



# Atlas da Hotелaria 2009

A 4ª edição do Atlas da Hotelaria compreende uma análise do portfólio de oferta de alojamento à data de 31 de Dezembro de 2008. À semelhança das edições anteriores resulta da pesquisa desenvolvida pela Deloitte e da colaboração dos maiores grupos hoteleiros presentes em Portugal.

Nesta edição, o Grupo Pestana, designado por Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas, lidera o ranking dos grupos hoteleiros/ entidades de management em Portugal. Concentra 4,4% e 3,8% da oferta nacional disponível em unidades de alojamento (quartos e apartamentos) e em camas, respectivamente. É igualmente aquele que apresenta uma maior presença a nível do território nacional, por via da dispersão geográfica das Pousadas de Portugal, que se encontram sob a sua gestão e exploração desde 2003.

No 2º e 3º lugares deste ranking surgem, respectivamente, Vila Galé Hotéis e Accor Hotels. Os grupos Espírito Santo Hotéis e Vip Hotels completam o portfólio dos Top 5 da hotelaria em Portugal.

Relativamente ao número de estabelecimentos hoteleiros, Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas mantém a liderança com 64 unidades, seguido por Accor Hotels e por Lunahotéis, com 28 e 16 estabelecimentos, respectivamente.

A base do ranking é o número total de unidades de alojamento. Nesta medida, grupos hoteleiros/ entidades de management com 3 estabelecimentos hoteleiros, como Riu Hotels & Resorts e Petchey Leisure, este último apenas com presença em Portugal na região do Algarve, em virtude do elevado número de unidades de alojamento que apresentam, constam no ranking do Atlas da Hotelaria 2009.

Em conjunto, os grupos presentes no Top 20 concentram cerca de 20,0%, 32,6% e 29,8% da oferta nacional disponível de estabelecimentos hoteleiros, unidades de alojamento e camas, respectivamente. Limitando a análise ao Top 10 dos grupos hoteleiros/ entidades de management, verifica-se uma concentração de 22,3% da oferta nacional de unidades de alojamento.



Ranking dos Grupos Hoteleiros / Entidades de Management em Portugal (número de unidades de alojamento)

#	Grupo Hoteleiro / Entidade de Management	Estabelecimentos Hoteleiros		Unidades de Alojamento <sup>1</sup>		Camas	
		Número	% do Total	Número	% do Total	Número	% do Total
1	Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas	64	5,3%	4.677	4,4%	9.278	3,8%
2	Vila Galé Hotéis	14	1,2%	3.191	3,0%	6.442	2,7%
3	Accor Hotels	28	2,3%	2.945	2,7%	5.374	2,2%
4	Espírito Santo Hotéis	10	0,8%	2.393	2,2%	4.912	2,0%
5	VIP Hotels	13	1,1%	2.309	2,2%	3.414	1,4%
6	Grupo Hotti	14	1,2%	1.877	1,8%	4.273	1,8%
7	Starwood Hotels & Resorts	6	0,5%	1.789	1,7%	4.108	1,7%
8	Lunahotéis	16	1,3%	1.693	1,6%	4.649	1,9%
9	Grupo Iberotel	5	0,4%	1.643	1,5%	4.740	2,0%
10	Dom Pedro Hotels	7	0,6%	1.399	1,3%	2.915	1,2%
11	Continental Group	12	1,0%	1.347	1,3%	2.195	0,9%
12	Sana Hotels	9	0,7%	1.275	1,2%	2.066	0,9%
13	Riu Hotels & Resorts	3	0,2%	1.176	1,1%	2.352	1,0%
14	Marriott	4	0,3%	1.139	1,1%	1.967	0,8%
15	Porto Bay Hotels & Resorts	6	0,5%	1.099	1,0%	2.198	0,9%
16	Hotéis Real	7	0,6%	1.087	1,0%	2.245	0,9%
17	Hotéis Fénix	7	0,6%	1.062	1,0%	2.030	0,8%
18	Bensaude Turismo	8	0,7%	1.058	1,0%	2.074	0,9%
19	Grupo Hoteleiro Fernando Barata	6	0,5%	886	0,8%	1.692	0,7%
20	Patchey Leisure	3	0,2%	875	0,8%	2.984	1,2%
	Sub-total	242	20,0%	34.920	32,6%	71.908	29,8%
	Outros Grupos Hoteleiros	305	25,2%	31.086	29,0%	67.190	27,8%
	Independentes	662	54,8%	41.165	38,4%	102.205	42,4%
	<b>Total</b>	<b>1.209</b>	<b>100%</b>	<b>107.171</b>	<b>100%</b>	<b>241.303</b>	<b>100%</b>

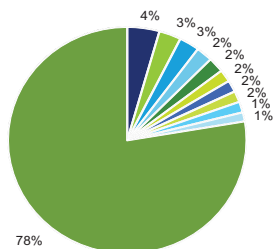
<sup>1</sup> Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e apartamentos.

