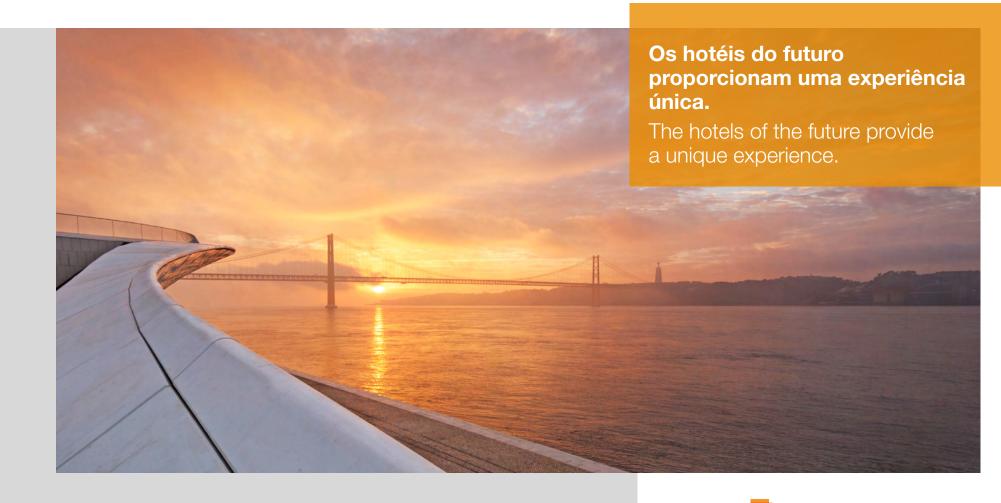
#1 Novembro | November 2018

INSIDE(R) Lisboa

Concept Hospitality, Tourism and Real Estate





Nota introdutória

Introductory note



Jaime Esteves
PwC Partner

A qualidade da experiência é responsabilidade de todos

The quality of the experience is everyone's responsibility

O Turismo é um setor que tem vindo a registar, a nível global, um crescimento superior ao da economia em geral. Em Portugal, este crescimento tem sido ainda mais significativo, assim como a diferença face ao resto da economia. Cidades como Lisboa e Porto, subiram aos *tops* e têm-se mantido no topo das escolhas.

Como um dos principais setores da economia, o Turismo cria empregos, promove as exportações e cria riqueza, local e nacional. A contribuição direta para o PIB em 2017 foi superior a 13 mil milhões de euros, quase 7% da nossa economia. Ao nível do emprego este valor ainda é mais impressionante com cerca de 400 mil pessoas, 8,5% da população ativa, no setor.

Qualquer pessoa que viva em Lisboa ou no Porto, já percebeu que o Turismo está a crescer, exponencialmente. Estes continuam a ser destinos em crescimento e os investidores e players dos setores da hotelaria e do imobiliário estão atentos às tendências e têm adotado, com sucesso, estratégias e modelos de negócio, de longo prazo, que permitiram este crescimento e provaram ser cruciais para a economia portuguesa, perspetivando-se assim bons retornos nestas cidades. Lisboa passou mesmo para a primeira posição das cidades para investir na Europa, em 2019.

O Turismo é assim essencial para a economia nacional e o seu atual sucesso decorre de uma estratégia consistente, de longo prazo, dos seus agentes.

Globally, the Tourism sector has been registering a higher growth than the overall economy. In Portugal, this growth has been even more significant, as well as its difference from the rest of the economy. Cities like Lisbon and Oporto have risen to the top of the ranking and have remained at the top of choices.

As one of the main sectors of the economy, Tourism creates jobs, promotes exports and generates local and national wealth. The direct contribution to GDP in 2017 was over 13 billion euros, almost 7% of our economy. At the employment level, this figure is even more impressive with about 400,000 people, 8.50% of the active population, working in tourism.

Anyone living in Lisbon or Oporto has already realized that Tourism is growing exponentially and these cities continue to be growing destinations. Investors and players in the hospitality and real estate sectors are aware of the trends and have successfully adopted long-term strategies and business models that allows the growth and prospect of good returns in these cities, which has proven to be crucial to the Portuguese economy. Lisbon is now in first place regarding investment prospects in Europe for 2019.

Tourism is therefore essential to the national economy and its current success stems from a consistent, long-term strategy of its agents.



O atual sucesso decorre de uma estratégia consistente de longo prazo de todos os agentes. (...) basta que uma das interações corra menos bem para que toda a experiência possa ser comprometida. Torna-se crítica uma eficiente gestão do Turismo nos destinos para atrair mais turistas e assegurar a qualidade da experiência.



The current success results from a consistent long-term strategy from all agents. (...) if one the interactions does not go so well the whole experience can be compromised. An efficient management of Tourism in the destination is critical to attract more tourists and to ensure the quality of the experience.

Mais recentemente, assistimos ao crescimento dos chamados Concept Hotels, que procuram ser mais exclusivos e distintos, bem como oferecer aos seus clientes um serviço que lhes permita mergulhar numa experiência de excelência, aliada a uma maior personalização, que é usualmente percebida pelo cliente como sendo de maior qualidade e suscetível de ser paga a um preço mais elevado.

Um dos fatores mais marcantes de uma viagem são as experiências que esta proporciona, seja no hotel, nos locais a visitar, nos acessos, nos aeroportos ou nas interações com as pessoas. A qualidade destas é determinante para a avaliação global de uma viagem e não deverão ser vistas de forma independente. Os *Concept Hotels* podem ter aqui um papel determinante. Como garantia de uma experiência superior, este tipo de Hotelaria contribui positivamente não só para a experiência global do turista mas também para o valor acrescentado do destino. No entanto com a expetativa associada a este tipo de experiência vem também uma responsabilidade acrescida.

Quando um turista "embarca" numa experiência deste tipo, paga para disfrutar de um conjunto de eventos que possam ser inesquecíveis ou memoráveis. E, de facto, basta que uma das interações corra menos bem para toda a experiência ser comprometida, seja ela no aeroporto, no hotel ou nos transportes. É neste sentido que a PwC defende cada vez mais uma gestão holística do Destino Turístico.

Não só porque a experiência neste momento é una e indivisível, mas também porque as temáticas relacionadas com o overtourism assim o obrigam. Torna-se crítica uma eficiente gestão do Turismo nos destinos, ou seja, a gestão da atividade turística em todas as suas dimensões – oferta, procura, acessibilidades, mobilidade, promoção e comunicação – de forma a atrair turistas e a assegurar que os mesmos usufruem de serviços de qualidade e que garantem uma experiência positiva. Só assim será possível gerir um destino, de forma sustentável, em que todos os agentes têm o seu papel e o cumprem.

More recently, we have witnessed the growth of the so-called Conceptual Hospitality, which seeks to be more exclusive and distinctive, as well as, offer to its clients a service that allows them to immerse themselves in an experience of excellence, combined with greater customization. The client usually perceives this kind of service as being of higher quality and likely to be paid at a higher price.

One of the most important factors of a trip is the experiences it provides, whether in the hotel, places to visit, access, airports, and interactions with people. The quality of these several interactions is crucial for the overall evaluation of a trip and they should not be seen independently. The role that conceptual hospitality can play here is critical. As a guarantee of a superior experience, this type of Hospitality contributes positively not only to the overall tourist experience but also to the value added of the destination. However, the expectation associated with this type of experience comes with an added responsibility.

When a tourist enters in such an experience, he pays to benefit from a series of events that can be unforgettable or memorable. And, in fact, if one of the interactions doesn't go so well, it is enough for the whole experience to be compromised, be them at the airport, at the hotel or at the transport. In this sense PwC increasingly advocates a holistic management of the Tourist Destination.

Not only because this experience is one and indivisible, but also because the issues related to overtourism compel it. Turns out that an efficient management of tourism in the destinations is critical in all its dimensions – supply, demand, accessibility, mobility, promotion and communication – in order to attract tourists and to ensure that they enjoy the experience. Only then, it will be possible to manage a destination, in a sustainable way, in which all the agents play their role and fulfill it.



José Gil Duarte Essentia Founder & CEO

O lugar certo, na hora certa That right place at the right time

"That time for Lisbon is now" publicava a Forbes em 2016, confirmando um ciclo auspicioso para o turismo em Portugal, para o investimento privado em Lisboa e para uma notoriedade inédita do destino. A realidade atual da capital portuguesa traduz em pleno a afirmação então feita.

Paradoxalmente nos anos 2011 a 2013 viveu-se em Portugal uma recessão sem precedentes deixando o país à beira do abismo, num contexto de intervenção da Troika. Os indicadores macroeconómicos não mentiam, com uma dívida pública insustentável representando 129% do PIB, com a perda líquida de mais de 470 mil postos de trabalho entre 2010 e 2013, e apesar do movimento de emigração mais importante na história recente de Portugal, cerca de 650.000 pessoas saíram entre 2010 e 2016, em busca de oportunidades, o desemprego encontrava-se no primeiro trimestre de 2013 nos 17,5%, número mais alto desde que há registo. Os Portugueses deprimiam, procuravam soluções alternativas, foram à procura de oportunidades noutras geografias, viviam-se momentos de grande aflição.

Como foi então possível alterar a perceção da nossa realidade em tão curto espaço de tempo?

Muito se tem escrito sobre a questão. No nosso entender, grande parte da explicação, vem do desempenho de uma atividade económica em particular, o Turismo, que tendo em consideração a sua transversalidade, influi na dinamização de outras atividades tão diversas como a cultura nas suas diferentes dimensões, a construção, o imobiliário, os transportes e, atendendo à sua capacidade de divulgar, promover, projeta as cidades, os locais, a cultura, a identidade, o saber viver, os produtos, além fronteiras.

"That time for Lisbon is now" Forbes published in 2016, confirming an auspicious cycle for tourism in Portugal, private investment in Lisbon and an international fame that Portugal had never experienced before as a destination. The current situation in Portugal's capital confirms the statement made back then.

Paradoxically, between 2011-2013 Portugal suffered a recession without precedence, leaving the country on the brink of an abyss. With the Troika stepping in, the macroeconomic indicators did not lie. Portugal had an unsustainable public debt of 129% of GDP and a net loss of 470,000 jobs between 2010 and 2013. The country suffered its biggest wave of emigration in its recent history with around 650,000 people leaving between 2010 and 2016 in search of opportunities. In the first quarter of 2013 unemployment hit 17.5%, the highest number since records began. The Portuguese became depressed, sought alternative answers and went in search of opportunities in other parts of the world. We went through hell.

How then could the perception of our reality change in such a short space of time?

Much has been written on the question. It is our understanding that part of the explanation stems from one economic activity in particular: Tourism – which taking into account its ability to cut across the economy, has helped to boost and energise other sectors as diverse as culture in its different aspects, construction, real estate, transport and taking into consideration its capacity to disseminate, promote and develop – has developed and promoted cities, locations, culture, identity, lifestyle and products overseas.

A rapidez com que a alteração de paradigma se tem vindo a operar é de tal forma impactante que sinto que estamos a viver um momento extraordinário na história de Portugal e em particular, na cidade de Lisboa. Como todos os momentos extraordinários estamos confrontados com inúmeras oportunidades, mas também com enormes desafios. Entendo que a forma como soubermos, tanto coletivamente como individualmente, lidar com este momento da nossa história vai determinar a capacidade de compreender e integrar o nosso passado, criar o presente e alicerçar as fundações para o nosso futuro.

