível inferior para os sentidos, o SPA by Sisley Paris inclui um hammam entre seus quartos. Se você tem aversão ao sol, a piscina interna e o banho de jato do spa ficam sob uma iluminação aconchegante e suave, enquanto uma oliveira do lado de fora é perfeitamente emoldurada pelo padrão de caixilhos de uma parede de janela inteira”. Não fica mais sereno do que isso (Oseid).

#### Anexo 24 - Quinta de S. Bernardo - Winery and Farmhouse

Localizada na sub-região do Baixo Corgo na Região do Douro, é uma quinta vinícola familiar fundada em 1912. Estende-se por 15 hectares de vinhedos e está situada nas margens do Rio Douro com suas docas fluviais privadas. O edifício nasceu de uma centenária Quinta familiar que data de 1756 e foi completamente restaurada mantendo vivo o espírito familiar através dos detalhes e da decoração. Com um total de 9 quartos, dos quais 7 com vista para o rio e 2 com vista parcial para as vinhas (Quinta de S. Bernardo - Winery & Farmhouse - Douro Valley).

Figura 111 - Vista Geral da Quinta de S. Bernardo - Winery and Farmhouse



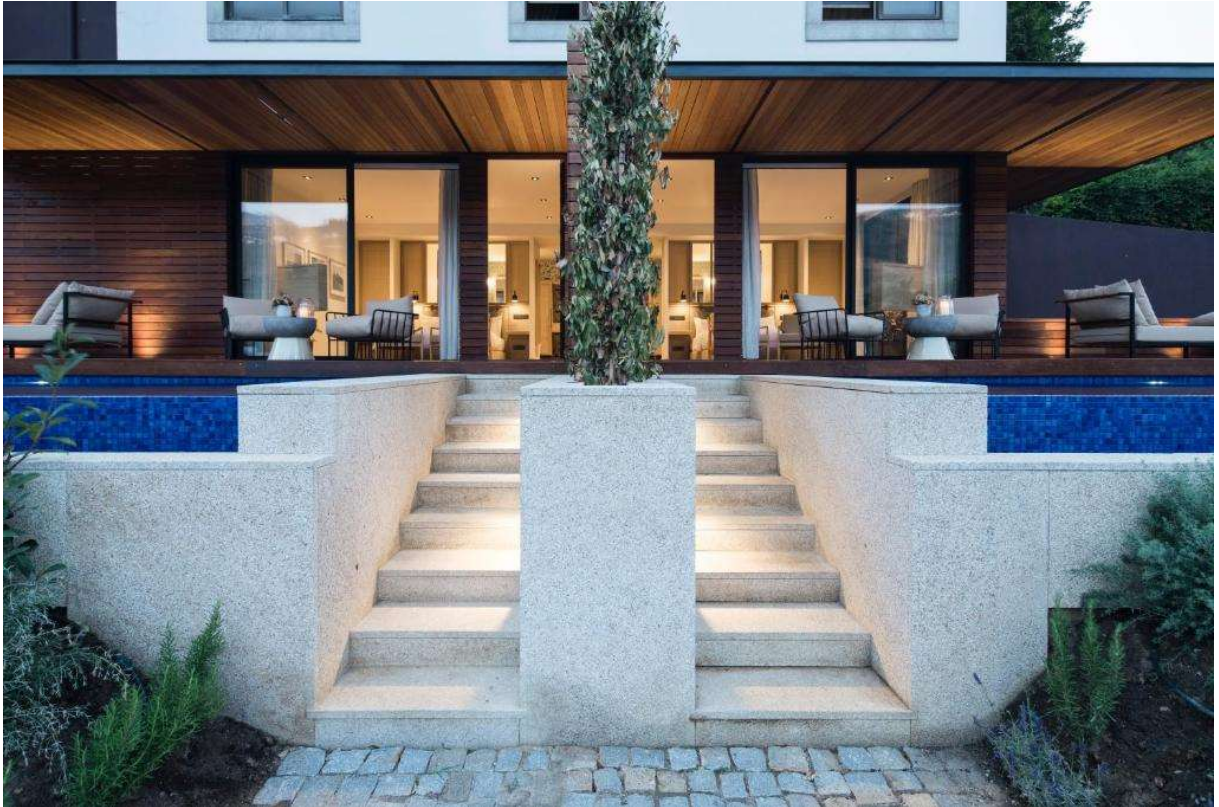
Fonte: (Quinta de S.Bernardo - Winery & Farmhouse - Douro Valley).

Figura 112 - Piscina Infinita da Quinta de S. Bernardo - Winery and Farmhouse



Fonte: (Quinta de S.Bernardo - Winery & Farmhouse - Douro Valley).

Figura 113 - Suites com Piscina da Quinta de S. Bernardo - Winery and Farmhouse



Fonte: (Quinta de S. Bernardo - Winery & Farmhouse - Douro Valley).

Há piqueniques a olhar o rio, jantares na estufa e vinhos à prova neste hotel premiado no Douro Premiada pela primeira vez com uma Chave de Prata, a Quinta de S. Bernardo - Winery & Farmhouse, em Mesão Frio, é um convite permanente à descoberta da beleza e das tradições do Douro, dos piqueniques a olhar o rio às provas de vinho. Prepare-se para desembarcar num verdadeiro oásis de pequenos grandes luxos. Há piqueniques a olhar o rio, jantares na estufa e vinhos à prova neste hotel premiado no Douro. A Quinta de S. Bernardo - Winery & Farmhouse, em Mesão Frio, é um oásis de pequenos grandes luxos, onde se respira, a cada dia, o universo singular do Douro Vinhateiro. Este boutique hotel, que tem os vinhos como razão primeira da fundação, ostenta pela primeira vez uma Chave de Prata atribuída no Guia Boa Cama Boa Mesa 2024. Desde a origem, na Quinta de S. Bernardo mantêm-se os sete quartos (desde €245), destacando-se os que oferecem varanda com mini piscina aquecida, na casa principal, e as duas villas, com piscina privativa. Preserva-se, ainda hoje, o ambiente familiar, respeitando a herança do local, mas a vertente turística é contemporânea e com forte ligação à terra. Ano após ano melhoram-se serviços, renovam-se espaços e acrescentam-se atividades, revelando o compromisso com o legado vínico, que é emblema da região (Há piqueniques a olhar o rio, jantares na estufa e vinhos à prova neste hotel premiado no Douro, 2024).

Em 2015, a quinta começa a ser restaurada e é iniciada a vertente de enoturismo “primeiro só com as provas, mas rapidamente percebemos a necessidade de alojamento, porque as pessoas que cá vinham visitar não queriam sair daqui”, recorda Diogo Monteiro, que representa a terceira geração. Com reserva prévia obrigatória, atualmente, existem diversas provas (desde €15), com a mais completa, com visita à vinha e à adega, a ser orientada por um enólogo. No final provam-se nove vinhos produzidos na quinta.. Ao jantar, é possível reservar a estufa e descobrir um menu de oito pratos. Uma das novidades da Quinta de S. Bernardo - Winery & Farmhouse é a possibilidade de reservar a Mesa do Chef e descobrir o trabalho de Miguel Vilela (Há piqueniques a olhar o rio, jantares na estufa e vinhos à prova neste hotel premiado no Douro, 2024).

Para melhor usufruir da localização e da paisagem é possível reservar um piquenique variado e preparado a preceito no deck junto ao rio Douro: um cenário idílico para desfrutar a dois e também aberto, por reserva, a quem passa pela região. “Quando Diogo e Marcela tomaram a seu cargo a renovação da quinta da família, estavam longe de imaginar que a pequena localidade de Barqueiros se tornaria o centro do mundo e montra do Douro para quem aqui encontra um verdadeiro oásis de pequenos grandes luxos. Desembarque na estação de Barqueiros para ingressar neste universo duriense singular. Ano após ano melhoram-se serviços, renovam-se espaços e acrescentam-se atividades, revelando o compromisso com o bem-estar”, descreve o Guia Boa Cama Boa Mesa 2024, que distinguiu pela primeira vez a Quinta de S. Bernardo - Winery & Farmhouse, com uma Chave de Prata. Esta unidade de enoturismo é pet friendly, mas deve consultar a receção sobre as condições associadas. Na loja estão disponíveis vinhos e azeites da quinta e outras marcas tradicionais portuguesas. Quinta de São Bernardo -A partir de €235 (Há piqueniques a olhar o rio, jantares na estufa e vinhos à prova neste hotel premiado no Douro, 2024).