Ranking TOP 10 dos Grupos Hoteleiros / Entidades de Management em Portugal (número de unidades de alojamento)

Grupo Hoteleiro / Entidade de Management	Nº Unidades de Alojamento <sup>1</sup>
Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas	4.677
Vila Galé Hotéis	3.191
Accor Hotels	2.945
Espírito Santo Hotéis	2.393
VIP Hotels	2.309
Grupo Hotti	1.877
Starwood Hotels & Resorts	1.789
Lunahotéis	1.693
Grupo Iberotel	1.643
Dom Pedro Hotels	1.399
Outros	83.255

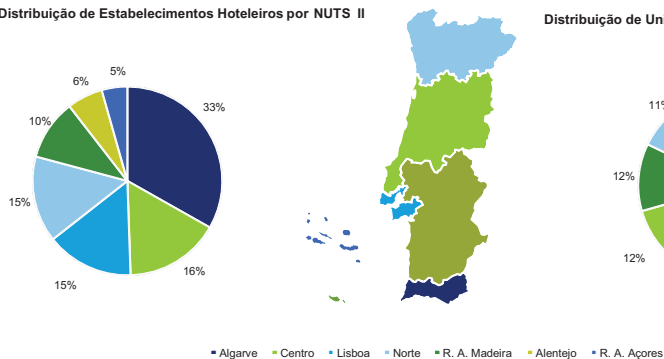
<sup>1</sup> Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e apartamentos.

Ranking TOP 10

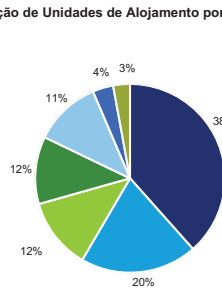


- Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas
- Vila Galé Hotéis
- Accor Hotels
- Espírito Santo Hotéis
- VIP Hotels
- Grupo Hotti
- Starwood Hotels & Resorts
- Lunahotéis
- Grupo Iberotel
- Dom Pedro Hotels
- Outros

Distribuição de Estabelecimentos Hoteleiros por NUTS II



Distribuição de Unidades de Alojamento por NUTS II



NUTS II	Nº Estabelecimentos Hoteleiros	% do Total
Algarve	401	33%
Centro	197	16%
Lisboa	181	15%
Norte	178	15%
R. A. Madeira	125	10%
Alentejo	74	6%
R. A. Açores	53	5%
<b>Total</b>	<b>1.209</b>	<b>100%</b>

NUTS II	Nº Unidades de Alojamento <sup>1</sup>	% do Total
Algarve	41.187	38%
Lisboa	21.458	20%
Centro	13.047	12%
R. A. Madeira	12.328	12%
Norte	12.270	11%
R. A. Açores	3.773	4%
Alentejo	3.108	3%
<b>Total</b>	<b>107.171</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e apartamentos.

No que se refere à dispersão pelo território nacional, o maior número de estabelecimentos hoteleiros situa-se nas regiões do Algarve (33,2%) e Centro (16,3%), totalizando cerca de 49,5% dos estabelecimentos nacionais. Ao nível de unidades de alojamento, a região do Algarve mantém a preponderância com 38,4% da oferta, seguida da região de Lisboa que concentra 20,0% da oferta e das regiões Autónoma da Madeira e Centro, com uma representatividade de 11,5% e 11,6% das unidades de alojamento, respectivamente. Note-se que o número médio de unidades de alojamento por estabelecimento hoteleiro na região do Algarve (102) é inferior ao registado na região de Lisboa (118). A nível nacional a oferta hoteleira apresenta estabelecimentos com uma média de 88 unidades de alojamento.