Lisboa foi ao longo da sua história, grega, romana, árabe, lugar de grande intercambio cultural, onde coexistiram, religiões, povos e culturas, lugar de passagem para quem procurava uma nova vida, lugar de acolhimento para quem procurava uma vida melhor, tantos foram os movimentos migratórios ao longo da sua história. A diversidade, a multiculturalidade sendo parte integrante do seu ADN, constitui uma vantagem competitiva enorme no panorama atual.

Num contexto complexo, em que Lisboa concelho, perdeu entre 1981 e 2011, 260.204 habitantes cerca de 32% do total da sua população, onde se encontravam em 2007, 4.665 edifícios devolutos, Lisboa enquanto capital de destino de investimento, está a saber atrair um conjunto de investidores e investimentos, transversais, que penso não existir paralelo na história da cidade desde a sua reconstrucão após o terramoto de 1.755.

Muito desse investimento direciona-se para o Turismo em diferentes vertentes, o que tem permitido o surgimento de um conjunto de novas ofertas de alojamento, atração de eventos (em 1997 Lisboa organizava 17 eventos anuais, em 2015 organizou 145), melhoria das acessibilidades (o aeroporto de Lisboa transportou, em 1997, 6,6 milhões de passageiros; em 2017 foram 26,7 milhões de passageiros), novos museus, espaços públicos requalificaram-se, nascem focos de animação, rejuvenesce a gastronomia, surgem novos conceitos de lojas de rua, serviços diferenciados.

The speed at which the paradigm changed has had such an impact that I feel that we are in an extraordinary period in Portugal's history and, in particular, the city of Lisbon, and as in all extraordinary moments we are confronted with countless opportunities as well as enormous challenges.

I see that the way – as we understand it both collectively and individually – that we deal with this moment in our history will determine our ability to understand and integrate our past while laying the present foundations for our future.

Throughout its history Lisbon was Greek, Roman and Arab, a cultural melting pot where religions, peoples and cultures co-existed, a stop-over for those seeking a new life, a welcoming haven for those seeking a better life. It has experienced many migratory movements throughout its history. Diversity and multiculturalism are an integral part of its DNA, which constitute a huge competitive advantage within the current scenery.

In a complex context in which the district of Lisbon lost 260,205 inhabitants between 1981 and 2011 (around 32% of its population) and where in 2007, 4,665 buildings were empty, Lisbon as an investment capital is attracting a range of investors and investments across the board which I don't think we've seen in this city on this scale since its reconstruction after the Great Lisbon Earthquake of 1755.

Much of this investment has been directed at Tourism in different areas which has enabled a raft of new accommodation offer, has attracted events (in 1997 Lisbon organised 17 annual events, in 2015 it organised 145), improved transport infrastructure (in 1997 Lisbon airport transported 6.6 million passengers; in 2017, 22.45 million passengers). New museums have appeared, public spaces have been refurbished, foci for entertainment have sprung up, our cuisine has enjoyed a renaissance, new high street store concepts have arisen and services have become differentiated.



Alguns números que reforçam esta ideia: o peso das exportações no PIB, entre 2008 e 2017, passa de 26% para 42,5%, no mesmo período em que o peso do turismo no total das exportações quase que duplica atingindo um peso de 18% no total das exportações. O peso do Turismo no PIB passa de 4,6% em 2011 para 7,8% em 2017.



Some figures that add weight to this idea are: Exports to GDP – between 2008 and 2017 they went from 26% to 42,5%, for the same period the impact of tourism on total exports almost doubled, reaching 18%. The impact of Tourism on GDP went from 4.6% in 2011 to 7.8% in 2017.

Todavia, o crescimento e o reconhecimento da cidade de Lisboa como destino turístico, assim como destino de investimento, não decorre apenas de uma conjuntura favorável, mas advém de um processo de amadurecimento e profissionalização do setor turístico e imobiliário.

Arquétipo destes produtos hoteleiros emergentes que a atual profissionalização do setor permitiu desenvolver, é a hotelaria conceptual. Uma hotelaria humanizada, caracterizada pela criação de ambientes únicos e focada em proporcionar uma experiência completa e singular ao hóspede. Constitui assim uma oportunidade para importantes processos de regeneração e reabilitação urbana, para a valorização de profissões criativas, artísticas, para gerar novas centralidades, pontos de encontro, no fundo para criar uma nova camada cultural no território onde se insere, não só pela intervenção no património, mas também pelas vivências que proporciona.

Lisboa está no mapa internacional para o investimento, ocupando o lugar cimeiro no *ranking* das cidades preferidas para investimentos imobiliários para o ano de 2019. Uma realidade que reflete o progresso dos setores imobiliário e turístico em Portugal, a profissionalização dos diferentes agentes do mercado e a atratividade da capital portuguesa, e que projeta Lisboa no panorama internacional como um destino coeso e competente de investimento.

Conscientes de que a compreensão do mercado, a transparência na informação e a aplicação de boas práticas são fatores chave para a sustentabilidade e permanência do investimento nos territórios, dando assim continuidade ao ciclo que se iniciou recentemente, assumimos o compromisso de publicar em conjunto com a PwC, a publicação "INSIDE(R)", por forma a contribuir para a promoção de boas práticas que garantam e mantenham a atratividade do destino.



A evolução do mercado hoteleiro e os seus contextos, têm levado o setor a registar uma notável evolução de modelos de negócio, níveis de investimento e profissionalização.



The hotel market evolution and its contexts has led the sector to experience a notable development in its business models, investment and professionalism.

However, Lisbon's growth and recognition as a tourism destination as well as an investment destination has not taken place merely because of favourable economic circumstances, but rather from a process of maturity and professionalism in the tourism and real estate sector.

An archetype of these emerging hotel products that the current professionalisation of the sector has permitted the development of is the concept hotel. Hotels for people, characterised by the creation of unique environments and focused on providing a complete and singular experience for the guest. It has therefore meant an opportunity for important processes of regeneration and urban rehabilitation, a valuing of creative and artistic professions, the generation of new clusters, meeting points, a backdrop creating a new cultural layer in the location in which it is inserted, not just from the refurbishment of heritage but also because of the life and experience it affords.

Lisbon is on the international investment map, occupying the top spot in the ranking of preferred cities for real estate investment for 2019. A reality that reflects the progress of the real estate and tourism sectors in Portugal, the professionalisation of different market players and the attractiveness of the Portuguese capital, and these depict Lisbon on the international panorama as a cohesive and competent investment destination.

Aware that market understanding, transparency of information and the application of best practices are key factors for the sustainability and retention of investment in Lisbon and Portugal and in allowing the cycle that began recently to continue, we have made a commitment to publish our "INSIDE(R)" publication with PwC so as to contribute to fostering best practices that ensure that the destination remains attractive.

ÍndiceContents

Introdução Introduction



O ano de 2017 ficou marcado pelo crescimento do turismo e pelo forte investimento registado no setor imobiliário em Portugal e em particular, em Lisboa, evidenciando assim a atratividade e competitividade do destino. A atual dinâmica da cidade, resulta da conciliação do setor turístico e imobiliário e traduziu-se numa crescente maturidade do destino, com uma melhoria da qualidade da oferta, mais adaptada às necessidades da procura. Desta forma, a oferta hoteleira de Lisboa começa agora a registar uma evolução para novos modelos de negócio, produtos e conceitos, como os Concept Hotels: conceito hoteleiro diferenciador, inovador e distintivo. Este produto hoteleiro diferenciado distingue-se pelo seu conceito e posicionamento, que inspira a decoração e o design dos espaços e a criação de ambientes sofisticados, assim como a preservação do património arquitetónico dos edifícios. No entanto, as características distintivas dos Concept Hotels passam, essencialmente, pela prestação de um serviço mais personalizado e direcionado para as necessidades do cliente.

66

A INSIDE(R) Lisboa – Hotelaria Conceptual, Turismo e Imobiliário, resulta de uma parceria entre a PwC e a ESSENTIA e procura refletir sobre a dinâmica que o setor hoteleiro e do imobiliário de nicho têm vindo a conquistar, em Lisboa nos últimos anos. 2017 was a year of tourism growth and strong investment in real estate in Portugal and in Lisbon, in particular, which highlights the attractiveness and competitiveness of this destination. Lisbon current dynamics results from the conciliation of tourism and real estate and has been translated into a growing maturity of the destination, with an improvement in the supply quality, which is now more adapted to the needs of the demand. The hotel supply in Lisbon is starting to develop a sector evolution towards new business models, products and concepts, such as Concept Hotels: a differentiating, innovative and distinctive hotel concept. This differentiated hotel product distinguishes itself for its Concept and positioning, inspired by the spaces decoration and design and the creation of new and sophisticated environments, as well as the preservation of the architectural and identity heritage of the buildings. The distinctive features of the Concept Hotels can be distinguished by the provision of a more personalized and targeted service to a more demanding client needs.



INSIDE(R) Lisboa – Concept Hospitality, Tourism and Real Estate results from a partnership between PwC and ESSENTIA and aims to help on the discussion about the dynamics that the hotel and niche real estate sectors have been accomplishing in Lisbon in the last years.

É inquestionável que o setor imobiliário, na sua globalidade, e a hotelaria, em particular, apresentam uma trajetória ascendente e singular. Atingiram-se recordes inéditos nos principais indicadores, registando-se, entre 2010 e 2017, um aumento de 91,2% no número de chegadas ao Aeroporto Humberto Delgado e um crescimento de 82,7% das dormidas na região de Lisboa.

Também a oferta turística acompanhou esta tendência de crescimento, com um incremento de 105 hotéis na Área Metropolitana de Lisboa (entre 2010 e 2017), uma realidade que permitiu uma maior diversificação da oferta, bem como uma evolução dos modelos de negócio.

Atualmente, a cidade de Lisboa verifica uma tendência de desenvolvimento de uma hotelaria conceptual, que se destaca pela sua singularidade, personalização dos serviços e sofisticação dos seus espaços, permitindo assim oferecer um produto mais distinto e profissionalizado, a um mercado tipicamente mais exigente e segmentado.

Esta hotelaria conceptual e o imobiliário de nicho, como o co-working, co-living e o student housing, apresentam várias similaridades e são representativos de uma mudança de paradigma, que exigiu uma reformulação da conceção dos produtos e de novas formas de rendibilização dos negócios, adaptados a novas exigências dos turistas ou dos arrendatários.

Esta publicação pretende apresentar, de uma forma sucinta e objetiva, uma reflexão sobre os setores turístico e imobiliário, em constante mutação, fornecendo alguns dos indicadores essenciais à tomada de decisão dos agentes do setor, nomeadamente, operadores hoteleiros e investidores, apresentando *performances*, intenções de investimento para Lisboa, vantagens competitivas da capital e alguns dos desafios futuros que esta poderá vir a enfrentar.

It is unquestionable that the real estate sector as a whole and the hospitality sector, in particular, are having an ascending and singular trajectory. Unprecedented records were reached in the main indicators, between 2010 and 2017, an increase of 91,2% in the number of arrivals at "Humberto Delgado" Airport and an increase of 82,7% in overnight stays in the Lisbon region.

Tourism supply also enhanced this growth trend, with an increase of 105 hotels in Lisbon Metropolitan Area (between 2010 and 2017). This reality allowed a greater supply diversification as well as a business models evolution.

Currently, the city of Lisbon presents a development trend of a concept hospitality, which stands out for its uniqueness, personalization and sophistication of environments, allowing the offering of a more distinct and professionalized product usually to a more demanding and segmented market.