O tempo foi generoso com esta quinta com mais de um século. E é generoso também com quem a visita. A Quinta de São Bernardo é um boutique hotel que alia a traça antiga da fachada à contemporaneidade dentro de portas. Com sete quartos voltados para o rio ou para as vinhas, aqui os minutos parecem demorar-se dentro das horas. Têm lençóis 100% algodão, almofadas anti-alérgicas, banheiras Recor vintage que convidam à imersão e amenities de banho da Claus Porto. Alguns possuem pátios e piscinas privadas, mas todos têm sossego. Muito sossego. Outra das grandes particularidades desta quinta é a horta biológica da qual se orgulham e onde produzem uma agricultura sustentável. É dela que saem grande parte dos

produtos que usam na confeção das refeições do alojamento, respeitando sempre a sazonalidade dos ingredientes. Depois de ajudar no cultivo ou na apanha (os hóspedes são desafiados a conhecer e a fazer pequenos trabalhos na horta), relaxe junto da piscina infinita com um copo de rosé fresco ao lado (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

Desde a sua abertura, em 2016, e funcionando por temporadas (de abril a outubro), a Quinta de São Bernardo hoje vive cheia e é difícil conseguir vaga - faça uma reserva com antecedência. As experiências farm to table contam com pequeno almoço personalizado para os gostos pessoais de cada hóspede e um menu fixo ao jantar, que varia consoante a disponibilidade de produtos frescos - e sempre que possível, dá-se preferência aos fornecedores e produtores locais. Para complementar as experiências de bem-estar, pode-se nadar no rio, jogar uma partida de bilhar na sala de jogos, andar de canoa ou fazer stand-up paddle. E, por fim, claro, os vinhos: na sala de prova há sempre duas sessões diárias onde é possível experimentar as criações da Quinta de S. Bernardo, apresentadas pelo enólogo. Eles ainda produzem uma cerveja artesanal pilsner espetacular, em parceria com um produtor local (Opinião | 5 hotéis em Portugal que unem o vinho ao bem-estar).

É literalmente a dois metros de distância dos comboios que passam, majestosamente encaçada entre a linha férrea e o rio, que está a casa erguida algures no século XVIII — pelo menos segundo o historiador que ajudou a reconstituir a história da quinta. Outrora uma casa de família, é hoje gerida por um dos herdeiros mais novos e a sua mulher. Um projeto nascido de uma pouco complicada fórmula. Diogo e Marcela Monteiro conheceram-se nos Estados Unidos e foi também lá que, em viagem pela região vinícola da Califórnia, se inspiraram. Quiseram trazer o que lá se fazia de bom e replicá-lo na quinta de Vila Jusã. Um conceito de luxo, é certo, mas “mais virado para um público jovem”. “Temos 33 anos, queríamos que isto fosse a nossa cara”, conta a NiT Marcela Monteiro. Batizada com o nome de Quinta de S. Bernardo em 1912, nos 15 hectares sempre se cuidaram das vinhas. Só em 2004 é que as uvas apanhadas na vindima deixaram de embarcar nas carrinhas e passaram a ser transformadas em vinho ali mesmo. A quinta tinha tudo, ou quase tudo, para ser um destino de eleição. “A quinta está a cerca de uma hora de distância do Porto, no início da zona de produção de vinho do Porto, num local onde ainda não há muitas quintas. E estamos a uma hora do Pinhão, que é para onde a maioria das pessoas vai, onde há mais quintas, mais provas, mais coisas para

visitar e até restaurantes”, nota Marcela. Era preciso garantir que quem lá chegasse, não queria sair de lá nem por nada. Era preciso dar tudo. E assim foi («Sugestão NiT»).

Abrir a porta do Douro - O casal deixou para trás os Estados Unidos e seguiu as suas respectivas profissões em Portugal. Diogo, formado em arquitetura e design gráfico, já dava uma mão na produção de vinho da quinta. “Estávamos cansados do que fazíamos, não estávamos felizes nos trabalhos”, nota. Era a altura ideal para criarem o seu próprio emprego. Foi Diogo quem desenhou todo o projeto. As obras arrancaram no início de 2016 e em seis meses estava tudo quase pronto, embora ainda longe da versão que hoje se conhece. “Fomos cautelosos”, sublinha Marcela, que recorda que “ninguém sabia se ia ser um sucesso”. “Isto significa que todos os anos aproveitamos para acrescentar mais alguma coisa, fazer melhorias”. Aos sete quartos originais acrescentaram-se outros dois em 2018, mais luxuosos, destacados da casa principal e em formato villa, com direito à sua piscina privada («Sugestão NiT»).

No dia da inauguração, ninguém sabia o que poderia acontecer. A incerteza, porém, não durou muito tempo. Depois de dois meses à espera das fotografias perfeitas — com o hotel já pronto — encomendadas a um fotógrafo de arquitetura, as reservas começaram a cair assim que entraram na Booking. Nem sequer houve tempo para lançar o site oficial. “O primeiro ano foi uma surpresa muito grande. Na primeira temporada, de julho até outubro, tivemos uma ocupação de praticamente 100 por cento. Não estávamos nada à espera”, recorda dos tempos de trabalho árduo. Nessa altura, Diogo e Marcela tinham apenas a ajuda de três funcionários. Hoje, quatro anos depois, são 14. Os anos seguintes não foram diferentes. A Quinta de S. Bernardo funciona apenas entre abril e outubro, altura em que abrem as reservas para a temporada do ano seguinte. Rapidamente chegam a altas taxas de ocupação, quase sempre com reservas feitas de forma direta e não através de plataformas. “Acho que as pessoas gostam muito e recomendam, passam a palavra. Talvez por isso também tenhamos quase sempre 90 por cento de hóspedes estrangeiros e desses, quase todos são americanos e canadianos”, justifica Marcela. Este ano o cenário é outro («Sugestão NiT»).

Com a maioria das reservas canceladas — em fevereiro tinham já o ano praticamente reservado — e um bloqueio no Atlântico que impedia a chegada dos hóspedes do costume, instalou-se o receio e a dúvida: estariam os portugueses com vontade de passar por lá? A resposta foi conclusiva. “Tem sido uma surpresa agradável. Não estamos muito habituados a clientes portugueses, não sabíamos se viriam e hoje 90 por cento dos clientes são

portugueses”, revela. Não mentimos quando dizemos que o comboio passa literalmente a um par de metros da casa. A peculiaridade, dizem, “faz parte do charme” da Quinta de S. Bernardo. “Nunca ninguém reclamou por causa do barulho”, esclarece Marcela, que revela que há muitas famílias com crianças que pedem especificamente o quarto com vista para a linha, tudo para fazer a vontade aos miúdos que adoram ver o comboio passar. Já longe dos primeiros tempos de azáfama, Diogo e Marcela dedicam-se agora ao contacto com os hóspedes. Dizem que “a parte humana é a mais importante do negócio” e que é imprescindível para combinar “o ambiente familiar com um serviço de hotel de cinco estrelas”. “Fazemos serviço de concierge, marcamos passeios, vamos além do que faz o alojamento comum”, conclui («Sugestão NiT»).

Diogo e Marcela fizeram nascer o projeto em 2016. A distância do centro turístico do Douro vinhateiro obrigou o casal a criar um conceito à prova de bala: o objetivo passava por garantir que os hóspedes não tinham que sair por motivo algum. Até porque mesmo na cidade mais próxima, Mesão Frio, não há muito para fazer ou, por exemplo, para comer. Foi precisamente por isso que muito do esforço se centrou no restaurante, algo que quiseram implementar desde o primeiro momento. Desenharam o pequeno-almoço, um serviço de snacks ao longo do dia para assegurar o almoço e finalmente um menu fixo ao jantar, que este ano tem mais novidades. Tiago Moutinho, o chef consultor, mudou-se de vez para a quinta, onde garante “uma cozinha mais trabalhada”. Todos os dias há um prato único para os hóspedes, embora garantam que há abertura para algumas alterações por motivos de dietas ou alergias. A refeição tem direito a couvert, um amuse bouche, entrada, prato principal e sobremesa. Custa 40€, mais 20€ se optar pela harmonização com os vinhos de produção própria. Entre cada um dos momentos de refeição, a mesma filosofia: cozinha tradicional portuguesa, da quinta para a mesa. Todos os produtos usados são apanhados no jardim. Quando não é possível, dá-se preferência aos fornecedores e produtores locais («Sugestão NiT»).

Pode relaxar no bar exterior, dar um mergulho na piscina infinita com vista sobre o rio, fazer uma partida de bilhar na sala de jogos, andar de canoa ou fazer stand-up paddle. E, por fim, os vinhos: na sala de prova há sempre duas sessões diárias onde é possível experimentar as criações da Quinta de S. Bernardo, apresentadas pelo enólogo, com preços que variam entre os 30€ e os 60€. Banhos, boa comida e bebida, desporto, paz e sossego. Tudo o que uma escapadinha precisa de ter num ano excepcional de pandemia — e numa altura

em que ter tudo à mão tem um valor incalculável. Bem, neste caso até tem: o preço de passar uma noite na Quinta de São Bernardo começa nos 220€ e pode ir até aos 450€ («Sugestão NiT»).