O Atlas da Hotelaria 2009 analisa ainda a oferta nacional em termos de categorias e tipologias de estabelecimentos hoteleiros. A categoria “3 estrelas” domina a oferta nacional em número de estabelecimentos (44,7%) e representa 35,9% do total de unidades de alojamento disponíveis. Salienta-se, ainda, o facto de cerca de 54,8% dos estabelecimentos hoteleiros existentes em Portugal serem de “2 estrelas” e “3 estrelas”. Por outro lado, 57,5% dos quartos e apartamentos (unidades de alojamento) apresenta a classificação de “4 estrelas” e “5 estrelas”.

Quanto à tipologia de estabelecimentos hoteleiros, a mais comum a nível nacional é a dos hotéis, a qual representa 59,9% e 66,4% dos estabelecimentos e unidades de alojamento, respectivamente.

Na Região Autónoma dos Açores, o peso dos grupos hoteleiros/ entidades de management presentes no Top 5 é de 53,8% da oferta de unidades de alojamento regionais. Em ambas as regiões autónomas evidencia-se a forte presença e peso dos grupos de origem regional. Todavia, nota-se uma tendência crescente para a sua expansão a nível continental e internacional. Contrariamente, nas regiões Centro e Algarve a oferta de unidades de



alojamento disponibilizada pelos grupos do Top 5 representa apenas 17,3% e 18,5% do total regional, respectivamente. Os grupos do Top 5 das restantes regiões apresentam valores que variam entre 25,9% (Norte), 29,2% (Lisboa) e 32,0% (Alentejo) do total das respectivas ofertas regionais de unidades de alojamento.

#### **Evolução do Atlas da Hotelaria<sup>2</sup>**

Ao longo das quatro edições do Atlas da Hotelaria é possível identificar uma tendência crescente para a concentração dos estabelecimentos hoteleiros em grupos hoteleiros / entidades de management, tendo sido registada uma variação na sua representatividade: de 30,7% na edição de 2005 para 45,2% na presente edição.

#### **Perspectivas para o Atlas da Hotelaria 2010 e seguintes edições**

Com base na pesquisa e no levantamento preliminar efectuado é possível antever que, em 2009, cerca de 30 novos estabelecimentos hoteleiros entrarão em operação a nível nacional. Tal representará um crescimento de 2,5% face à oferta existente em 2008. A médio e longo prazo prevêem-se 170 novas aberturas ou reaberturas com uma forte preponderância na NUTS II Lisboa, que acolherá cerca de 80 desses novos estabelecimentos (47,1% das novas unidades).

#### **Face à actual conjuntura económica quais as perspectivas que se colocam ao sector hoteleiro?**

A conjuntura económica desfavorável actual e prevista que se observa deverá impor um ritmo de abrandamento à dinâmica da actividade turística e, em especial, à hotelaria. Necessariamente, medidas de ajustamento à incerteza e volatilidade dos mercados relevantes serão implementadas. Do lado da procura, os consumidores / turistas tendem a ser cada vez mais selectivos e exigentes em termos de preço, procurando sempre que possível adiar as decisões na tentativa de beneficiar de promoções last minute. Do lado da oferta, a abertura de novas unidades de alojamento e a concorrência nas mesmas faixas de mercado induzirá uma deflação no sector, apesar da diferenciação crescente das propostas de valor apresentadas por parte dos agentes. As dificuldades económicas afectam, indiscutivelmente, a forma como a viagem é organizada, a sua duração e os destinos procurados pelos turistas, em especial, os de lazer. As tradicionais férias anuais mais prolongadas poderão dar lugar a fins-de-semana alargados ou mini-férias, em destinos mais próximos de casa. O segmento corporate, se bem que também susceptível a conhecer uma desaceleração, estará menos vulnerável, pois o contacto humano e presencial, essencial no estabelecimento de relações de negócios, não se substitui nem esgota no recurso às novas tecnologias de vídeo-conferências ou contactos telefónicos.

Neste contexto, grupos hoteleiros/ entidades de management com programas inovadores e com um controlo de custos efectivo poderão fazer face à actual conjuntura, incentivando o aprofundamento da relação com os seus clientes e mantendo a procura.