This concept hospitality and niche real estate such as co-working, co-living and student housing present several similarities and are representative of a paradigm shift, which requires a redesign in the product conception and new business models to ensure profitability, more adapted to new demands from tourists or tenants.

This publication aims to present, in a brief and objective way, a reflection about these constantly mutating sectors, providing some of their essential indicators, in order to help the decision making of tourism operators and investors, by presenting performances, expected investment trends for Lisbon, the city's competitive advantages when compared to its peers and also some of the future challenges that Lisbon may face.

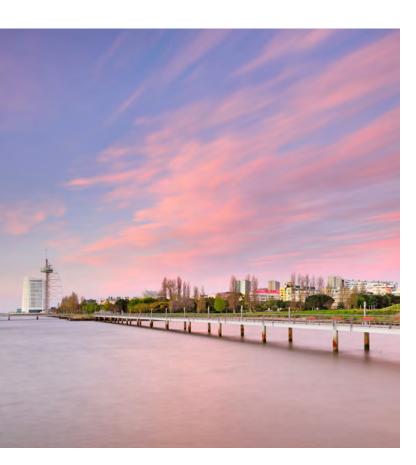
91,2% Percentagem de aumento, entre 2010 e 2017, no número de chegadas ao Aeroporto Humberto Delgado. Percentage increase, between 2010 and 2017, in the number of arrivals at Humberto Delgado Airport.

Hotéis Boutique ou Concept Hotels

Garantir a experiência para o sucesso

Boutique or Concept Hotels

Ensure experience for success



De acordo com alguma imprensa especializada, o termo "Boutique Hotel" foi referido pela primeira vez em Nova lorque, nos anos 80, por dois empresários, Steve Rubell e lan Schrager, que compararam o seu hotel a uma pequena loja em oposição a um grande armazém, homogéneo e sem qualquer personalização.

Obviamente que, pequenos hotéis com uma oferta de um serviço personalizado e orientados para o design já existiam há muito tempo, contudo, o termo "boutique" precisou de ser popularizado como um fenómeno, associado à exclusividade, através de designers e chefs de renome. Apesar desta hotelaria ter ganho uma escala mundial em Nova Iorque, atualmente, os hotéis boutique podem ser encontrados em todo o mundo e, embora a definição ainda possa ser vaga, este tipo de hotel é tipicamente pequeno e orgulha-se da sua singularidade.

Tipicamente, os termos *Boutique* e *Concept* convivem os dois na definição deste tipo de oferta hoteleira. No entanto, os *Concept Hotels* podem, por vezes, ser de maior dimensão e destacam-se pelo seu *unique selling point* que se reflete na sua própria identidade, inspirada na decoração dos espaços e nos ambientes criados, em localizações e edifícios característicos.

According to several specialized media the term "boutique hotel" was first referred in New York in the 1980's by two entrepreneurs Steve Rubell and Ian Schrager who compared their hotel to a small store in opposition to a large warehouse, homogeneous and without much personalization.

Obviously small, design-oriented, exclusive-service hotels already existed long before, but the term "boutique" needed to be popularized as a phenomenon associated with exclusivity, with super designers and chefs. Although this kind of hospitality has gained a worldwide scale in New York, today, boutique hotels can be found all over the world and, even though the definition may still be vague, typically, these type of hotels are small and proud of their uniqueness.

Typically, the terms Boutique and Concept coexist in the definition of a differentiated hotel offer. On the other hand, the Concept Hotels can be larger and stand out for their unique selling point that is reflected in their own identity, inspired by the decoration of the spaces and the created environments, in distinctive locations and buildings.

Começa assim a surgir um novo tipo de hotelaria Conceptual que apresenta similaridades com os hotéis boutique, no entanto, não se definem da mesma forma, uma vez que todos os hotéis boutique são *Concept Hotels*, mas nem todos os *Concept Hotels* são hotéis boutique. Neste documento referiremos sempre o termo *Concept Hotels* por considerarmos mais abrangente.

Thus, a new type of conceptual hospitality has been emerging, which presents similarities to boutique hotels, but they are not defined in the same way, since all boutique hotels are Concept Hotels, but not all Concept Hotels can be boutique hotels.



Os Concept Hotels não se caracterizam apenas pelas suas particularidades ao nível da decoração, design e arquitetura, mas também pela personalização do serviço, o que conduz a uma experiência mais distinta e completa, que cada vez menos se esgota na tradicional classificação por estrelas, apesar desta ainda ser valorizada por alguns segmentos pelo seu simbolismo e conhecimento generalizado.

Neste sentido, também ao nível da sua estratégia de comunicação os *Concept Hotels* se diferenciam da restante hotelaria indiferenciada, quer pela mensagem transmitida, quer pelas ferramentas utilizadas, optando maioritariamente por uma estratégia alavancada em relações públicas, através de uma abordagem mais moderna e direcionada, em detrimento de uma aposta nos canais tradicionais. Assim sendo, esta hotelaria pode requerer níveis de investimento superiores aos praticados numa hotelaria menos personalizada, como por exemplo, custos com pessoal, decoração e manutenção dos espaços.



The Concept Hotels are not only characterized by their singularities in terms of decoration, design and architecture, but also by their service personalization which leads to a more distinct and complete experience, less supported by the traditional stars classification, even though these are still valued by some segments for their symbolism and general knowledge.

Concept Hotels are different from the undifferentiated hotels because of their communication strategy, the message they aim to transmit and the tools used to it, choosing a strategy leveraged in public relations, through a modern and targeted approach, in opposition to traditional channels. Therefore, Concept Hotels may require higher levels of investment in human capital, decoration and maintenance of spaces than the ones practiced in a less personalized hospitality.





Nesta hotelaria, existe uma preocupação com todos os elementos e uma atenção redobrada para com todos os pormenores, desde os materiais utilizados até à preservação do património. Por vezes, este tipo de hotéis coloca uma maior ênfase nas tecnologias e na diferenciação das suas áreas comuns (spa, ginásio, etc.) com o objetivo de criar ambientes mais sofisticados e contemporâneos, inerentes à própria natureza dos hotéis, aliando a modernidade ao património.

O foco está no cliente e na prestação de um serviço de elevada qualidade (personalizado e exclusivo), permitindo-lhes desfrutar de um ambiente diferenciado e de viver uma experiência de excelência.



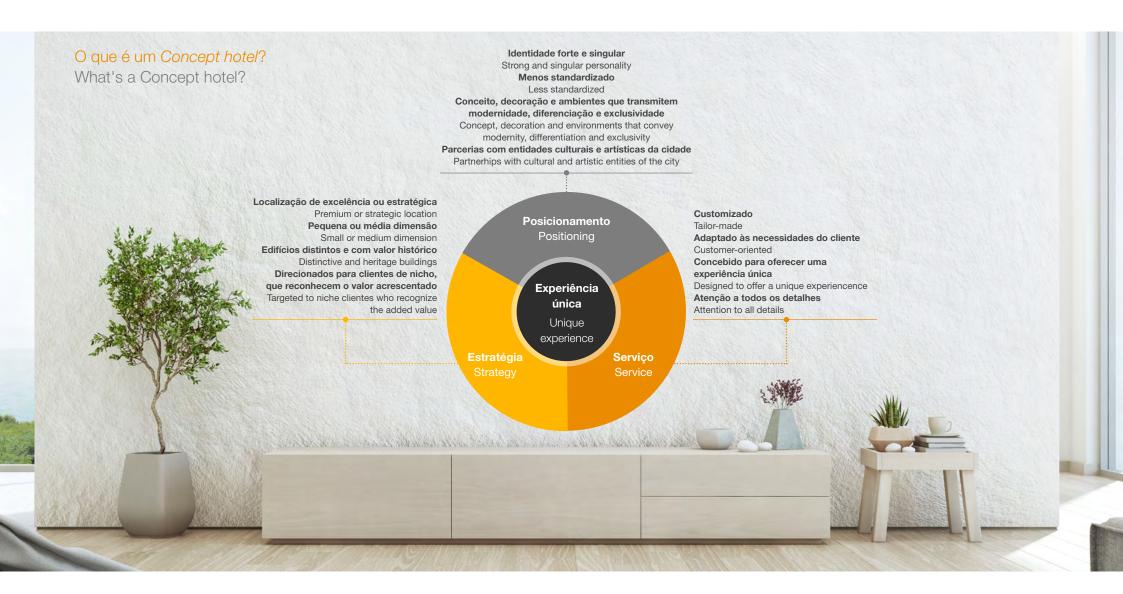
Em destinos turísticos competitivos, é importante que a oferta hoteleira seja capaz de se adaptar às necessidades e tendências de mercado, reinventando produtos existentes e criando novos conceitos e modelos de negócio, proporcionando experiências mais diferenciadas e autênticas.

In this type of hospitality, there is a concern with all elements and a careful attention to all the details from the applied materials to the heritage preservation. Sometimes these types of hotels focus on emerging technologies and by the differentiation of their common areas (spa, gym, lobby, etc.) in order to create a more sophisticated and contemporary environment inherent to the very nature of the hotel, combining modernity with heritage.

The focus is on the client and the provision of a high quality service (personalized and exclusive) which allows them to enjoy a differentiated environment and to live an experience of excellence.



In competitive tourism destinations it is important that the hotel offering could be able to adapt itself to the needs and market trends, reinventing new products, concepts and business models while providing more differentiated and authentic experiences.



27,7%

Segundo o HIP Charme Monitor da AHP – Associação da Hotelaria de Portugal, dos 50% dos hotéis em Lisboa (4* e 5*), e destes 27,7% são *Concept Hotels*.

According to the Portuguese Hotels Association's HIP Charme Monitor, from the 50% of 4* and 5* hotels offering in Lisbon, 27,7% are Concept Hotels.

Número de Concept Hotels em Lisboa

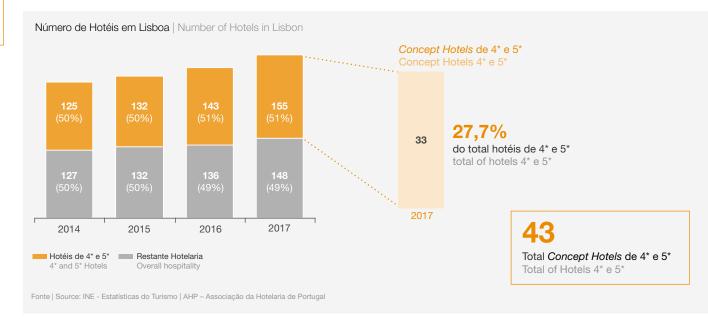
Atualmente, a região de Lisboa possui um conjunto de *Concept Hotels* de rede e independentes entre si, que se distinguem pelo seu posicionamento, conceito diferenciado e público-alvo a que se dirigem.

De acordo com o Observatório de Turismo de Lisboa, da ATL, em Lisboa, os hotéis de 4 e 5 estrelas representam, desde 2014, mais de 50% do total dos hotéis em Lisboa, segundo o HIP Charme Monitor da AHP – Associação da Hotelaria de Portugal, 27,7% dos quais são *Concept Hotels*. Esta percentagem corresponde a um número de 43 *Concept Hotels* na região de Lisboa, dos quais 33 estão localizados no município de Lisboa e são classificados com 4 ou 5 estrelas.

Number of Concept Hotels in Lisbon

Currently, the Lisbon region has a network of independent Concept Hotels that can be distinguished by their positioning, concept and target to which they are focused on.