Não se chega à Quinta de São Bernardo por acaso, uma vez que a propriedade está fora dos principais percursos da região. Vai-se de propósito, e o passeio vale cada quilómetro percorrido. Poderá optar-se pelo comboio - a estação de Barqueiros fica a poucos metros da propriedade -, ou então percorrer-se as inúmeras curvas do caminho até Vila Jusã, seguindo depois as indicações da quinta. Quase sem darmos conta, mergulhamos na imensidão deste vale tranquilo, longe de tudo, onde sobressai a casa de campo, convertida, em 2016, em alojamento por Diogo e Marcela Monteiro, os proprietários. Com sete quartos (cinco com vista rio), divididos por dois pisos, e duas villas recentes com piscina privativa, o ambiente da casa de família mantém-se. “No andar de baixo, encontram-se as áreas comuns: a sala com lareira, mesa de bilhar e livros, o restaurante, a sala de provas, e uma loja de produtos da quinta, como os vinhos, o azeite ou a cerveja. “É uma casa pequena, com muitas salas”, diz João Lisboa, o diretor-geral, enquanto nos mostra o terraço, ideal para beber um vinho ou um cocktail, e o jardim de inverno”. No restaurante, utilizam-se os vegetais, as ervas e os frutos produzidos na quinta. Aquilo que não produzem, é comprado a produtores locais (Visão | Quinta de São Bernardo, 2022).

Apesar do conforto no interior, é na varanda, com vistas desafogadas sobre o rio Douro, onde deslizam, de mansinho, os barcos, que apetece ficar, em silêncio, a absorver esta tela pintada de verde. Nela cabem as vinhas, a horta organizada em canteiros, a piscina infinita e a estufa, onde poderá reservar-se um jantar, “com um menu surpresa de oito momentos, preparado por Miguel Vilela, o chefe de cozinha. O pequeno-almoço é composto por pães artesanais, quiche, fruta, granola, sumos naturais, ovos, bolos e compotas caseiras”. Em breve, abrirá o spa, com ginásio, piscina interior, jacuzzi e sala de tratamentos. As máquinas de design nórdico e a plataforma de ioga já lá estão. A Quinta de São Bernardo encerra 15 dez a 17 mar (Visão | Quinta de São Bernardo, 2022).

## Anexo 25 - Octant Douro

O Octant · Douro é o refúgio a norte, junto às invulgares margens do Douro. Uma obra arquitetónica implantada nos socacos de Castelo de Paiva, onde a pureza das gentes

e do grande rio comungam com a vista para um lugar de história.. À modernidade dos Quartos e Suites ou dos espaços interiores, conjuga-se a vista rio e envolvente natural, numa comunhão que revitaliza corpo e alma. A paisagem onde as carquejeiras abundam ligam as margens onde a história de todo o norte se fixa, acolhem-no em passeios pedestres ou viagens de barco até à romântica Ilha dos Amores, possibilitam visitas aos icónicos Passadiços do Paiva — património da Unesco — ou mergulhos nas refrescantes praias fluviais circundantes. “Com dois espaços de restauração únicos, onde a gastronomia local e a curadoria de vinhos duriense é das mais completas do país, poderá saborear o Douro como nunca antes. A qualquer hora do dia ou da noite, as piscinas exteriores panorâmicas convidam a mergulhos quando chega o calor, e a piscina aquecida ou aos espaços do SPA são tudo o que precisa para deixar os dias frios lá fora”. Ser livre é isto. É ter tempo para o que importa, fazer dele matéria de boas memórias e voltar a elas uma e outra vez (Homepage).

Figura 114 - Octant Douro



Fonte: (Homepage)

Não é exagero se dissermos que este hotel é uma obra de arte, uma peça artística intimamente ligada ao sítio onde nasceu. Com um design que homenageia a região através do uso do xisto tradicional e com transparências em vidro, o Octant Douro (antigo Douro41 Hotel & Spa) foi construído num sistema de escarpa que se estende até ao rio e que muito se assemelha às vinhas em socalco. Os quartos com vista e as duas piscinas exteriores panorâmicas parecem dialogar com o Douro e acentuam essa ligação do espaço à natureza. A

meio caminho entre o Porto e o Douro Vinhateiro, em Castelo de Paiva, é, portanto, a escapadinha perfeita para quem procura um pouco de paz e sossego no bulício dos dias, já que aqui tudo é anti-stress. Há jardins, ginásio e um spa com piscina interior aquecida e vista panorâmica sobre o rio, aberta 24 horas (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

#### Anexo 26 - Douro Royal Valley Hotel & SPA

O Douro Royal Valley Hotel & Spa proporciona-lhe um ambiente relaxante e acolhedor, rodeado pelas ancestrais vinhas da região do Douro, classificadas como Património Mundial da Humanidade. Desfrute do ambiente descontraído do Restaurante Palato D'Ouro e do Ruby Bar e aproveite para degustar a típica gastronomia local". Longe dos grandes centros urbanos, também o The Royal Spa sabe aliar a calma que nos rodeia aos 4 elementos naturais imprescindíveis: ar, água, fogo e terra. A pensar nos seus negócios ou naquele dia tão especial para si, estão ainda disponíveis 8 salas de eventos com luz natural e vista privilegiada para o Rio Douro, flexíveis e adaptáveis a todos os seus desejos. O Hotel coloca ao seu dispor carregadores elétricos para automóveis. De 15 de Maio a 30 de setembro, nos dias soalheiros de Primavera e Verão, poderá aproveitar ainda para relaxar na piscina exterior, com vistas panorâmicas únicas para os socalcos do Douro. Nos restantes meses de Outono e Inverno, opte por se recolher no nosso acolhedor Spa. Atentos a cada detalhe, a sua satisfação é a nossa motivação e o nosso principal objetivo (Spa).

É um hotel mais contemporâneo, moderno e elegante, que continua a preservar a comunhão com a Natureza que o rodeia. Dessa forma, os socalcos do Douro e o próprio rio são o cenário de fundo dos quartos, restaurante e piscina infinita. Quase não se sabe onde esta acaba e onde começa o rio (Carvalho, 2021).

Tem um SPA com duche vichy, duche escocês, massagens ou circuito térmico e mais. A piscina infinita tem vistas desafogadas para o rio Douro (e para toda a vegetação envolvente). Por aqui, a água parece que se perde no horizonte, quase como uma ilusão de ótica («A fabulosa piscina infinita com vista para as vinhas onde vai querer passar o verão»).

Figura 115 - Piscina infinita do Douro Royal Valley Hotel & SPA



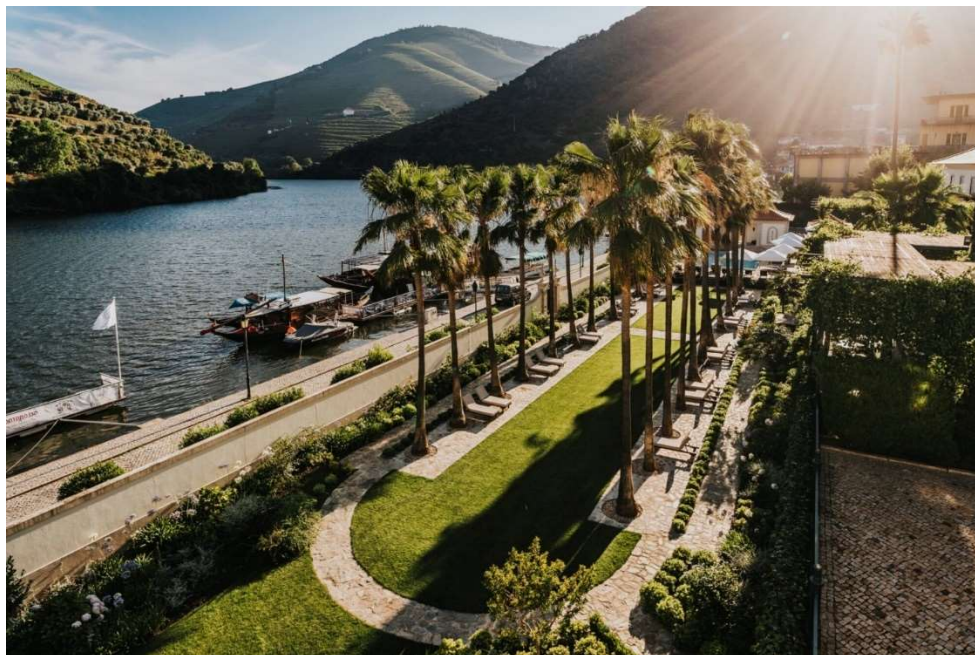
Fonte: (Spa), (*Uma piscina infinita com vista para o Douro a 1 hora do Porto*, 2023)

Situa-se no lugar da Pala, no concelho de Baião, é um hotel de cinco estrelas, tem uma piscina infinita com vista para o rio, na margem direita do rio Douro, numa quinta com 100 mil metros quadrados. Lá dentro, há uma horta biológica, uma floresta e uma vinha e, claro, um hotel. É também o primeiro hotel-escola do País, ou seja, tem uma escola de hotelaria incorporada e vai formar muitos dos futuros chefs, chefes de mesa ou rececionistas de Portugal. À parte de tudo isto funciona o hotel. O hotel-escola resulta de uma parceria com o Instituto Politécnico do Porto — por isso está preparado para receber alunos e professores: tem salas de aulas e 35 quartos para quem precisar de alojamento. Há 70 quartos, todos com vista para o rio, incluindo as suites, que têm duas casas de banho e um terraço privativo. O SPA é inspirado nos quatro elementos — ar, água, fogo e terra —, e tem quatro salas de tratamento, piscina interior de jatos, sauna, ginásio, jacuzzi e bar. Há ainda uma sala de duche escocês (de jato) e uma sala de duche vichy (que imita a chuva, cobrindo o corpo em simultâneo). O hotel tem ainda um restaurante, o Restaurante Palato D’Ouro, que serve pratos típicos da região. O espaço está decorado de forma simples, mas elegante e tem capacidade para 144 pessoas. Há dois bares: um junto da piscina, que serve refeições ligeiras, e outro com varanda e esplanada panorâmica sobre o rio Douro e com uma vasta seleção de bebidas e vinhos a copo. O hotel resulta de um investimento de 12,7 milhões de euros e tem preços a partir dos 137€ por quarto duplo (O rio Douro tem um novo hotel de cinco estrelas - NiT).