Destacam-se quatro aspectos que lançam desafios e oportunidades ao sector e que importa ter, não só presente, como empreender acções e iniciativas no seu sentido:

#### **• Consolidação do valor da marca**

Num contexto económico adverso a consolidação da marca revela-se ainda mais importante. O ambiente de concorrência pelos clientes e por quota de mercado intensificar-se-á durante este ano. A capacidade de um player do sector em, consistentemente e de forma continuada, entregar valor e proporcionar serviços de qualidade será crítico



para manter a procura. Em momento de instabilidade económica, a racionalização de custos e ajustamento dos recursos é sem dúvida decisivo. Em face da natureza especial de médio e longo prazo da actividade (estabelecimentos hoteleiros com vida útil prolongada), as medidas de ajustamento associadas devem ser compreendidas dentro de um ciclo de exploração plurianual e não apenas no ciclo de procura adverso. As medidas associadas devem ser ponderadas pela identificação das áreas críticas para a consolidação de uma marca e a manutenção de uma experiência verdadeiramente única para o cliente que a procura e valoriza os seus produto(s) ou serviço(s). Todas as empresas deverão fazer os seus clientes sentirem-se especiais, sendo que esta necessidade se intensifica num ambiente de elevada e agressiva concorrência e luta pela captação do (menor) rendimento disponível para lazer.

**• Sustentabilidade**

A sustentabilidade passou recentemente de um nice to have in mind para um imperativo de negócio no sector hoteleiro, suscitado por forças externas tais como os crescentes custos de energia, a legislação e os consumidores exigentes e sensíveis. Seguir uma estratégia de negócio ecológica, que implica uma monitorização contínua, poderá revelar-se como uma oportunidade para reduzir custos, por um lado, e aumentar a sua procura, por outro, maximizando o posicionamento do hoteleiro enquanto first mover e impondo um padrão para o futuro.

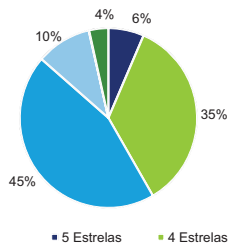
**• Gestão de talento**

A rotatividade do pessoal é um desafio que se coloca historicamente ao sector, sendo importante reforçar as fórmulas para reter os recursos mais válidos e aumentar a sua lealdade, a qual poderá ser enfatizada pelas escassas oportunidades de trabalho num contexto de instabilidade económica.

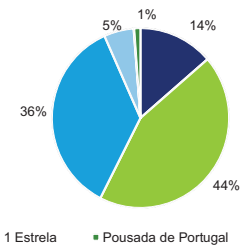
**• Fortalecimento do marketing e das vendas**

O investimento em marketing e vendas tende a ser reduzido, quando não mesmo congelado, em momento de instabilidade dos mercados. No entan-

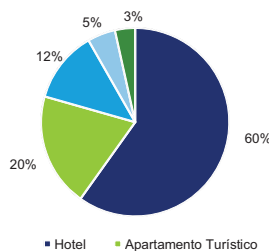
Distribuição de Estabelecimentos Hoteleiros por Categoria



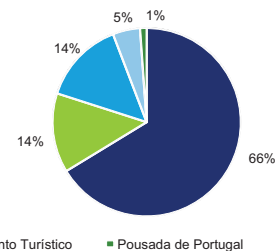
Distribuição de Unidades de Alojamento por Categoria



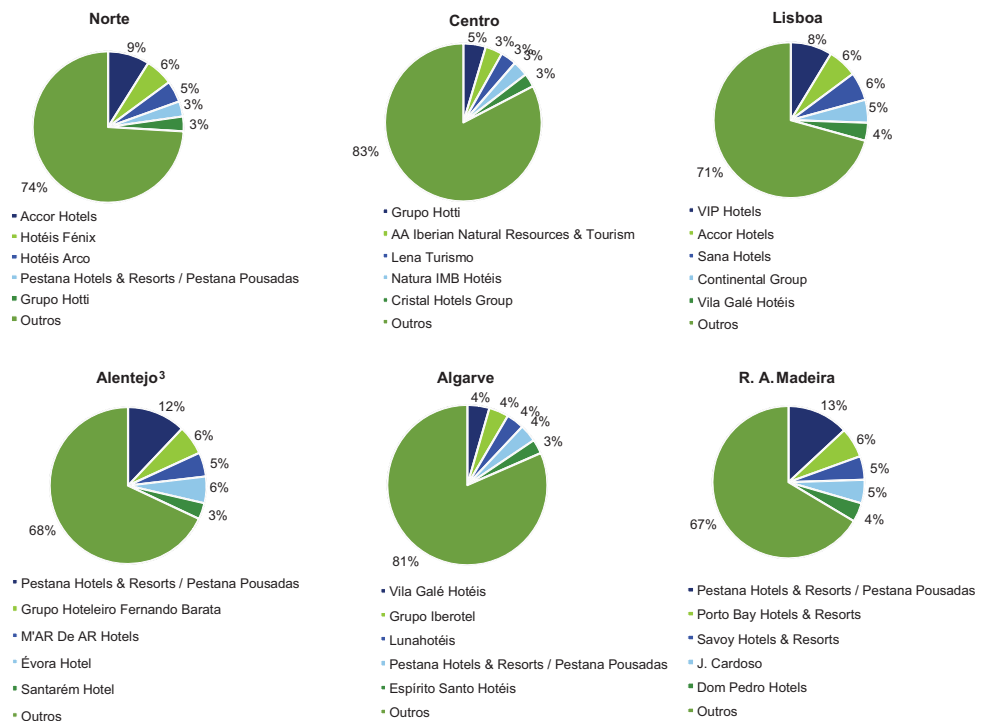
Distribuição de Estabelecimentos Hoteleiros por Tipologia