According to the Tourism Observatory from the Lisbon Tourism Association, 4 and 5 star hotels represent about 50% of all hotels offering in Lisbon. According to the Portuguese Hotels Association's HIP Charme Monitor, there are currently 43 Concept Hotels in the Lisbon region from which 33 are located in Lisbon municipality and are classified as 4 or 5-stars, representing around 27,7% of all 4 and 5-stars hotels.

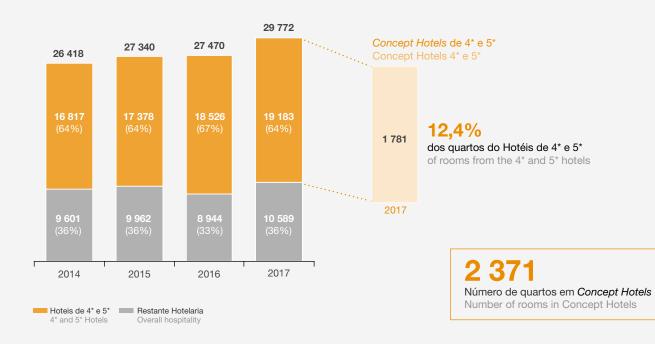


No que diz respeito ao número de quartos e de acordo com a mesma fonte, os *Concept Hotels* oferecem 2.371 quartos em Lisboa, com uma média de 55 quartos cada, o que representa cerca de 12% de todos os quartos de 4 e 5 estrelas na cidade de Lisboa.

Fonte | Source: INE - Estatísticas do Turismo | AHP - Associação da Hotelaria de Portugal

Regarding the number of rooms there are 2371 Conceptual hotels rooms in Lisbon which represent around 12% of all the 4 and 5-stars room offering, with an average of 55 rooms each.

Número de quartos em hotéis de 4* e 5* | Number of rooms in 4* and 5* hotels



12%

Os Concept Hotels representam cerca de 12% de todos os quartos de hotel de 4* e 5* em Lisboa.

Concept Hotels have around 12% of all 4* and 5* hotel rooms in Lisbon.



Contexto Europeu

Perspetivas crescentes de crescimento com maior cautela

European context

Increasing growth prospects with greater caution

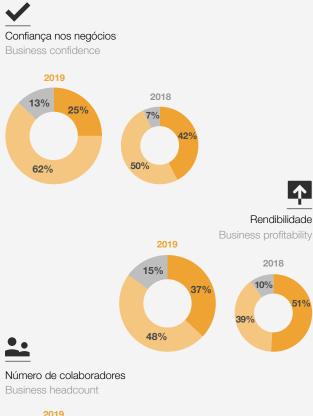
De forma a perceber o motivo do crescente investimento, neste e em outros nichos de mercado, por parte dos líderes e investidores do setor imobiliário, é necessário que se contextualize o ambiente macroeconómico mais otimista que se faz sentir desde 2017, na Zona Euro.

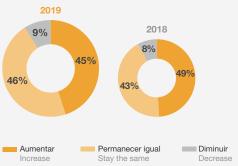
Esta atmosfera otimista foi impulsionada por uma perspetiva económica de recuperação face aos anos anteriores, alinhada com uma aposta contínua no setor imobiliário enquanto categoria de ativos para investimento, o que se traduz na atual onda de confiança por parte dos gestores no crescimento das suas receitas, para 2018, apesar de apontarem, para 2019, a disponibilidade de ativos como uma das suas principais preocupações.

Como resultado, de acordo com o estudo mais recente da PwC "Emerging Trends in Real Estate Europe 2019", a maioria (51%) dos líderes empresariais entrevistados deste setor acreditava que as receitas do seu negócio aumentariam em 2018. To understand the reasons behind the investment's growth expectations for this and other market niches, it's necessary to contextualize the hopeful macroeconomic environment that has been felt in the Eurozone, since 2017.

The optimistic atmosphere was boosted by an economic outlook of recovery compared to the previous years, aligned with a continued bet on Real Estate as a category of investment assets. This translates the current business leaders' confidence regarding their revenues growth for 2018, although they point to the availability of assets to invest as one of the main concerns regarding the sector for 2019.

As a result, the majority of the business leaders (51%) from the Property Industry believed that business profitability would increase in 2018 compared to 2017.





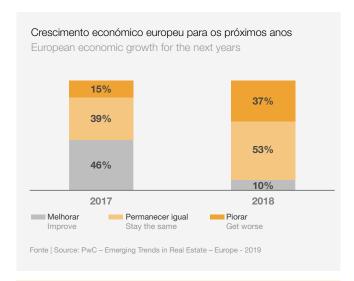
Fonte | Source: PwC - Emerging Trends in Real Estate - Europe - 2019

Em Portugal, as perspetivas para 2018 eram quase as mesmas das do resto da Europa, com 43% dos CEO portugueses (não exclusivamente do setor imobiliário) a afirmarem estar confiantes relativamente às perspetivas de crescimento das suas receitas para 2018.

Para 2019, as perspetivas permanecem otimistas, contudo, os gestores estão agora menos confiantes do que há um ano, como consequência de uma maior prudência face ao risco de maturação do ciclo económico no setor imobiliário. Isto não significa obrigatoriamente que o setor esteja a enfrentar um momento de rotura, contudo, dada a experiência passada, as perspetivas são agora mais cautelosas, com a maioria a acreditar que a situação permanecerá estática em todos os aspetos (confiança nos negócios, aumento das receitas e aumento do número de colaboradores).

Relativamente às perspetivas de crescimento económico na Europa, a visão otimista sentida em 2017, por quase metade dos entrevistados, é agora menor, demonstrando também uma maior cautela, com apenas 10% dos entrevistados a esperarem uma melhoria no ambiente de negócios europeu, para os próximos 3 a 5 anos.

Este sentimento de maior precaução pode ser explicado por algumas questões conjunturais, como a instabilidade política nacional e internacional, que constitui uma das principais preocupações na Europa, impulsionada pela indefinição do Brexit. Para além disso, existem outros sinais de alerta económico que têm afetado o setor imobiliário, como por exemplo as reduzidas rendibilidades dos investimentos, uma maior pressão para investir e a falta de disponibilidade de ativos.



10%

Apenas 10% dos entrevistados a esperarem uma melhoria no ambiente de negócios europeu, para os próximos 3 a 5 anos.

Only 10% of the business leaders expect an improvement in the European business environment, for the next 3 to 5 years.

In Portugal, the perspectives for 2018 were almost the same as the rest of the Europe, with 43% of the Portuguese CEO's (not exclusively from the Property Industry) stating they were very confident about their company's revenue growth prospects for 2018.

The perspectives of the European Leaders for 2019 remain optimistic, however, they are now less confident than a year ago as consequence of an increasing climate of prevention resulting from the end of the cycle felt in the Real Estate sector, albeit this does not mean that the industry is facing a bad moment. Thus, the prospects are more cautious with the majority now expecting the business situation to remain the same in all aspects (business confidence, profitability and headcount).

Regarding the prospects for economic growth in Europe, the optimistic vision of almost half of the respondents in 2017 is now more cautious with only 10% expecting an improvement in the European business environment, for the next 3 to 5 years.

This greater caution can be explained by some social issues such as the international and national political instability, somehow driven by the Brexit situation. Furthermore, some economic warning signals have been affecting the Property Industry such as the low yields, the pressure to invest and the lack of core assets availability.

European context – Increasing growth prospects with greater caution

De facto, relativamente aos problemas que irão afetar diretamente os negócios em 2019, os gestores do setor imobiliário apontam a falta de disponibilidade dos ativos, como a sua principal preocupação, acreditando que alguns destes se encontram inflacionados ou que poderão ser de qualidade inferior. Segue-se a preocupação com os elevados custos de construção, com 21% e 20% a referirem estar bastante preocupados com estes tópicos.

Regarding the issues that will directly impact the business in 2019, the Property Industry leaders are now more concerned about the availability of adequate assets/land which appear at the top of the list as they consider that these assets are overpriced or do not have enough quality, followed by the construction costs, with 21% and 20% (respectively) mentioning that they are very concerned about these topics.

40%

Para os CEO portugueses (não exclusivamente do setor imobiliário), o maior risco para as suas perspetivas de crescimento é a velocidade com que ocorrem as mudanças tecnológicas, com 40% dos entrevistados a referir estar extremamente preocupados.

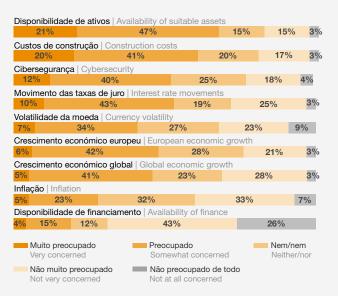
For the Portuguese CEO's (not exclusively from the Property Industry) the major risk for their organizations' growth prospects is the speed of technological change, with 40% of the respondents stating they're extremely concerned.

Adicionalmente, o custo do financiamento e a variação das taxas de juro são preocupações constantes e podem vir a afetar o setor, num futuro próximo, tendo sido identificadas como temas que tenderão a agravar-se nos próximos anos.

Additionally the financing costs and the low interest rates are emerging concerns and may affect the sector in the future being identified as a problem that could get worse in the next years.

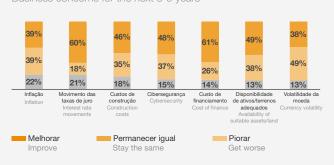
Problemas que afetarão os negócios em 2019

Issues impacting business in 2019



Preocupações para os próximos 3-5 anos

Business concerns for the next 3-5 years



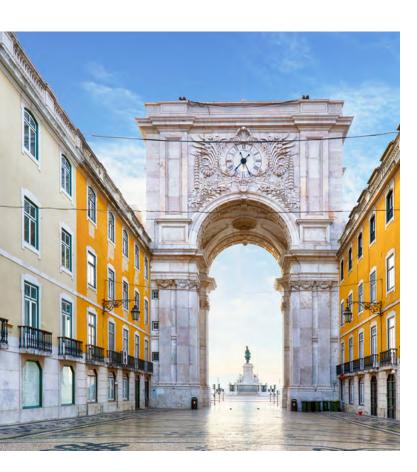
Fonte | Source: PwC - Emerging Trends in Real Estate - Europe - 2019

Posicionamento

Lisboa face a outras cidades europeias

Positioning

Lisbon against other european citeis



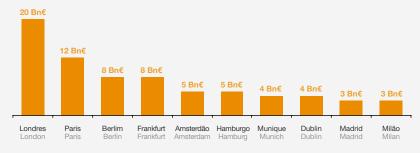
Segundo as estimativas para 2019, os mercados identificados como mais ativos, não são necessariamente os que têm maiores perspetivas de desenvolvimento e nem, aparentemente, maior investimento captado.

A estratégia deverá passar por investir em ativos em cidades com boas oportunidades de investimento, como por exemplo, Berlim, Hamburgo, Frankfurt ou Munique, sem que estas se encontrem demasiado inflacionadas. Uma das principais tendências para 2019 prende-se com a diversificação do portfólio de investimento em cidades maiores e mais consolidadas, combinadas com novos mercados, mais pequenos e que possam apresentar oportunidades atrativas de retorno do investimento, como Lisboa e Helsínquia.

According to the trends, the most active markets in 2019 will not necessarily mean the ones with higher development prospects and apparently neither more higher investment captured.

The best strategy is to find cities with greater opportunities such as Berlin, Hamburg, Frankfurt or Munich who present good investment opportunities but without being overpriced. The tendency for 2019 is to diversify portfolios through investing in larger and more consolidated cities combined with new joiners such as Lisbon and Helsinki who bring attractive investment opportunities.