## Anexo 27 - The Vintage House

Está localizado no coração da Região do Douro, classificada como Património Mundial da UNESCO e na mais antiga região vinícola demarcada do Mundo (The Vintage House Hotel).

Figura 116 - The Vintage House



Fonte: (The Vintage House Hotel)

“Diante de si, os socacos do Alto Douro Vinhateiro esculpidos nas encostas, as vinhas em tons verdejantes que se debruçam sobre elas, o rio cintilante sob o sol, os barcos que cruzam vagorosamente as suas águas, as palmeiras que se agitam ao vento, a ponte secular de Eiffel... Os 39 quartos e 11 suítes do The Vintage House, no Pinhão, têm todos vista para este espetáculo da natureza. Nas estações quentes, pode dar umas braçadas na piscina colada ao rio e dormir uma sesta nas redes penduradas nas palmeiras do jardim”. Se a estação for mais propícia ao aconchego, leia um livro junto à lareira e explore a loja com vinhos e produtos regionais. Em qualquer uma das alturas, reserve uma mesa no Rabelo, o restaurante do The Vintage Hotel que vale muito a pena experimentar (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

## Anexo 28 - Pousada Palácio do Freixo

Localizado na cidade do Porto, a 3 km do centro de uma das regiões mais vibrantes de Portugal, o Palácio do Freixo, classificado em 1910 como Monumento Nacional, é um

exemplo único da arquitetura barroca, com cerca de 10 mil m<sup>2</sup> de jardins e espaços verdes que oferecem vistas deslumbrantes sobre o Rio Douro.

Foi construído por Nicolau Nasoni, um dos mais importantes arquitetos que ajudaram o Porto a tornar-se Património Mundial.

São motivos para o escolher o fato de ser (i) um Resort urbano com localização privilegiada e vistas fantásticas sobre o Rio Douro. (ii) um Hotel de luxo, membro do "The Leading Hotels of the World" e "The Leading Hotels of the World Sustainability Leaders", (iii) com amplos jardins ao redor com refúgios românticos e (iv) um palácio do século XVIII cercado por luxo clássico e cheio de conforto contemporâneo (5-Star Hotel near Douro? Book at Pestana Palácio Freixo Website!).

Figura 117 - Pousada Palácio do Freixo



Fonte: (★★★★★ *Pestana Palacio do Freixo, Pousada & National Monument - The Leading Hotels of the World, Porto, Portugal*)

Ao chegar à cidade do Porto, é impossível não falar de uma das suas maiores estrelas: a Pousada Palácio do Freixo, é um hotel de 5 estrelas, situado num edifício de arquitetura do século XVIII. “É uma passagem pelos livros de história, onde não faltam todos os confortos dos dias de hoje, como o spa, com banho turco, piscina interior aquecida, sauna e tratamentos de massagem (Carvalho, 2021).

Anexo 29 - Quinta de Ventozelo

A primeira referência histórica de Ventozelo data de 1288, mas por volta de 1500, por emprazamento ao mosteiro Cisterciense de S. Pedro das Águias, que entrou na posse dos fidalgos da Casa do Poço, de Lamego, que a fundaram como Quinta. Esta é uma das maiores e mais antigas Quintas do Douro. Foi passando por diferentes mãos ao longo dos séculos, mãos que a foram moldando e transformando até àquilo que é hoje. Em 2014 a Quinta de Ventozelo foi adquirida pela Gran Cruz, a maior empresa exportadora de vinho do Porto em Portugal, que já transformava as suas uvas desde 2011. A estratégia da Gran Cruz busca, desde esse momento, valorizar o enorme potencial da propriedade. Isto passa não só por trabalhar a riqueza e diversidade dos seus vinhos, mas também por apostar no azeite, no enoturismo e no turismo de natureza. Num envolvimento total com este lugar e o seu terroir, todo o trabalho desenvolvido tem como principal foco privilegiar e preservar a sua simplicidade e autenticidade. («Quinta»).

Figura 118 - Quinta de Ventozelo



**Fonte:** («Quinta»).

Aqui a história convive com o presente de uma forma harmoniosa e tranquila. Enquadrada na vegetação frondosa, feita de vinhas e alfazemas em flor, a Quinta de Ventozelo respira uma vibe cool e descontraída numa antiga quinta recuperada, onde nada foi construído de raiz, conta com 29 quartos distribuídos por sete edifícios. A Casa do Feitor, por exemplo, tem cinco quartos duplos, uma suíte para pessoas com mobilidade reduzida, e está virada para o rio e tem um terraço de frente para um laranjal. E os dois balões de armazenamento de vinho, que saltam à vista mal se chega à propriedade, são hoje duas

grandes suites com sala de estar e alpendre e dos espaços mais cobiçados pela sua irreverente morfologia. Há ainda novidades: uma estufa no meio da horta com produção biológica de legumes, frutas e ervas aromáticas e onde se podem fazer jantares privados por marcação; e a Casa do Rio, que inaugurou a piscina privativa, e que por ser mais afastada se torna ideal para uma escapadinha em comunhão com a natureza (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

### Anexo 30 - Vila Galé Douro Vineyards

Com uma vista de cortar o fôlego para o Rio Douro e para o Rio Tedo, é no coração do Douro Vinhateiro que surge o Vila Galé Douro Vineyards. Com uma forte componente de agro e enoturismo, esta unidade estende-se pela centenária Quinta do Val Moreira, que já surgia no afamado mapa do Barão de Forrester, traçado no século XIX, que lhe valeu a reputação de cartógrafo.

Na margem sul do Douro, perto da pitoresca aldeia do Marmelal, a propriedade que acolhe o Vila Galé Douro Vineyards fica muito próxima de um dos dois marcos mandados construir pelo Marquês de Pombal em 1757.

Classificados como imóveis de interesse público, serviam para demarcar a zona dos vinhos generosos do Douro, à época sob jurisdição da Companhia Geral da Agricultura das Vinhas Douro. Nascia assim a primeira região demarcada de vinhos do mundo. Hoje, os vinhedos em socacos tornam única a paisagem que rodeia esta unidade (Vila Galé - Vila Galé Douro Vineyards | Hotéis Vila Galé).

O Vila Galé Douro Vineyards distingue-se pela localização, pelo charme e pela exclusividade. Aqui poderá desfrutar da calma e do silêncio, do cenário, mas também das piscinas exteriores, da gastronomia regional do restaurante Inevitável, cuja esplanada permite admirar a envolvente.

Mas também das visitas à adega e provas de vinhos do Porto e de mesa da marca Val Moreira, produzidos no local. Poderá ainda aproveitar para passear entre as vinhas, pelo olival ou pelo amendoal (particularmente bonito durante as amendoeiras em flor), sempre com o Tedo e o Douro como companhia.

Para completar a estadia, faça um cruzeiro fluvial, visite as quintas vinícolas da região ou fazer um passeio de comboio. Ver as amendoeiras em flor ou participar nas vindimas são outras sugestões (Vila Galé - Vila Galé Douro Vineyards | Hotéis Vila Galé).