Distribuição de Unidades de Alojamento por Tipologia

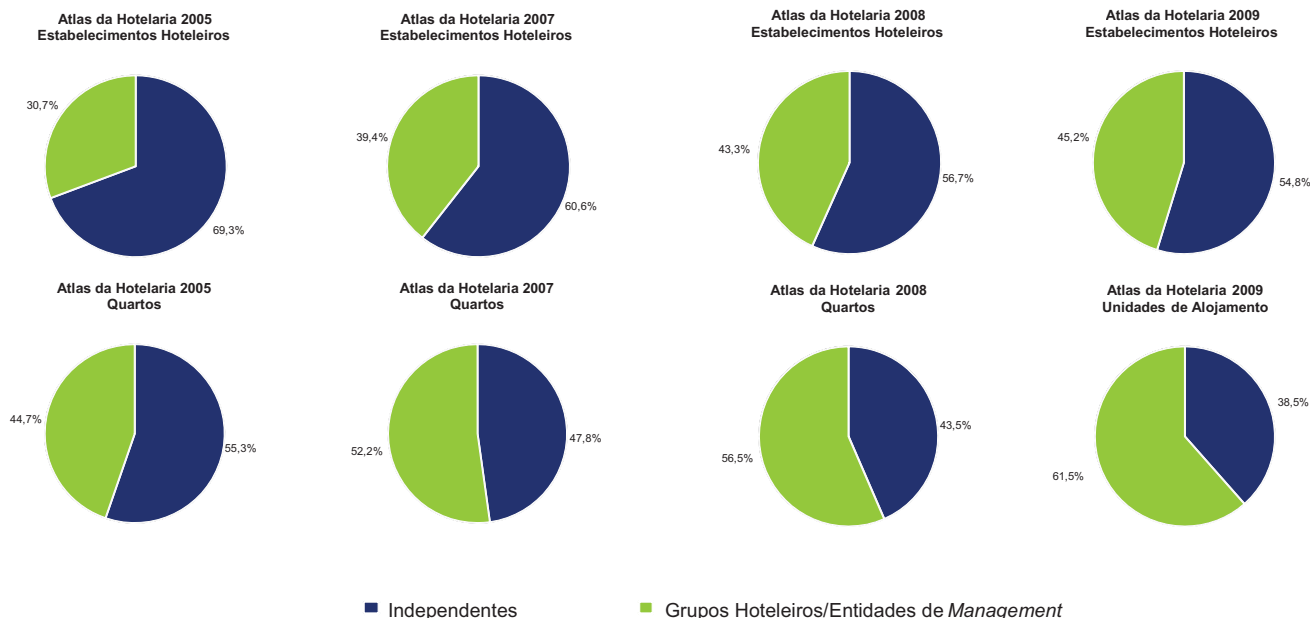


**TOP 5 dos Grupos Hoteleiros/ Entidades de Management por NUTS II**



to, uma aposta na fidelização dos clientes poderá revelar-se financeiramente muito vantajosa a médio e longo prazo. Neste contexto, destacam-se quatro acções possíveis de desenvolver durante este ano:

- Optimização das capacidades de gestão: estabelecer métricas e indicadores para monitorização e controlo periódico dos resultados face às expectativas e melhores práticas internacionais, apoiando, deste modo, a justificação para a manutenção dos orçamentos afectos ao marketing e vendas;
- Aposta em canais de venda eficientes: identificar quais os canais mais eficientes em termos de custos e apostar nos mesmos activamente e aproveitar as condições de mercado