Os mercados mais ativos da Europa e as cidades mais caras (bn€) - Q4 2017 - Q3 2018 Europe's most active markets and most expensive cities (bn€) - Q4 2017 - Q3 2018



Fonte | Source: PwC - Emerging Trends in Real Estate - Europe - 2019

A atenção dos investidores está assim a redirecionar-se para cidades menores e mais dinâmicas, devido ao pico de maturação previsto para alguns dos principais mercados europeus, que se poderão traduzir em oportunidades para Lisboa, cidade que, de acordo com o mais recente estudo da PwC, subiu do 11º lugar para a 1ª posição nas intenções de investimento e desenvolvimento, em 2019, com boas perspetivas de rendibilidade em rendas e retorno do capital. Esta previsão de fecho de ciclo, que o setor imobiliário enfrenta, influencia, não apenas as decisões de investimento, mas também os mercados onde estas ocorrerão.

Lisboa está atualmente a atravessar um período de crescimento económico estável e é, neste momento, um destino internacional mais reconhecido para investir, por parte de empresas ou turistas. Os investidores vêem a cidade como uma escolha segura para alocarem o seu capital, uma vez que, como já foi referido, já estão a tomar decisões de investimento mais cautelosas.



Lisboa subiu do 11º lugar para a 1ª posição nas intenções de investimento e desenvolvimento, em 2019, com boas perspetivas de rendibilidade em rendas e retorno do capital.

Therefore, investor's attention is shifting to smaller and more dynamic cities such as Lisbon due to the predicted peaking of some of the major European markets and this has become a real opportunity for Lisbon who climbed from 11th place to the top position with an expected increase in investment and development as well as in rents and capital values. This late-cycle predictions that the Real Estate industry is facing influences not only the investment decisions but also the markets where this investment will take place.

Lisbon is currently going through a period of stable economic growth and is now an international destination for investment by companies and tourists. Investors see it as a safe choice to allocate their capital since they are now more cautious.



Lisbon climbed from 11th place to the top position with an expected increase in investment and development as well as in rents and capital values.

As cidades com maior perspetiva de investimento e desenvolvimento para 2019

Cities with the higher investment and development prospects for 2019

	0					
Cidades Cities	Posição atual Overall rank	Posição anterior Previous rank	Perspetivas de investimento Investment prospects	Perspetivas de desenvolvimento Development prospects	Mudança esperada nas rendas Expected change in rents	Mudança esperada no capital Expected change in capital values
Lisboa Lisbon	1	11	4.27	4.19	^3.98	^3.84
Berlim Berlin	2	1	4.12	4.11	^4.01	^3.83
Dublin Dublin	3	7	4.19	4.01	^3.79	^3.72
Madrid Madrid	4	5	4.08	4.03	^3.88	^3.68
Amesterdão Amsterdam	6	10	4.04	3.94	^3.92	^3.70
Praga Prague	17	15	3.75	3.68	=3.36	=3.34
Bruxelas Brussels	23	25	3.47	3.33	=3.39	=3.37
Barcelona Barcelona	27	11	3.32	3.21	=3.44	=3.09
Roma Rome	28	28	3.27	3.25	=3.15	=3.22
Londres London	29	27	2.98	2.90	=2.54	v2.48

Fonte | Source: PwC - Emerging Trends in Real Estate - Europe - 2019



Para os líderes empresariais, Portugal é considerado um país com uma combinação de talentos de qualidade, num mercado de trabalho e imobiliário ainda relativamente baratos e com uma excelente qualidade de vida e segurança. Na verdade, a cidade está no centro das atenções, pois recentemente ganhou vários prémios tais como: "One of the 10 Coolest Places to Go in 2017" pela Forbes, "Best City" pelo the Wallpaper Design Award pela sua vibrante vida cultural, arquitetura e luminosidade, "World Travel award" pelo World's Leading City Break Destination 2017, entre outros. Foi ainda nomeada para o Europe's Leading Cruise Port 2017 e ficou no oitavo lugar no "Time Out Index 2018" como uma das cidades mais cativantes do mundo. Lisboa beneficia também da descida de posição de Barcelona, em consequência da sua conturbada relação com Madrid, com alguns investidores a admitirem mesmo trocar a capital da Catalunha por Lisboa.

Lisboa tem vindo assim a tornar-se uma cidade ideal para, por exemplo, deslocalizar centros de serviços. A capital portuguesa também se tornou líder nos mercados MICE, vencedora em 2017 de vários prémios: principal hotel MICE, hotel de design (luxury art) da Europa, hotel icónico (landmark) e o principal hotel empresarial de luxo (luxury business).

Olhando para o futuro, o número estimado de eventos para Lisboa deverá manter-se e continuar a impulsionar o RevPAR, através do ARR, em 2018 e 2019, nomeadamente com a organização de eventos como a Web Summit, que permanecerá em Lisboa por mais 10 anos e deverá trazer cerca de 70.000 participantes em cada ano. Lisboa continua a ser reconhecida como uma cidade cultural e empreendedora, esperando-se que esta visibilidade possa mesmo aumentar em 2019.

For business leaders, Portugal is a combination of quality talents in a still relatively low-priced labor and real estate markets and with a great quality of life, safety and security. In fact, the city is at the spotlight as it recently won several awards such as: "One of the 10 Coolest Places to Go in 2017" by Forbes, "Best City" by the Wallpaper Design Award for its vibrant cultural life, architecture and quality of light, "World Travel award" by World's Leading City Break Destination 2017, among others. It was also nominated for Europe's Leading Cruise Port 2017 and ranked 8th in the Time Out Index 2018 for the most exciting cities in the world. Lisbon is also benefiting from Barcelona's decrease as a consequence of the troubled relationship between the Catalan region and Madrid, with some investors admitting to switch their investments from Catalonia to Portugal.

In fact, Lisbon has become a popular location for business service centres and business process outsourcing. Lisbon also became a leader in the MICE markets, winning the leading MICE hotel in 2017 as well as the Europe leading design hotel, leading landmark hotel and leading luxury business hotel.

Looking ahead, the large number of planned events in Lisbon should continue to drive ARR upwards in 2018 and 2019 as the Web Summit will remain in Lisbon for 10 years and will bring around 70,000 persons every year. Lisbon is now renowned also as a cultural and more recently as a tech startup city. This visibility is expected to remain or even increase in 2018 and 2019.

Fruto de uma conjuntura favorável, de uma crescente profissionalização dos setores e de uma aposta em novos segmentos (MICE), Portugal é atualmente, para os líderes empresariais, uma combinação de talentos de qualidade, num mercado de trabalho e imobiliário ainda relativamente barato, com uma excelente qualidade de vida e segurança.

Quando comparada com outras capitais europeias, Lisboa, Dublin, Madrid e Amesterdão estão a conseguir tirar partido do Brexit, sendo que Dublin e Amesterdão já são consideradas boas localizações para soluções de back-office. Dublin está em crescimento há vários anos, mas acredita-se que possa continuar a ter potencial, pois a procura interna por ativos imobiliários tem vindo a aumentar, impulsionada pelos setores público e privado. Na verdade, as principais empresas de tecnologia do mundo estão a expandir-se para Dublin, o que explica por que razão esta cidade, relativamente pequena, tem vindo a escalar no ranking. Por outro lado, Amesterdão é vista como um potencial centro europeu de investimentos imobiliários, em substituição de Londres, apesar de, mesmo sem o Brexit, o mercado de escritórios de Amesterdão ser dinâmico devido à sua localização geográfica e à importância internacional do seu aeroporto e porto e pelo seu regime fiscal favorável às empresas. Em contraste, Bruxelas e Roma estão a desencorajar os investidores, a primeira devido às questões de mobilidade e a outra por algumas políticas públicas mais voláteis. Atualmente, Praga deixou de ser uma opção tão procurada, depois da oferta de novos espaços de escritórios ter sido restringida devido a uma procura mais forte, aliada a um limitado potencial desenvolvimento. O mesmo se passou em Madrid, onde os preços do mercado residencial estão a subir e a alcançar valores semelhantes aos pré-crise.

Given the more favorable economic environment, a growing professionalization and a focus on new MICE segments, Portugal is now considered a combination of quality talents in a relatively cheap labor and real estate markets with an excellent quality of life, safety and security, according to the business leaders opinion.

When compared to other european cities, Lisbon, Dublin, Madrid and Amsterdam are taking advantage from Brexit, as Dublin and Amsterdam are even considered good locations for back-office solutions. Dublin is growing for several years from now and still has a lot of potential given its internal demand growth for assets, driven by both the public and private sectors. The major international companies are expanding to Dublin and this explains why this relatively small city is rising in the rankings. Amsterdam is taken as a potential center for European investment as a substitute for London, due to its location and the international relevance of its airport and Sea port and for the favourable fiscal regime to enterprises. On the other hand, Brussels and Rome are discouraging investors. Brussels due to its transport issues and Rome for its volatile national government policies. Prague is no longer an attractive option after the supply of new office spaces became constrained by the stronger demand and, at the same time, limited development. The same occurred in Madrid where the residential market prices are rising and reaching values similar to pre-crisis levels.



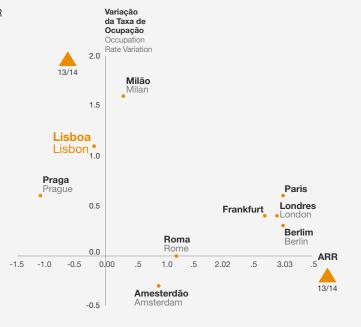
Positioning – Lisbon against other european citeis

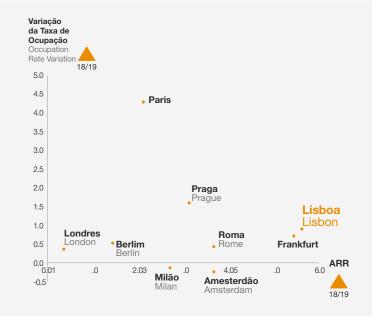
No que respeita aos indicadores de Turismo, entre 2013 e 2014, Lisboa já tinha uma das taxas de ocupação mais elevadas da Europa, quando comparada com os seus concorrentes diretos, contudo o crescimento do ARR era reduzido. Desde então, Lisboa tem assistido a um maior crescimento do RevPAR impulsionado pelo aumento do ARR, com uma tendência de menor crescimento das já elevadas taxas de ocupação. É possível verificar que, até agora, Lisboa tinha vindo a crescer pelo aumento das suas taxas de ocupação e que, em 2018-2019, esta tendência se inverteu, sendo o crescimento do RevPAR, agora, proveniente da maior variação do ARR.

Between 2013 and 2014, Lisbon already had one of the highest occupancy rates comparing to its peers, but with negative values regarding ARR. Since then, there has been a movement towards an increasing in the ARR, with the maintenance of occupancy rates. From the graphics below it is possible to see that until now Lisbon has been growing by occupancy rates and now RevPAR growth is coming from ADR with one of the highest expected growth for 2019.