Figura 119 - Vila Galé Douro Vineyards



Fonte: (Vila Galé - Vila Galé Douro Vineyards | Hotéis Vila Galé)

A vista é maravilhosa com a foz do Tedo ali mesmo ao lado a fazer uma curva acentuada e dando de caras com o Douro que segue diligente leito abaixo. Mas os espaços ajardinados do hotel parecem competir com a fanfarronice natural do Alto Douro Vinhateiro. Para onde quer que se olhe, no Vila Galé Douro Vineyards, em Armamar, dá-se de caras com rosas, sardinheiras, jarros e outras flores campestres, arbustos rasteiros, alecrim aos molhos e hortas viçosas, que fazem parte do kids club e onde despontam pés de menta, cidreira, tomilho ou hortelã-pimenta. Esculpida na paisagem, a mais sofisticada unidade hoteleira do grupo Vila Galé no Douro quase passa despercebida, aproveitando a ergonomia inclinada das encostas para situar as suas casas de xisto. Com duas piscinas para adultos e uma para crianças, um parque infantil, recantos onde relaxar, decorados com grinaldas de luzes que se acendem quando anoitece e confortáveis sofás em redor de lareiras de exterior, o hotel parece fazer de tudo um pouco para pôr os hóspedes fora de portas. Se, ainda assim, quiser contrariar a tendência, pode sempre refugiar-se nos quartos espaçosos, na biblioteca Miguel Torga, mesmo ao lado da adega onde acontecem as visitas e as provas de vinho, ou num dos restaurantes e bares do espaço (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

## Anexo 31 - Casa do Rio

Localizada junto às vinhas que a Quinta do Vallado plantou no Douro Superior - em regime de agricultura biológica - é um local de grande beleza, onde se destaca o estado de conservação e a força da Natureza, o isolamento e o silêncio. O edifício principal está localizado entre a vinha e o rio, sobre um laranjal, e com uma deslumbrante vista sobre o Douro. Os hóspedes terão uma experiência única no meio da Natureza, e terão à disposição refeições, prova de vinhos e várias atividades em terra e no rio. O projeto de arquitetura foi desenvolvido pelo arquiteto responsável pelo Hotel e Adega da Quinta do Vallado: Francisco Vieira de Campos. Venceu a categoria de "Práticas Sustentáveis de Enoturismo" nos prémios Best of Wine Tourism de 2016, e o 1º prémio na quinta edição do Prémio Nacional de Arquitetura em Madeira - PNAM'19 (Sobre - Enoturismo - Casa do Rio Foz Côa).

Figura 120 - Casa do Rio



Fonte: (Sobre - Enoturismo - Casa do Rio Foz Côa)

Em Vila Nova de Foz Côa, de olhos postos no Douro e sobre um extenso laranjal, aposta numa decoração mais moderna e minimal e soma prémios nas áreas da sustentabilidade e da arquitetura. Todos os dias há provas de vinho mas, se marcar com antecedência, não só lhe fazem uma visita guiada como lhe dão a possibilidade de escolher os vinhos que quer mesmo provar (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

## Anexo 32 - Quinta da Côrte

Situada no triângulo de ouro das quintas de maior renome no mundo, a Quinta da Côrte cultiva a sua singularidade. Baseada no respeito da sua belíssima terra e nos gestos ancestrais revisitados pelos mais atuais conhecimentos, produz vinhos verdadeiramente

notáveis. Um estilo autêntico sublinha magnificamente a aliança das grandes castas autóctones e do xisto. É uma propriedade vitivinícola em mãos apaixonadas. Philippe Austruy já era proprietário da Commanderie de Peyrassol, nas Côtes de Provence e do Château Malescasse no Haut-Médoc e adquiriu, no início de 2013, a Quinta da Côrte, no Alto Douro.

É uma das propriedades mais antigas da região e algumas das suas parcelas continuam a ser cultivadas sem quaisquer meios mecânicos: o trabalho é realizado, como antigamente, com enxadas, mulas ou com cestos carregados às costas dos homens. A Quinta da Côrte foi objeto de um programa de investimentos consequente que visa atingir a excelência garantida pelo seu esplêndido terroir. Para o valorizar, Philippe Austruy, tal como nas suas outras propriedades vinícolas, recorreu à consultora Stéphane Derenoncourt e à sua equipa (Quinta da Côrte - Vinhos, portos e turística).

O Cima Corgo, no coração do Vale do Douro concentra todas as mais belas quintas de vinho do Porto. Vinha de encosta por excelência, deve a sua situação mediana a um equilíbrio relativo: se os verões tórridos em nada cedem às outras partes do vale, pelo menos são compensadas por uma pluviometria satisfatória para a vinha.

A cerca de 3 km do Pinhão, praticamente ao virar de uma curva, a Quinta da Côrte desvenda os socalcos na encosta, inconfundíveis com as escadas talhadas no xisto e marcadas com cal. O xisto, precisamente está presente em todo o lado e é este xisto que confere ao vinho aqui produzido as suas características minerais, assim como toda a sua subtileza.

As grandes placas repletas de folhas encerram tesouros de humidade onde as raízes da vinha mergulham. Raízes estas que com pouco são capazes de fazer nascer um dos maiores vinhos do mundo.

No coração deste ambiente excecional classificado património da UNESCO, a Quinta da Côrte é composta por 24 hectares: as parcelas, maioritariamente plantadas em socalcos e em patamares, estão repletas de uma belíssima diversidade de vinhas antigas.

Com uma exposição predominante a norte e nordeste de modo a contrariar a exposição ao sol e após 3 anos são objeto de um trabalho verdadeiramente esmerado (Quinta da Côrte - Vinhos, portos e turística).

Figura 121 - Quinta da Côrte



Fonte: (*Quinta da Côrte - Vinhos, portos e turística*)

Empoleirada no cimo de um monte, é uma visão pitoresca e reconfortante. Sobretudo quando lá chegamos e a lareira está acesa (mesmo na Primavera). A casa, agora caiada e debruada a amarelo-vivo, datada do século XVIII, foi comprada em 2012 por Philippe Austruy, proprietário de várias quintas vitivinícolas em França e Itália, que a encontrou em avançado estado de degradação. A paixão foi imediata e as obras começaram logo no ano seguinte, assim como a revitalização da adega e dos 26 hectares de vinhas adjacentes. Os jantares são servidos na cozinha da casa sobre uma grande mesa corrida. O moderno candeeiro que pende do teto contrasta com a lareira forrada a azulejos, a faiança portuguesa espalhada um pouco por toda a parte e o mobiliário antigo que compõe o resto da divisão. “A pequena biblioteca é o lugar mais aconchegante da casa com as suas paredes pintadas a rosa, máscaras de Lazarim em madeira, e uma janela que parece um quadro pintado à mão, de tão perfeita que é a paisagem que dali se vê. O sono chega e as camas confortáveis dos oito quartos da casa, com lençóis e almofadas em linho bordado, recebem-nos de braços abertos para uma noite silenciosa e reparadora”. No dia seguinte, o pequeno-almoço é servido com abundância: há que forrar o estômago antes de começar a descer até às adegas (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

### Anexo 33 - Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo

“Ficar alojado na casa senhorial da Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo é sentir o ambiente de uma grande casa de família portuguesa, cercada por uma paisagem estonteante que se estende pelo vale, ao longo de 1,5 km de margem com o rio Douro, numa das quintas mais emblemáticas da região. Aqui o verdadeiro luxo é o ambiente de uma casa senhorial, localizada junto ao edifício original da adega, datada de 1764, com um enquadramento único recortado pelos históricos socalcos de vinha pelos quais se distribuem os diferentes edifícios, incluindo uma pequena capela. O conforto sofisticado e acolhedor dos espaços comuns foram cuidadosamente pensados para que os hóspedes se sintam os principais protagonistas (Winery House - Relais et Châteaux).

Os jardins envolvidos por árvores seculares, ciprestes e plantas autóctones, sugerem um mergulho na pequena piscina sobre as vinhas e uma visita à capela que data de 1764, um cenário pitoresco onde a tranquilidade se revela. Durante a estadia é possível fazer uma caminhada revigorante pelas três rotas sinalizadas na Quinta ao longo de 8 kms, vivenciando o verdadeiro espírito da região” (Winery House - Relais et Châteaux).

Figura 122 - Quinta Nova de Nossa Senhora do Carmo



Fonte: (Winery House - Relais et Châteaux)

Tem 11 quartos com vista para a vinha e para o rio. Predomina o mobiliário de época, com camas e roupeiros trabalhados ao estilo Dona Maria. “Já os Terrace, com uma decoração mais descontraída, apostam em camas de bambu e tons mais quentes, como o rosa e o ocre.