Top 5 dos Grupos Hotelheiros / Entidades de Management			
Atlas da Hotelaria 2005	Atlas da Hotelaria 2007	Atlas da Hotelaria 2008	Atlas da Hotelaria 2009
1. Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas	Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas	Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas	Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas
2. Amorim / Accor	Amorim / Accor	Vila Galé Hotéis	Vila Galé Hotéis
3. Vila Galé Hotéis	Vila Galé Hotéis	Accor	Accor
4. Espírito Santo Hotéis	Espírito Santo Hotéis	Espírito Santo Hotéis	Espírito Santo Hotéis
5. Iberotel	Iberotel	Starwood Hotels & Resorts	VIP Hotels

para renegociar contratos e acordos com fornecedores;

- Reavaliação de segmentos de mercado: repensar os segmentos de mercado e analisar diferentes variáveis no sentido de identificar novos segmentos que possam contrabalançar a quebra que se verificará em segmentos tradicionais; e
- Foco nos programas de fidelização realmente valorizados pelos clientes: a par de incrementar as vantagens para os seus clientes, membros de programas de fidelização, seja através de novas parcerias, seja através de promoções, importa estabelecer com os mesmos relações emocionais e empreender iniciativas inovadoras que os prendam ao programa e estimulem a sua utilização.

Em tempos de conjuntura económica adversa, o investimento e disponibilidade para o lazer poderão vir a ser revistos por parte dos turistas, quer na duração quer no meio de transporte utilizado. No entanto, a procura por experiências não deverá diminuir, devendo estas ser consolidadas e reinventadas no momento adverso que se vive. As

empresas que continuarem a consolidação da sua marca e do seu produto/ serviço poderão emergir de melhor forma na fase de inversão de ciclo económico, decorrendo da adopção atempada de medidas para responder aos desafios.

Em resultado da rigidez da oferta desta actividade, todos os grupos hotelheiros/ entidades de management e as respectivas equipas ver-se-ão, assim, confrontados com a necessidade de identificação e execução de acções a nível do revenue growth, operating margin e asset efficiency. Para alguns, tais acções poderão ser enquadradas numa lógica de sobrevivência, mas para muitos deles significará, ultrapassado o ciclo baixo da actividade, um reforço ou novo posicionamento estratégico para o futuro. ☺

Março de 2009  
Tourism, Hospitality & Leisure  
Deloitte Portugal

**FICHA TÉCNICA**

Foram consideradas as seguintes tipologias de estabelecimentos hotelheiros:

- Aldeamentos Turísticos;
- Apartamentos Turísticos;
- Hotéis;
- Hotéis Apartamentos; e
- Pousadas de Portugal.

Para efeitos de ranking foi considerado o número total de unidades de alojamento à data de 31 de Dezembro de 2008.

Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e de apartamentos.

A agregação das unidades em Grupo / Entidade de Management respeitou a sua integração num Grupo e / ou a existência de um denominador comum na sua exploração.

No grupo Accor Hotels incluem-se unidades que se encontram em regime de franchise.

A divisão geográfica de Portugal respeitou as NUTS II definidas pelo INE. A análise do Top 5 nas NUTS II Alentejo e Açores apresenta não apenas grupos hotelheiros / entidades de management, mas também estabelecimentos hotelheiros independentes que dispõem, por si só, de um elevado número de

unidades de alojamento.

A recolha de dados junto dos 20 maiores grupos foi concluída na primeira quinzena de Março de 2009.

A restante informação foi recolhida através dos websites dos grupos e estabelecimentos independentes e bases de dados das Áreas e Entidades Regionais de Turismo.

<sup>2</sup> Subjacente à iniciativa do "Atlas da Hotelaria", está a intenção de, ano após ano, enriquecê-lo com novos indicadores, visando torná-lo numa ferramenta de referência para os players do sector. O desafio mantém-se, lançando-se, desde já, o repto ao sector, no sentido de colaborar activamente na disponibilização de informação.

Os dados da Edição de 2005 reportam a 30 de Setembro de 2005. A informação constante nas restantes edições refere-se a dados a 31 de Dezembro do ano anterior à edição.

<sup>3</sup> A análise do Top 5 nas NUTS II Alentejo e Açores apresenta não apenas grupos hotelheiros / entidades de management, mas também estabelecimentos hotelheiros independentes que dispõem, por si só, de um elevado número de unidades de alojamento.