Movimento do ARR impulsionado pelo aumento do RevPAR





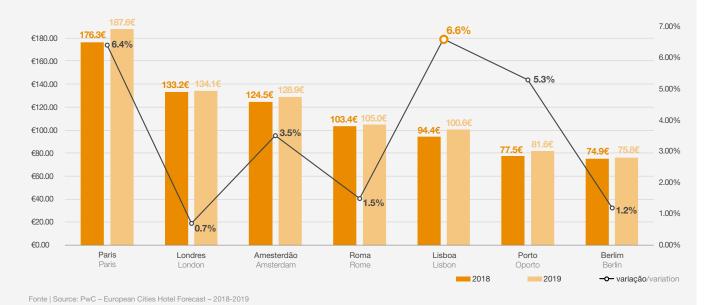


Fonte | Source: PwC - European Cities Hotel Forecast - 2018-2019

De facto, segundo os dados disponíveis para os primeiros nove meses de 2018, o RevPAR de Lisboa já alcançou valores 10,7%, superiores ao previsto pela PwC, para o período de 2018/2019, o que demonstra que Lisboa ainda tem espaço para se expandir, através da diversificação e diferenciação da sua oferta pela qualidade, praticando preços mais elevados e superando os números de 2017.

According to the available data for the first nine months of 2018, RevPAR has already reached values of 10.7%, higher than the values forecasted by PwC for the period between 2018/2019, showing that Lisbon is expanding by the differentiation and quality of its offer, currently practicing higher prices and, consequently, exceeding the 2017 expectations.





10,7%

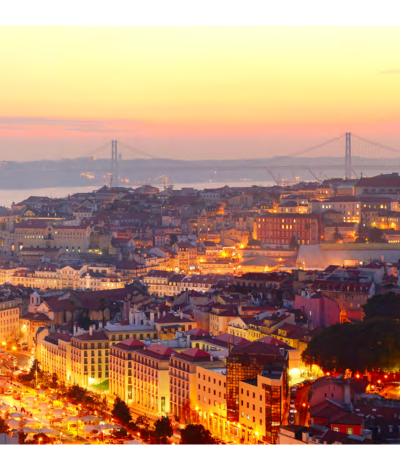
Nos primeiros nove meses de 2018, o RevPAR de Lisboa já alcançou valores de 10,7%, superiores ao previsto pela PwC, para o período de 2018/2019.

For the first nine months of 2018, RevPAR has already reached values of 10.7%, higher than the values forecasted by PwC for the period between 2018/2019.

Performance Lisboa no topo

Performance

Lisbon at the top



O maior reconhecimento de Lisboa reflete-se em vários setores que posicionam a capital como um destino internacionalmente atrativo para investimento e como uma referência no turismo. Este reflete-se no crescimento dos principais indicadores turísticos e no aumento do RevPAR potenciado pelo aumento do preço médio, em 2017 e nos primeiros nove meses de 2018.

Desde 2014 que o setor do turismo em Portugal tem vindo a revelar uma evolução positiva, com o crescimento dos principais indicadores turísticos, nomeadamente o volume de hóspedes e dormidas, o preço médio por quarto (ARR), as receitas por quarto disponível (RevPAR) e as receitas do turismo.

A atribuição do prémio de Melhor Destino Turístico a Portugal pelo World Travel Awards e o de Melhor Destino City-Break a Lisboa, veio reforçar, juntamente com os inúmeros artigos publicados nos media internacionais, a notoriedade que o país e a sua capital têm vindo a conquistar nos últimos anos, permitindo a Portugal diferenciar-se da concorrência. Este reconhecimento reflete-se no crescimento exponencial da procura turística, na crescente diversificação de mercados e segmentos e no aumento da oferta e da qualidade dos serviços prestados.

The greater recognition of Lisbon is being reflected in several sectors, positioning the Portuguese capital on the international map as an attractive destination for investment and as a tourism reference worldwide. This was reflected in the growth of some of the main tourism indicators and in a RevPar increase leveraged by the increase in the average price per room recorded in 2017 and in the first nine months of 2018.

Tourism sector in Portugal has revealed a positive evolution since 2014 as the main tourism indicators have grown, namely the number of guests and overnight stays, the average rate room (ARR), revenue per available room (RevPAR) and tourist revenues.

The award of World's Leading Destination assigned to Portugal by the World Travel Awards and Best City-Break Destination attributed to Lisbon, reinforced, along with several articles published in the international media, the notoriety that the country and its capital have been conquering in the last few years allowing Portugal to differentiate itself against the competition. This recognition reflects the exponential growth of tourism demand, an increasing market and segments diversification, as well as an increase of tourism supply along with the higher quality of the services provided.





Entre 2014 e 2017, os Concept Hotels, em Lisboa, cresceram em taxa de ocupação quase duas vezes mais do que os hotéis de 4 e 5 estrelas.

Relativamente aos *Concept Hotels*, a região de Lisboa registou uma taxa de ocupação de 75,4% em 2017, um aumento de 6,53 pp face a 2016 e de 16,7pp desde 2014. Entre 2014 e 2017, os *Concept Hotels*, em Lisboa, cresceram em taxa de ocupação quase duas vezes mais do que os hotéis de 4 e 5 estrelas, sendo possível verificar que o crescimento do RevPAR é gerado pelo maior aumento da sua ocupação.

No que se refere ao ARR dos *Concept Hotels*, cresceu entre 2014 e 2017, a uma taxa média de 2,8%, tendo tido um aumento de 10,2% de 2016 para 2017. É possível verificar, contudo, que o ARR dos hotéis de 4 e 5 estrelas cresceu a taxas mais elevadas durante o mesmo período de tempo, com os hotéis de 4 estrelas apresentaram um crescimento de 14,7% (83,4€) e os de 5 estrelas um aumento de 13,4% (168,9€) de 2016 para 2017.



Between 2014 and 2017, Concept Hotels' occupancy rates almost doubled comparing to the overall growth of 4 and 5-star hotels.

Regarding Concept Hotels, Lisbon region recorded an occupancy rate of 75.4% in 2017, an increase of 6.53 pp over 2016 and 16.7 pp since 2014. Between 2014 and 2017, occupancy rates almost doubled comparing to the overall growth of 4 and 5-star hotels, demonstrating that RevPAR growth in Conceptual hotels is mainly due to the greater increase in occupancy rates.

The ARR of Concept Hotels has been growing at a compound annual growth rate of 2.8% from 2014 to 2017 presenting a significant increase of 10.2% from 2016 to 2017, despite of the higher growth of 4 and 5-star hotels over the same period, with the undifferentiated 4 and 5-star hotels growing by 14.7% (\in 83.4) and by 13.4% (\in 168.9), respectively, from 2016 to 2017.

Em resultado destes indicadores, o RevPAR dos Concept Hotels cresceu 20,6% de 2016 para 2017, ligeiramente inferior ao crescimento dos hotéis de 4 estrelas no mesmo período (22,4%). No período entre 2014 e 2017, o crescimento global médio não foi tão elevado como o dos hotéis de 4 e 5 estrelas em Lisboa, apesar do valor absoluto observado ter sido sempre o maior, durante os anos em análise.

grew 20.6% between 2016 and 2017, a slightly lower growth compared to the 4-star hotels for the same period (22.4%). Between 2014 and 2017, the compound annual growth rate was not as high as the 4 and 5-star hotels in Lisbon, although the absolute value observed in each year were always the highest among this sample.

As a result of these indicators, the RevPAR of Concept Hotels

Lisboa Cidade

Embora os dados oficiais do Observatório do Turismo de Lisboa sejam representativos do bom desempenho do sector, não são representativos dos valores praticados pelos *Concept Hotels*, que se distinguem pela oferta de um serviço e experiência de elevada qualidade e sofisticação. É importante realçar uma crescente qualificação e profissionalização deste tipo de unidades hoteleiras, especialmente através de um maior padrão de qualidade do serviço, diferenciado e acima da média.

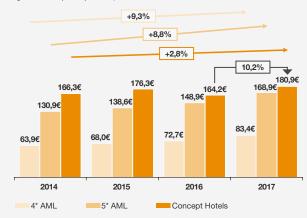
Atualmente, a cidade de Lisboa possui um conjunto de *Concept Hotels* que se distinguem pelo seu posicionamento, conceito e público-alvo que procuram atrair. O seu maior foco está no cliente, proporcionando-lhe um serviço mais personalizado, exclusivo e qualificado, no seio de ambientes e experiências singulares.

City of Lisbon

Even though the official data from the Lisbon Tourism Observatory is representative of the good performance among the sector, it does not represent the prices practiced by Conceptual hotels which can be distinguished by their high quality and sophisticated service and experiences offering. Given this reality, it is important to highlight a growing qualification and professionalization of these hotel units, especially with a differentiated and above-average quality standards.

Currently, the city of Lisbon has a set of Concept Hotels that are distinguished by their positioning, vision and target to which they are focused on. The emphasis is to provide the customer with a tailor-made, qualified and exclusive service in the midst of unique environments and singular experiences.

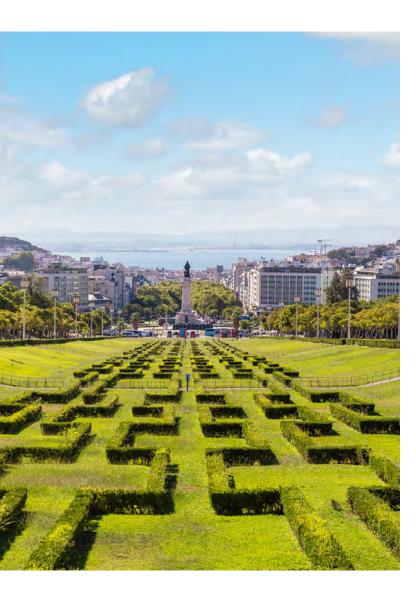
Preço médio por quarto | ARR - 2014-2017



Receita por quarto disponível | RevPAR - 2014-2017



Fonte: ATL - InfoGest | AHP - Hotel Monitor, HIP Charme Monitor



Nas cidades em processo de consolidação, como é o caso de Lisboa, é importante e crucial que a oferta hoteleira seja adaptada, de forma a disponibilizar uma resposta mais eficiente e eficaz a um turista cada vez mais informado e exigente. Este, cada vez mais, valoriza o intangível, por exemplo, um serviço profissional, dedicado e capaz de responder às suas necessidades, reconhecendo o valor agregado que isso representa e estando por isso suscetível a pagar um preço mais elevado. Face a este cenário, os Concept Hotels praticam, tipicamente, preços acima dos de mercado, algo que os hotéis mais tradicionais e indiferenciados têm maior dificuldade em alcançar.

Para provar estes pressupostos, a ESSENTIA fez um exercício, com base numa amostra de 18 Concept Hotels, de 5 estrelas e 14 hotéis, de 4 estrelas, representativos da hotelaria Conceptual na cidade de Lisboa:

In cities in a consolidation process such as Lisbon it is important and crucial that the hotel offering can be adapted to give an efficient and effective response to a more demanding, informed and differentiated tourist. This customer values the intangible, a more professionalized service, more dedicated and able to respond to his requirements, recognizing the value added that this represents and therefore willing to pay a higher price for these services. Concept Hotels usually practice above-average prices, something that the more traditional and undifferentiated hotels have more difficult to achieve.

To prove these assumptions ESSENTIA made an exercise based on a sample of 18, 5-star Concept Hotels, and 14 4-star Concept Hotels, representative of this type of hotels in the city of Lisbon:



Fonte | Source: Booking.com | ESSENTIA analysis

Note: These rates shown correspond to the average of the sample values, data searched on Booking.com, for a double room (capacity for 2 persons), without breakfast and VAT, from "Observatório Turismo de Lisboa".



É possível observar a discrepância entre os valores médios oficiais e os valores apresentados pelas unidades selecionadas na amostra. Esta reflete a diferença entre uma hotelaria indiferenciada, menos profissionalizada e uma hotelaria Conceptual, com um posicionamento superior, caracterizada por um atendimento mais personalizado e ofertas mais qualificadas.