O Douro abre o apetite a quem por ele passeia e, por isso, o jantar é servido no Terraçu's sob um céu estrelado, com menus de degustação de três e quatro momentos. Pela manhã, ganha uma nova aura, com um pequeno-almoço farto, rico em sumos de frutas, queijos, enchidos e fumados, cereais, compotas, taças de iogurte, ovos mexidos, pães de diversos estilos e pastelaria variada". Uma vez recomposto, dê um passeio pela propriedade com 120 hectares de extensão. Tem uma capela do século XVII, erguida na margem do rio para proteger os homens que viajavam nos barcos rabelos, e uma adega com mais de 250 anos, uma das mais antigas da região. Vá conhecer ainda o Wine Museum Centre Fernanda Ramos Amorim, que junta cerca de 500 peças que contam a história do vinho do Porto entre os séculos XIX e XX; faça uma caminhada por uma das três rotas sinalizadas, que seguem por entre vinhas e pomares (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

#### Anexo 34 - Quinta de Villa Franca

Situada no centro de Peso da Régua, a Quinta de Villa Franca ('QVF') é um local que alia a proximidade da região do Douro Vinhateiro às acessibilidades e facilidades à disposição da cidade de Peso da Régua. Ainda que no centro da cidade é possível encontrar um local tranquilo para dias de descanso e onde o tempo parece sempre passar mais vagando. A QVF apoia a nossa família desde o início do século XIX. A principal atividade desta quinta sempre foi a viticultura e a posterior produção de vinho do Porto para as grandes casas da região. Em 1968 foi renovado o interior da casa principal e construído um edifício moderno da autoria do arquiteto Jorge Gigante (1919-1994). Cristina e Susana recebem QFV do seu património com uma casa muito bem conservada e uma pequena vinha. Dadas as dificuldades que afetam os pequenos viticultores do Douro, a viticultura tem atualmente uma dimensão residual para a família. Assim, por iniciativa de ambos, o QVF começou desde 2021 a estar aberto a todos aqueles que queiram conhecer a região e explorar a natureza especial do Douro e ao mesmo tempo passar uns dias de descanso num local com ambiente muito tranquilo e familiar. O projeto da parte pública da QVF é um arranque para um futuro em que se pretende promover uma ligação mais forte entre os membros desta família na natureza, no interior de Portugal e na região do Douro. Surgem novos desafios e muitos novos desenvolvimentos a apresentar em breve (Quinta de Villa Franca).

Figura 123 - Quinta de Villa Franca



**Fonte:** (Quinta de Villa Franca)

Uma casa de lavoura tradicional com a qual o tempo foi sendo gentil. “É a típica casa de viticultor do Douro, que vendia uvas para as grandes marcas de vinho do Porto. Tem pórtico, adega, lagar, tanque, cardenhas, casa do caseiro e uma pequena vinha que foi aumentando ao longo dos anos. Nessa altura, o vinho ainda era transformado cá, com pisa a pé e tudo”, conta, acrescentando que a partir do ano 2000, a Taylor’s, a quem vendem as suas uvas - ficando apenas com uma pequena parte para consumo da casa -, passou a recolher a fruta inteira na origem. Vista de fora, a casa da Quinta de Villa Franca, que está na família de Maria desde meados do século XIX e que foi transformada em 2021 para acolher turistas (permitindo assim a sua sobrevivência), tem paredes alvas debruadas a amarelo garrido, portadas verde-musgo e ramadas de videira aqui e ali, que servem de sombra às refeições ao ar livre (há um grelhador, caso queira demonstrar os seus dotes no churrasco). E tem também uma grande piscina construída nos anos 90, que refresca os dias dos hóspedes. Dentro de casa, há seis quartos com cama de casal e um com duas camas individuais. O mobiliário é todo original, tal e qual como Maria se lembra dele, e a decoração ficou a cargo da avó que, agora, vive no Porto. Deite especial atenção ao teto em madeira da sala de estar, trabalhado e pintado, às poltronas e louceiros e aos pequenos objetos que contam a história desta família. E é em família ou com grupos de amigos que aqui se quer estar. Como as três casas de banho que existem são partilhadas, preferem que a casa seja reservada na sua totalidade, para que

a privacidade e a experiência seja o mais confortável possível (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

#### Anexo 35 - Quinta da Gricha

Aqui os nossos hóspedes, assim como nossa equipe de agricultores, viticultores e enólogos, sabem que grandes experiências levam tempo e um pouco de esforço - e então eles desafiam a estrada ventosa, olham além da primeira colina e abraçam a solidão tranquila da vida no vinhedo - seja com uma taça de vinho, um mergulho na piscina ou uma refeição tradicional em nosso idílico laranjal. Johnny Graham fundou a Churchill's em 1981, quando tinha apenas 29 anos, para trazer um estilo pessoal, mais seco e uma vibração fresca ao mundo tradicional do vinho do Porto. Hoje, produzimos uma lista de vinhos do Porto vintage, ruby e envelhecidos em madeira de classe mundial, além de vinhos terroir do Douro que capturam o espírito da região e da nossa querida vinha Quinta da Gricha. Johnny ainda faz o vinho e dirige a empresa hoje, com a ajuda da próxima geração da sua família. Somos agora a última casa de vinho do Porto britânica independente restante, e pretendemos continuar assim. Acreditamos em vinhos que são pessoais e sem pretensão; empregos que trabalham com a natureza; e momentos que aproximam as pessoas daquilo que lhes traz alegria. (Quinta da Gricha).

Figura 124 - Quinta da Gricha



**Fonte:** (Quinta da Gricha)

Apesar de fundada em 1981, altura em que a Churchill's começou a produzir os seus vinhos, só no final dos anos 90 é que a empresa compraria a Quinta da Gricha, muito degradada, e dela faria o seu quartel-general. Os primeiros hóspedes da casa instalaram-se aqui por alturas da viragem do século. Ficaram, tal como ficam outros hoje, alojados nos quatro quartos da casa, decorados com simplicidade e bom gosto, com camas confortáveis, mobiliário clássico e elegante, casas de banho espaçosas e vistas de cortar a respiração sobre o Alto Douro Vinhateiro. “Cada um dos quartos foi batizado com o nome de uma planta autóctone - Esteva, Urze, Zimbro e Alfazema - e as suas paredes pintadas com cores pastel transmitem uma sensação de paz e serenidade. Explore o terraço, com uma vista soberba sobre o rio e o vale, e com laranjeiras e limoeiros que dão sombra nas horas de maior calor.” Um copo de rosé fresco, aqui, ao fim do dia, sabe melhor do que muitos prazeres na vida. Aproveite e refresque o resto do corpo na piscina infinita, a poucos metros de distância, e contemple a imensidão que o rodeia: 50 hectares de vinhas que dão origem a mais de um milhão de garrafas que guardam alguns dos melhores Portos e DOC's bebidos em todo o mundo (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

#### Anexo 36 - Quinta da Pacheca

Ex-libris da Quinta da Pacheca desde 2009, o The Wine House Hotel\*\*\*\*\* Quinta da Pacheca é uma das mais conhecidas unidades de turismo de charme do Douro e tem sido alvo de várias distinções a nível nacional e internacional. Tendo na vinha e no vinho a sua inspiração e ambientes, está vocacionado sobretudo para o turismo gastronómico e enológico, conjugando a imagem moderna e “avant-garde” com sobriedade e elegância. Com um design moderno, mas harmoniosamente conjugado com a traça original de uma casa do século XVIII, o The Wine House Hotel mantém vivo o espírito do Douro, patente no mobiliário e no conforto proporcionado pelos 15 quartos únicos entre si neste edifício, onde o vinho e a vinha são elementos sempre presentes (QUINTA DA PACHECA - Douro Valley Portugal).

Desde 2017 viver o vinho e a vinha de uma forma tão próxima passou a ser a mais pura realidade. A Quinta da Pacheca criou os Wine Barrels, arrojados projectos arquitectónicos de suites em forma de pipos de vinho, reforçando com originalidade a oferta enoturística. Num ambiente idílico e romântico, com uma paisagem recortada pelas vinhas, os Wine Barrels proporcionam uma experiência única de contacto com a natureza e com a

monumental realidade do Douro Vinhateiro. Momentos ímpares de descanso num ambiente de ruralidade, mas com todas as comodidades e conforto das unidades hoteleiras mais modernas, poderão ser vividos nestas dez unidades de alojamento implementadas no meio das vinhas. Recente ampliação do The Wine House Hotel\*\*\*\*\* com reforço da capacidade hoteleira em mais 24 quartos com a sobriedade e elegância a que os clientes da Quinta da Pacheca já se habituaram e exigem. Para além do alojamento está disponível uma inspiradora piscina exterior com um bar de apoio, bem como um SPA com piscina de relaxamento e outras instalações de circuito de águas para que a estadia dos hóspedes seja verdadeiramente de sonho (QUINTA DA PACHECA - Douro Valley Portugal).

Figura 125 - The Wine House Hotel\*\*\*\*\* Quinta da Pacheca



**Fonte:** (QUINTA DA PACHECA - Douro Valley Portugal)

É uma das mais conhecidas quintas da região, com vista para o rio e para a Régua (que fica do outro lado da margem), e um dos enoturismos mais cobijados pelos turistas que chegam de todo o mundo. Muitos vêm à procura daquela experiência que não existe em mais lado nenhum: dormir dentro de uma pipa no meio das vinhas, olhando as estrelas através da claraboia. Os Wine Barrels são um sucesso desde 2018, altura em que foram inaugurados com todas as comodidades para uma estadia inesquecível. Possuem camas confortáveis, são climatizados, têm casa de banho completa e, a pedido, o pequeno-almoço pode ser trazido ao quarto. Também servido pela manhã no restaurante, é um apetitoso banquete matinal. Em 2020 foi criada uma nova ala no The Wine House Hotel, contíguo à casa principal, com mais

24 quartos. Modernos e bem equipados, ficam a dois passos do spa e da piscina exterior. O primeiro está equipado com circuito de águas, piscina interior, duche escocês e tem à disposição uma série de massagens e tratamentos para o corpo. O segundo conta com várias espreguiçadeiras e guarda-sóis e um bar de apoio de onde saem bebidas frescas e petiscos ligeiros sempre que a vontade desperta (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

#### Anexo 37 - Quinta do Vallado

Em 2005, a Quinta do Vallado inaugurou o Wine Hotel na Casa Tradicional, caracterizada pela sua cor ocre e o seu extenso jardim lateral. Está preparada para receber hóspedes no seu confortável Wine Hotel. Inicialmente abriu as portas à Casa Tradicional, construída no século XVIII e outrora pertencente à família de Dona Antónia Adelaide Ferreira, onde existem cinco suites recentemente renovadas. O crescente sucesso do projeto levou à construção de um segundo edifício, em 2012, feito quase inteiramente de xisto, o material dominante no solo da região. Este novo edifício de oito quartos foi desenhado pelo arquiteto Francisco Vieira de Campos, responsável também pelo projeto de renovação da adega. Em 2023 foi concluída a Casa da Eira, com mais cinco suites, utilizando madeira como principal elemento de construção (Sobre - Enoturismo - Quinta do Vallado Régua).

Figura 126 - Quinta do Vallado



Fonte: (Sobre - Enoturismo - Quinta do Vallado Régua)

Com as raízes no Douro há mais de 300 anos, a Quinta do Vallado, que pertenceu à incontornável Dona Antónia Ferreira, fica perto de Peso da Régua, mesmo junto à foz do rio Corgo, um dos afluentes do grande curso que dá vida à região. Possui 10 hectares de vinhas velhas, plantadas entre 1920 e 1950, e outros 55 hectares com vinhas que datam da década de 90. No Wine Hotel da Quinta do Vallado existem 13 quartos, cinco na Casa Tradicional e oito no Edifício Moderno. Uns com salas de estar com salamandras para os dias frios, outros com varandas privativas com mobiliário de exterior, mas todos com entradas independentes pelo jardim (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

#### Anexo 38 - Quinta de São Luiz

Localizada em Tabuaço - Adorigo (a 140 Kms da cidade do Porto/Vila Nova de Gaia), é o sítio onde um conjunto especial de vinhas são cultivadas, o palco principal da produção do vinho e onde os vinhos da Kopke são meticulosamente desenvolvidos (burocratik.com).

Figura 127 - Quinta de São Luiz



Fonte: (burocratik.com)

Do velho se fez novo. No coração da Quinta de São Luiz, casa da Kopke, a mais antiga marca de vinho do Porto (fundada em 1638, ainda antes da demarcação da região pelo Marquês de Pombal), abriu um enoturismo. A antiga casa de família, com mais de 200 anos, foi recuperada e transformada num espaço moderno e acolhedor, com linhas sóbrias, cores quentes nos quartos e vários elementos de artesanato, escolhidos a dedo, que contam uma história com quase quatro séculos. O alojamento possui 11 quartos com vista sobre o rio Douro e cada um deles foi batizado com o nome de um dos talhões de vinha da quinta. Ao todo, juntamente com as parcelas de vinha que foram adquirindo ao longo dos anos, a Quinta de São Luiz possui 125 hectares, sendo que 90 deles dão origem aos famosos vinhos do Porto

Kopke e aos vinhos DOC Douro São Luiz. Ideal para observar de perto o dia-a-dia de uma laboriosa quinta em pleno Douro Vinhateiro, bem no coração do Cima Corgo, os dias por aqui começam com pequenos-almoços fartos e robustos, servidos na sala de jantar. Há pão, bolos caseiros, manteigas, doces, queijos e charcutaria, bem como cafés, leite, iogurtes e sumos naturais. Se preferir preguiçar um pouco mais, entregam-lhe a primeira refeição num simpático cesto de piquenique à porta do quarto. Basta reservar (As melhores quintas e hotéis com programas de enoturismo no Douro, 2024).

#### Anexo 39 - Torel Quinta da Vacaria - Douro Valley

“Com uma combinação incomparável de luxo e beleza natural, o hotel boutique Torel Quinta da Vacaria de 5 estrelas no Vale do Douro situa-se num Património Mundial da UNESCO - com vistas diretas para o Rio Douro. Localizado na Quinta da Vacaria, uma das vinhas mais antigas da Região do Douro, que remonta a 1616, onde cada gole dos seus vinhos exclusivos do Vale do Douro conta uma história com séculos de idade. Cada recanto foi concebido para criar uma harmonia perfeita, um reflexo do Vale do Douro e de Portugal. Cada um dos nossos 33 quartos e suites, assim como o restaurante de alta gastronomia, o gastrobar e um dos maiores spas da região, oferece vistas panorâmicas sobre o majestoso Rio Douro” (*Torel Quinta da Vacaria | Hotel Vale do Douro | Site Oficial*).

Figura 128 - Torel Quinta da Vacaria - Douro Valley



Fonte: (ECO, 2024)

Do luxuoso hotel do grupo Torel à nova adega e museu, a Quinta da Vacaria está a dar cartas no Douro. Na Quinta da Vacaria, no Douro, abriu recentemente um boutique hotel, do grupo Torel, e no início de 2025 será a vez da nova adega com restaurante e museu atrair os milhares de turistas para a região. Entre as margens dos rios Douro e Corgo, e socacos de vinhas, embarcamos numa viagem sensorial na Quinta da Vacaria, uma das propriedades vinícolas mais antigas da Região Demarcada do Douro. Rendemo-nos ao silêncio do boutique hotel de luxo de 5 estrelas — o Torel Quinta da Vacaria -, aos aromas da futura adega com restaurante panorâmico e museu ou às provas de vinhos DOC e Vinhos do Porto no cimo do monte apenas com acesso de jipe em terra batida (ECO, 2024).

Começamos a nossa viagem pelo luxuoso boutique hotel, um retiro de excelência num edifício do século XVII que foi recuperado e manteve a traça original, no Peso da Régua, na região vinhateira. E que resulta de um investimento na ordem dos 10 milhões de euros do Grupo Marec, dono da Quinta da Vacaria, e que engloba ainda a construção de uma nova adega, embutida na encosta, que deverá entrar em funcionamento em janeiro de 2025. O projeto foi cofinanciado em 2,7 milhões de euros pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (Feder). O glamour e a promessa de tranquilidade, longe da azáfama das cidades, são os grandes trunfos desta unidade hoteleira com o rio Douro aos pés, em pleno Património Mundial da Unesco. A gestão é do grupo Torel Boutiques que, fruto de uma parceria com os donos da Quinta da Vacaria, soma esta unidade hoteleira às três abertas no Porto e uma outra em Lisboa. Mas fique já a saber que este paraíso não é para o bolso de qualquer um a julgar pelo preço praticado, superior a 500 euros por noite. Ainda assim, o Grupo Marec, detido pelo investidor Manuel Martino, antecipa uma faturação na ordem dos oito milhões de euros em 2025 neste boutique hotel, avança o assessor da administração, Luís Silva (ECO, 2024).

Apesar de já ter conquistado público nacional, o hotel deverá atrair mais turistas americanos e brasileiros, franceses e alemães que chegam ao Douro à procura de novas experiências relacionadas com a região, como é o caso das vindimas, assinala Ingrid Koeck, responsável de comunicação do grupo Torel em Portugal, enquanto nos guia pelo sumptuoso edifício. Todos os 33 quartos têm vista de rio, apoiados pelo restaurante com cozinha de autor, Spa com piscina interior, e, por fim, uma piscina infinita. Seguimos depois em direção à adega, um dos projetos âncora da Quinta da Vacaria, construída na encosta da vinha, com uma fachada em xisto para preservar o ecossistema e manter a temperatura. E que deverá abrir ao público com um museu que vai contar a história da quinta, através de uma série de painéis

que compilam registos históricos. Além de um restaurante de comida tradicional portuguesa, com capacidade para 125 pessoas, que tem igualmente as águas do rio como pano de fundo. Já antes deixámos para trás um edifício antigo que será transformado num outro espaço museológico com diverso espólio “como artefactos antigos, desde utensílios de vindima e de cultivo, ou os cantis de água usados antigamente”, conta Mónia Batista, técnica de enoturismo, enquanto nos conduz à luxuosa adega em obras (ECO, 2024).