Primeiros nove meses de 2018

Nos primeiros nove meses de 2018 houve um decréscimo de 0,26% na taxa de ocupação em relação ao mesmo período do ano anterior. Os hotéis de 5 estrelas registaram um decréscimo de 2,6%, totalizando uma taxa de ocupação de 71,41%. Os hotéis de 4 estrelas apresentaram uma tendência positiva, apesar deste aumento ser pouco significativo de 0,11%, totalizando uma taxa de ocupação de 84,83% até setembro de 2018. Apesar disso, Lisboa deverá continuar a registar taxas de ocupação bastante elevadas, face à Europa, com uma ocupação de 78,8% prevista para a cidade de Lisboa em 2019, de acordo com as previsões da PwC para 2018-2019.

No que respeita ao ARR, a cidade de Lisboa registou, no mesmo período, um aumento de 11,2%, totalizando um preço médio por quarto de 110,62€. Os hotéis de 4 estrelas apresentaram um crescimento de 10,9% (93,61€) e os de 5 estrelas um aumento de 9,7% (175,84€). Como consequência deste crescimento do ARR, verificou-se nestes primeiros nove meses de 2018, um aumento de 10,7% do RevPar (91,64€). Os hotéis de 4 estrelas registaram um maior crescimento com um aumento de 10,7% (80,72€) e os de 5 estrelas um aumento de 6,7% (127,69€).

Estes indicadores confirmam uma performance global muito positiva da hotelaria em Lisboa, em 2017, com o crescimento do ARR a constituir o principal motor de crescimento da receita por quarto disponível, uma tendência, até agora pouco comum face ao histórico dos indicadores turísticos da cidade, que faziam crescer o RevPAR por taxa de ocupação.

Given this scenario, it is possible to observe the mismatch between the official values of undifferentiated hospitality and the values from the sample of these selected units. This discrepancy reflects the difference between a most likely undifferentiated, less professionalized hospitality and the Concept Hotels, characterized by a more personalized and qualified service.

Performance in the first nine months of 2018

In the first nine months of 2018 there was a decrease of 0.26% in the occupation rates, when compared to the same period from the last year. The 5-star hotels decreased 2.6%, totalizing an occupancy rate of 71.41%. In turn, 4-star occupancy rates grew, although with a slight increase of 0.11%, with an occupancy rate of 84.83% until September 2018. Nevertheless, Lisbon should continue to register very high occupancy rates compared with other European cities, with occupancy rates of 78.8% expected for Lisbon in 2019, according to the PwC's European Cities Hotels Forecast for 2018-2019.

Regarding the ARR, the city of Lisbon registered an increase of 11.2% over the same period, with an average price per room of 110.62€. The 4-star hotels showed a growth of 10.9% (93.61€) and those of 5-stars an increase of 9.7% (175.84 €). As a consequence of ARR growth, RevPar increased 10.7% (to 91.64€) in the first nine months of 2018. The 4-star hotels recorded the highest growth with a 10.7% increase (80.72€) and the 5-star increased 6.7% (to 127.69€).

These indicators confirm a very positive overall performance of the Lisbon hotels in 2017, with the ARR growth as the main driving force of the RevPar increase, an unusual trend taking into account Lisbon's historical tourism indicators that, until now, made RevPAR grew by occupation rates.

Lisboa no topo | Lisbon at the top

Principais razões The main reasons why



Investimento imobiliário Investment in Real Estate

A maturação de alguns dos principais mercados europeus, redirecionou os investidores para cidades mais pequenas e dinâmicas, como é o caso de Lisboa.

Perspetivas de melhores retornos de investimento.

Mercado ainda relativamente barato.

A aposta na requalificação e reabilitação urbana da cidade.

The peaking of some major European markets has redirected investors' attention to smaller and more dynamic cities, such as Lisbon.

Good and safe returns prospects from investment.

A still relatively cheap market comparing to other cities.

Bet on the city's urban rehabilitation.

Reconhecimento Recognition

Uma cidade moderna e cosmopolita.

Riqueza e identidade cultural com reconhecida oferta gastronómica.

Vencedora de vários prémios, o que elevou a sua exposição a nível internacional.

Qualidade de vida a um baixo custo, associada a um clima ameno com excelente nível de segurança (Global Peace Index, Portugal 4° em 2018).

A modern and cosmopolitan city.

Natural wealth and cultural identity with a recognized gastronomy.

Winner of several awards which elevates the city exposure to an international level.

Relatively low cost of living, associated with a pleasant weather and excellent levels of security (Global Peace Index, Portugal – 4th in 2018).

Economia Economy

Período estável de crescimento económico.

Bons exemplos de deslocalização de serviços para Lisboa.

Qualidade e qualificações da força de trabalho.

O setor do Turismo é crítico para o emprego.

Stable period of economic growth.

Good examples of business process outsourcing to Lisbon.

Quality and qualifications of the labor force.

Tourism sector is critical to employment.

Turismo Tourism

Crescimento dos indicadores turísticos e boas perspetivas futuras.

Aumento sustentado do número de turistas.

Diversificação da oferta, adaptada aos diferentes mercados e segmentos.

Adaptação às necessidades globais emergentes como é o caso das soluções de co-working e co-living, associadas às crescentes exigências no que diz respeito à velocidade e disponibilidade da tecnologia.

Growth of all key tourism indicators and great future perspectives.

Sustainable increase in the number of tourist flows.

Diversified and qualified offering, adapted to different markets and segments.

Adaptation to global emerging needs such as the co-working and co-living facilities, aligned with growing requirements regarding technology speediness and availability.

Investimento

A emergência de soluções alternativas

The emergence of alternative solutions



A necessidade de investimento em opções que permitam aos líderes salvaguardar os seus retornos, começa a ser uma tendência neste setor, ao mesmo tempo que se observa uma crescente aposta em propriedades secundárias, com um risco operacional associado.

A necessidade de obtenção de retornos está a empurrar o setor para soluções alternativas, ou de nicho, que atualmente capturam maior atenção, devido à mudança na demografia, levando o setor a mover-se na direção de ativos operacionais e propriedade enquanto serviço, o que impulsionou o investimento em projetos mais personalizados e direcionados. Prova disso é que a hotelaria indiferenciada se encontra em 13º lugar nas perspetivas setoriais de investimento e desenvolvimento para 2019, contudo, se olharmos para as preferências ao nível dos nichos de mercado, os hotéis aparecem em segundo lugar.

Esta discrepância pode justificar-se pela aposta do setor imobiliário numa solução já conhecida, mas agora formulada com base em vetores distintos e singulares, vocacionada para as novas exigências do mercado, associada, por isso, ao referido risco operacional e baseada na oferta da propriedade enquanto serviço, serviço este diferenciado e qualificado, o que pode culminar num maior retorno para os investidores.

The need to invest in options that allow business leaders to safeguard their returns is becoming a trend in this sector, while there is an increasing bias to invest in secondary property with higher operational risk associated.

The desire to secure revenues is pushing the industry into alternative or niche solutions that currently are capturing more attention given the changing in demographics, which prompted the industry to move towards operational assets and property as a service and boosted the investment into a more personalized and targeted market. Proof of this is that undifferentiated hotel industry is in 13th place in global sector investment and development outlook for 2019, but if we look at the niche market preferences, hotels come in 2nd place.

This discrepancy can be justified by the bet on a reliable real estate solution, but now formulated on the basis of distinctive and unique vectors, associated with operational risk, at the same time that is based on the offer of a property as a service, source of easier captured returns.

Associado às tendências de investimento surgem questões relativas à relevância das cidades onde estes são realizados, sendo que a principal tendência, para 2019, é a de investir em cidades maiores e mais consolidadas, combinadas com novos potenciais mercados, que apresentem oportunidades atraentes de investimento, como é o caso de Lisboa. De facto, os investidores estão a procurar cidades de menor dimensão, mas com maior dinamismo, devido ao pico de maturação previsto para alguns dos principais mercados típicos europeus. Esta tendência converteu-se numa oportunidade para Lisboa, que subiu do 11º lugar para a 1ª posição do *ranking* das melhores cidades para investir, o que se deverá refletir num aumento esperado no investimento e desenvolvimento, bem como, nas rendas e nos retornos de investimento.

66

Na edição de 2015 do estudo da PwC "Emerging Trends", apenas 28% dos líderes empresariais do Setor Imobiliário consideravam investir em soluções alternativas, no entanto, em 2017, quase 60% estão já a investir em soluções alternativas e 66% querem mesmo aumentar os seus portfólios.

Esta transformação das preferências de investimento, face às do ano passado mostra claramente uma alteração em direção a um novo ciclo de investimentos em soluções alternativas, das quais se destacam as residências para estudantes, os hotéis direcionados para nichos e as soluções de *co-working*.

Associated with these investment trends, some questions arise regarding the relevance of the cities where these investments can take place, and the main trend for 2019 is to invest in larger and more consolidated cities, combined with new joiners that present more attractive investment opportunities, which is the case of Lisbon and Helsinki. The investors attention is shifting to smaller and more dynamic cities such as Lisbon due to the predicted peaking of some of the major European markets and this has become an opportunity for Lisbon to climb from 11th place to the top position. In fact, Lisbon is now first regarding the outlook for the overall prospects for 2019, an increase of 11 positions when compared with the previous year, with an expected increase in investment and development, as well as, rents and capital values.



According to the 2015 edition of the "European Cities Hotels Forecast of PwC for 2018-2019", only 28% of the Property Industry business leaders considered investing in alternatives, however, in 2017, almost 60% are already investing and 66% want to increase their portfolios.

This investment preferences redirection from last year clearly shows a change towards a new cycle of investments in alternative solutions, from which student housing, niche hotels and co-working solutions stand out.





Esta mudança de paradigma traduz as necessidades emergentes de um consumidor cada vez mais atento às tendências de mercado, exigente quanto à qualidade do produto/serviço que consome e apto a vivenciar novas experiências, bem como pagar um preço mais elevado pelo usufruto das mesmas. Tendo por base esta realidade, o setor foi obrigado a acompanhar este movimento e a oferecer soluções como os *Concept Hotels*, que proporcionam aos hóspedes uma experiência customizada e de excelência.

As instalações de logística, de armazenamento e as residências alugadas a particulares, foram os tipos de investimentos mais referidos no ano passado, contudo apenas as instalações de logística permaneceram no topo das perspetivas para 2019. No próximo ano, os imóveis e residências alternativas dominam as preferências de investimento, com um novo tipo no topo da lista, as habitações partilhadas, porém, as habitações para estudantes dominam as preferências futuras e de nicho.

A maior necessidade de investir em novas opções, que permitam ao Setor Imobiliário obter retornos mais seguros, começam a ser uma tendência, pois os gestores acreditam que este ciclo tardio ainda se pode manter por mais algum tempo e a oferta e procura, ao nível dos inquilinos, permanecem globalmente equilibradas.

Os investidores estão agora a redirecionar as suas atenções para um tipo de propriedades ditas secundárias, com um risco operacional associado, ao mesmo tempo que anseiam obter melhores retornos, existindo um conjunto de fatores que estão a influenciar as suas estratégias no curto prazo, tais como os arrendamentos de curta duração, arrendamentos mais flexíveis e uma oferta de soluções tecnológicas nos seus imóveis.

This paradigm shift reflects the emerging needs of an increasingly aware and more demanding consumer that is willing to involve himself in new and customized experiences and pay a higher price for it. Given this reality, the sector was forced to keep track of this movement and offer solutions such as the Concept Hotels, which provide guests with a tailor-made experience.