Logo à entrada, salta à vista uma vitrina com diversas referências vónicas da propriedade, desde os Vinhos do Porto até aos Vinhos DOC produzidos nos 60 hectares de vinhas. Só a partir de 2016 é que a empresa começou a vender para o mercado vinhos de marca própria Quinta da Vacaria. “Ambicionamos chegar rapidamente aos dois milhões de euros de vendas dos vinhos DOC e Porto”, antecipa o assessor da administração do Grupo Marec. Com os mercados britânico, brasileiro, espanhol, francês, alemão e chinês como principais pontos de venda, a empresa tenciona posicionar-se, em 2025, em novos países, como o americano, angolano, polaco e russo, avança Cláudio Martins, consultor de vinhos da Quinta da Vacaria. Além da área de vinificação, está a nascer na futura adega um espaço com uma linha de engarrafamento e rotulagem das garrafas, assim como uma outra sala de provas verticais, destinada a um público mais especializado, iluminada por candeeiro feito em filigrana, considerada outra mais-valia deste projeto (ECO, 2024). Silêncio, vinho e uma ligação profunda ao Douro: instalado numa das mais antigas propriedades da região, o muito aguardado Torel Quinta da Vacaria já abriu portas. 33 charmosos quartos, dois restaurantes, amplo Spa e uma nova adega - camuflada entre socalcos - fazem parte da experiência, a que se acrescenta uma piscina sobre o rio e a paisagem vinhateira. Há muito que quem entra no início da EN 222 a partir da Régua observa a mudança que se desenha na outra margem. Aqui esteve a ser erguido, na secular Quinta da Vacaria, propriedade datada de 1616, o mais recente projeto Torel Boutiques. Aguardado com expectativa, o luxuoso hotel, embalado pelos rios Douro e Corgo, já abriu portas em regime de soft opening e aceita reservas a tempo de desfrutar das animadas vindimas desta região vinhateira. O projeto, que parte da filosofia “A Way of Silence” para se afirmar como novo destino de luxo e de sofisticação na região do Douro, resulta de uma parceria entre a Quinta da Vacaria e o grupo Torel Boutiques, que já detém três unidades no Porto - Torel Avantgarde, Chave de Prata do Guia Boa Cama Boa Mesa 2024, Torel Palace Porto e Torel 1884 e uma em Lisboa, o Torel Palace Lisbon. O novo boutique hotel oferece 33 quartos e suítes (a partir de €300), a maioria com vistas diretas sobre o rio

Douro e banheiras privadas -, dois restaurantes de conceitos distintos - uma proposta de fine dining e outra mais descontraída -, dois bares, áreas comuns, duas piscinas e um dos maiores Spas da região, o Calla Wellness & Spa com cerca de mil metros quadrados e tratamentos personalizados baseados em vinoterapia. O edifício integra-se harmoniosamente na quinta datada de 1616, também produtora de vinhos DOC e vinhos do Porto. Os néctares fazem parte da experiência neste novo hotel, e podem ser provados tanto no Torel Quinta da Vacaria, como na adega totalmente renovada, inaugurada ainda no decorrer deste ano para provas de vinhos e experiências gastronómicas. Coube ao gabinete de arquitetura de Luís Miguel Oliveira e do Studio Astolfi, responsável pela conceção dos interiores e curadoria artística do hotel, o desenho do Torel Quinta da Vacaria. Decorados com materiais sóbrios e naturais como madeira, pedra, terracota, azulejo, tecido e outras texturas orgânicas que refletem a simplicidade e honestidade do Douro, os cómodos adotam nomes como “Calma”, “Pureza” e “Paz”, mas também em outras designações como “Vinho do Porto”, “Andorinha” ou “Sobreiro”. Uma conjugação que deseja captar “o estado de espírito distinto inspirado na região e nos seus elementos locais”, pode ler-se na apresentação da unidade. Dando preferência a tonalidades etéreas e objetos decorativos que prestam tributo às raízes portuguesas, o hotel boutique acolhe ainda uma seleção de obras da Galeria Filomena Soares, uma colaboração que já havia arrancado em abril deste ano no Torel Palace Lisbon, e que continua bem presente neste novo boutique hotel de 5 estrelas no Douro. “O projeto insere-se numa região reconhecida como Património Mundial da UNESCO, estando totalmente voltado para o rio Douro e oferecendo, por isso, vistas verdadeiramente únicas e deslumbrantes. Sendo a temática do projeto “A Way of Silence”, queremos convidar os hóspedes a tirarem um pouco do seu tempo para explorarem a Quinta da Vacaria e os seus vinhos, a natureza, ouvirem a sua quietude e beberem da beleza que esta quinta e a região do Douro têm para oferecer”, explica Ingrid Koeck, sócia e porta-voz do grupo Torel Boutiques (*Silêncio que estamos no Douro*, 2024).

#### Anexo 40 - Quinta São José do Barrilário

A Quinta São José do Barrilário integra o Grupo Terras & Terroir, e tem como missão valorizar o que é genuinamente português, em cada região onde atua, com enfoque nos vinhos e no turismo. A Quinta São José do Barrilário está no coração de um vale sereno,

onde o tempo parece abrandar para apreciar a beleza do rio, um lugar onde a história, a fé e a tradição se entrelaçam harmoniosamente. Este é um lugar onde cada pedra, cada vinha e cada brisa carrega consigo séculos de narrativas que aguardam ser descobertas. O Hotel da Quinta dispõe um total de 31 quartos com vistas sobre o rio Douro. Com uma decoração contemporânea e ambiente acolhedor o Hotel proporciona um cenário sereno e inspirador, perfeito para uma escapadela romântica ou retiro de relaxamento a dois (*Quinta São José do Barrilário Douro Wine Hotel & SPA*).

Figura 129 - Quinta São José do Barrilário



Fonte: (*Quinta São José do Barrilário (Armamar, Portugal)*).

Recuperando uma quinta do século XVIII em Armamar que estava praticamente abandonada, o Terras & Terroirs criou o seu segundo espaço de alojamento e enoturismo no Douro, o Hotel do Barrilário. O nome é também rótulo de dois novos vinhos deste grupo proprietário da Quinta da Pacheca. Foi em 2017 que Maria do Céu Gonçalves e Álvaro Lopes (com Paulo Pereira, outro sócio da Terras & Terroirs) adquiriram a Quinta de São José do Barrilário. A ideia inicial era recuperar a vinha para produzir uva. Mas logo perceberam o potencial desta quinta duriense do século XVIII, integrada na demarcação de 1761, a terceira feita pelo Marquês de Pombal, para fazer parte da região nobre da produção de uva para vinho do Porto. “Havia um marco pombalino a 60 metros da capela, mas alguém o levou, andamos à procura dele”, conta Álvaro. Este não está lá, mas a capela sobreviveu ao abandono e, tal como o resto da propriedade, foi totalmente recuperada, acrescentando-se um novo edifício, desenhado pelo arquiteto Henrique Gouveia Pinto. Desde o verão passado que abriu ao público como Douro Wine Hotel & Spa da Quinta São José do Barrilário, o segundo cinco estrelas do grupo na região, depois da Quinta da Pacheca. O novo espaço vem colmatar uma

falha que sentiam na Pacheca: “Lá não temos vista para o rio, e no Douro isso conta muito”, acredita Maria do Céu. Além da vista, também faltavam quartos. “Fazemos muitos eventos e precisávamos de um hotel mais exclusivo para, por exemplo, poder haver a possibilidade de ser alugado na totalidade por uma pequena empresa ou família, para qualquer tipo de evento.” Com os seus 31 quartos, spa, piscina infinita, restaurante, loja de vinhos e espaço para eventos na recuperada casa senhorial, o espaço cumpre na exclusividade. Os quartos apresentam-se em várias tipologias, tendo todos áreas generosas. Parte deles estão virados para a vinha, outros para o rio. São 27 standards e quatro suítes, entre os 28 e os 50 metros quadrados. Os que estão orientados para a mancha de vinhedo são os Vineyard, tanto os superiores (oito), como as duas luxuosas suítes, com vistas panorâmicas. Com vista para o Douro estão os 19 River Deluxe e as duas Suítes Junior, estas mais pensadas para famílias. A decoração remete para a história da própria quinta, seja nas camas desenhadas para o espaço, em forma de barris na sua base, ou o símbolo da quinta que aparece em vários espaços: os três pregos associados à simbologia dos jesuítas. “Não sabemos com certeza, mas é muito possível que tenham estado cá os jesuítas porque a sua simbologia dá ênfase aos três pregos da crucificação”, diz Bernardo Mesquita, diretor de operações da Terras & Terroirs. Essa simbologia foi encontrada na capela. O curioso nome da quinta vem de uma antiga história popular. Conta-se que um dia, um dos trabalhadores caiu dentro de um barril e rolou encosta abaixo. Durante a queda, rezou a São José para ser salvo. Saindo ileso, atribuiu ao santo o milagre e a quinta passou a chamar-se São José do Barrilário, em homenagem ao barril e ao santo (Marinho, 2024).

#### Anexo 41 - Guião Entrevista

1. Como considera este hotel no que respeita ao luxo?
2. Quais são os principais mercados e qual o impacto dessa segmentação?
3. Qual o principal fator que determina a atração desta unidade hoteleira?
4. Quais os canais de comunicação principais e o seu grau de eficácia?
5. Qual o impacto da tecnologia no resultado de cada função?
6. Quais as principais tecnologias utilizadas?
7. Como caracteriza os Recursos Humanos e a sua importância nos resultados?
8. Qual o seu grau de envolvimento e autonomia perante o cliente?
9. Qual a importância das instalações?
10. Qual a importância e caracterização de cada serviço prestado.