Logistics facilities, self – storage facilities and private rented residential were the most usual kinds of investment options highlighted last year but only logistics facilities remained on the top of the sector prospects for 2019. For the following year, alternative real estate and residential dominate the sector preferences, according to the survey respondents, with a new kind of investment preference at the top of the list – co-living – while student housing dominates the preferences of the niche sectors and of the investors future wish list.

The need to invest in new options that allow the Property Industry business leaders to collect safe returns begins to be an industry trend, since they believe that this late-cycle can still be felt for some time and the supply and demand at the occupier level remain balanced, in general, for now.

At the same time, they are moving to secondary property with an operational risk associated but eager to collect profitable returns, existing a number of factors that are influencing shortterm strategies, such as short-term leases, more flexible leases and an offer of technology solutions on their properties.

Preferências de investimento para 2019

Investment preferences for 2019

Sector preferences	Previous Rank	Investment prospects*	Development prospects*
1. Co-living	-	4.40	4.25
2. Logistics facilities	1	4.34	4.24
3. Retirement/assisted living	5	4.34	4.22
4. Flexible/serviced offices*	7	4.29	4.12
5. Data centres	10	4.36	4.11
6. Student housing	4	4.21	4.08
7. Private renting residential	3	4.19	4.07
8. Serviced apartments	9	4.21	4.05
9. Housebuilding for sale	6	4.00	3.96
10. Social housing	15	4.04	3.95
11. Healthcare	8	4.14	3.93
12. Affordable housing	12	4.03	3.92
13. Hotels	13	4.02	3.85
14. Science parks	19	3.93	3.78
15. Industrial/warehouse	11	3.90	3.76
16. Self-storage facilities	2	3.57	3.74
17. Central city officies	14	3.83	3.61
18. Parking	17	3.64	3.46
19. Business Parks	21	3.47	3.22
20. High street shops	16	3.34	3.08
21. Suburban offices	22	3.23	3.04
22. City centre shopping centres	18	3.16	2.78
23. Retail Parks	20	3.16	2.78
24. Out-of-town shopping centres	23	2.75	2.45

Niche sectors preferences*
1. Student housing
2. Hotels
3. Co-working/ flexible offices
4. Retirement/assinting living
5. Serviced apartmetns
6. Healthcare
7. Social housing
8- Co-living
9. Data centres
10. Self-storage facilities

^{*} Scale from 1 to 5

^{*} Named Shared/serviced offices last year

^{*} This referes to Niche sectors being considered for 2019, in % of the respondents, according to their preferences

Perspetivas futuras

Principais desafios para Lisboa

Future Outlook

Key challenges for Lisbon



Como consequência da consolidação de Lisboa, como um destino competitivo e atrativo, sustentada pelo bom desempenho de indicadores-chave e pelo aumento da procura, a oferta hoteleira tem vindo a registar um aumento significativo interessante, sendo que nos últimos cinco anos a Área Metropolitana de Lisboa registou um aumento de 22% no número de estabelecimentos hoteleiros, totalizando atualmente 2.751 hotéis, 27.266 quartos e 57.231 camas.

Esta é uma tendência contínua, uma vez que estão em *pipeline* mais de 30 hotéis para a cidade de Lisboa, até 2020, adicionando cerca de 3.100 novos quartos à oferta atual. Atentando estes novos projetos, 80% destes correspondem a hotéis de quatro e cinco estrelas, com as marcas nacionais a capturaram 75% da oferta total em pipeline.

O mercado hoteleiro tem vindo a repensar Lisboa e a reinventar-se a si mesmo com base nas necessidades e expectativas dos hóspedes, revelando uma maior flexibilidade e uma notável capacidade de adaptação a novos produtos e conceitos, bem como a novos modelos de negócio.

As a consequence of Lisbon consolidation as a competitive and attractive destination, supported by the performance of key indicators and increasing demand, the total room supply has registered an interesting increase. In the last five years, the Lisbon Metropolitan Area registered an increase of 22% in the number of hotel establishments, currently counting 2,751 hotels, 27,266 rooms and 57,231 beds.

This is an ongoing tendency, as more than 30 hotels are in pipeline for the city of Lisbon until 2020, adding about 3.100 new rooms to the total supply. Within this sample, 80% of the projects in pipeline are 4 and 5-star hotels, and the national brand captured 75% of the total supply in pipeline.

The hospitality sector has been reshaping Lisbon and redesigning itself based on customers' needs and expectations, showing greater flexibility and adaptability to new products and concepts, as well as business models.

A atual conjuntura e a própria consolidação do setor, permitem convergir para novos modelos e conceitos hoteleiros, como por exemplo, para soluções de co-living e co-working ou hotéis como centros de entretenimento, caracterizados por espaços mais flexíveis, enquadrados nas tendências emergentes da hotelaria, a nível global.

Por outro lado, a procura por um serviço mais personalizado e de excelência, é um dos aspetos mais valorizados pelos hóspedes, ou que apenas uma hotelaria mais qualificada e profissionalizada, bem como um atendimento personalizado, são capazes de proporcionar, suportada pelo número médio de quartos de um hotel. Lisboa apresenta um número médio de 99 quartos por hotel, sendo que, cerca de 25% do total da oferta corresponde a unidades com 50 a 100 quartos.

Ainda no contexto da oferta hoteleira, as tendências de mercado apontam para que a futura oferta possa passar por uma aposta em novos conceitos de *mixed use*, criação de espaços que incorporem uma maior leque de experiências e possam ser adaptáveis a diferentes realidades e contextos.

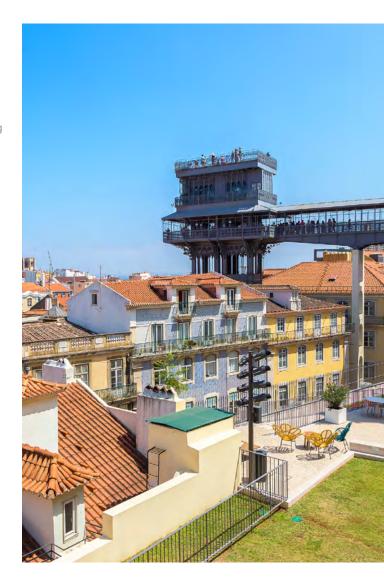
O conceito de um hotel proporcionar uma experiência singular já é um cenário indispensável no seio da hotelaria mais qualificada e profissionalizada, assumindo assim um (ainda maior) compromisso para com a prestação de um serviço de excelência e com foco no cliente. Esta tendência está em consonância com a emergente oferta emergente de *Concept Hotels*, no qual um serviço personalizado, experiências únicas e ambientes sofisticados são as principais premissas deste tipo de oferta particular e especializada.

The current situation and the consolidation of the sector allow converging to new models and hotel concepts, such as the co-living and co-working solutions or hotels as entertainment centers, characterized by more flexible spaces, framed in the emerging trends of the global hospitality industry.

On the other hand, a personalized service of excellence is one of the most valued aspects by the guests, and this is something that only a more qualified and professionalized hospitality is able to provide, supported by the average number of rooms in a hotel. Lisbon has an average number of 99 rooms per hotel, with a quarter of the total of the offer corresponding to units with 50 up to 100 rooms.

Besides, based on the market trends and guests' expectations, the future of the hotel market lies on taking the concept of 'mixed use' to another level, creating spaces that incorporate a multitude of experiences and that are adaptable to different realities and contexts.

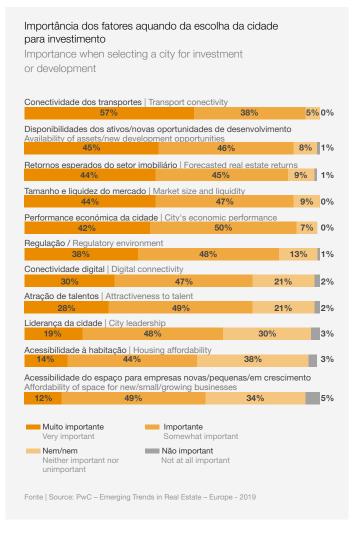
The Concept of a hotel that provides an unique experience is already an ongoing reality within the most qualified and professionalized hotel industry, which assumes a commitment to a customer focus' service offer. This trend is in line with the emerging Concept Hotels offering, where personalized service, unique experiences and sophisticated environments are the main premises of this type of particular and specialized offer.



O número estimado de futuras unidades hoteleiras na cidade de Lisboa, deverá representar assim, não só o aparecimento de novos conceitos e modelos hoteleiros, mas também um aumento significativo da capacidade de receção e alojamento de turistas. Contudo, o crescimento acentuado do número de hóspedes, e consequentemente, no número de turistas em Lisboa, poderão desencadear novos desafios para a gestão do turismo no destino e da sua sustentabilidade turística, alguns dos quais Lisboa já começa a deparar-se.

Ao selecionar uma cidade para investimento ou desenvolvimento, os gestores elegeram a conectividade de transportes como a sua primeira prioridade, seguida pela disponibilidade de ativos ou novas oportunidades de desenvolvimento, bem como os melhores retornos estimados, pelo tamanho do mercado e pela sua liquidez.

A acessibilidade e a mobilidade são alguns dos desafios do planeamento futuro da cidade de Lisboa. Nos últimos anos, Lisboa tem vindo a demonstrar uma melhor conectividade aérea (em 2017, os voos internacionais de passageiros para Lisboa cresceram 19,6%), no entanto, a expansão do turismo na cidade pode ser limitada pela falta de capacidade de crescimento dos aeroportos. Isto significa que a principal preocupação para Lisboa deve passar pela melhoria da mobilidade, assegurando que a atual estrutura aeroportuária e portuária não restringe o crescimento estimado do turismo, no futuro, o que poderá significar a aceleração da entrada em funcionamento do novo aeroporto "Lisboa - Montijo".



The estimated number of future hotel units in the city of Lisbon will represent not only the emergence of new concepts and hotel models, but also a significant increase in the capacity of reception and accommodation of tourists. However, a strong growth in the number of guests and consequently the number of tourists in Lisbon might trigger new challenges for the management of the destination and its sustainability, some of which the city is already facing.

When selecting a city for investment or development, Real Estate business leaders have chosen transport connectivity as their first priority, followed by the availability of assets or new development opportunities as well as the forecasted real estate returns enhanced by the market size and liquidity.

Addressing this concern, accessibility and mobility are some of the city planning challenges for the near future. Over the past recent years, Lisbon has demonstrated better air connectivity (in 2017, international passengers' flights to Lisbon grew by 19.6%) however, the city tourism expansion might be constrained by some lack of airport growth capacity. This means that a main concern for Lisbon should be the city's mobility improvement, by ensuring that the current airport and port structure do not constrain the growth of tourism in the future, and this could mean the speed-up entry into course of the new "Lisbon – Montijo" airport.



O conhecimento e compreensão do atual momento, vivido pelo turismo na cidade de Lisboa, poderão levar a um planeamento urbano mais organizado, o que implicará uma adaptação dos serviços públicos e das infraestruturas, para garantir a capacidade de resposta a este maior fluxo estimado de turistas.



Moreover, the knowledge and understanding of the actual moment experienced by the city will lead to a more organized city planning, which implies that public services and infrastructures must be adapted to a greater capacity of response.

Para além disso, o planeamento da cidade deve conseguir suportar a expansão dos fluxos turísticos para outras áreas da região de Lisboa, promovendo novas atrações nas periferias e em outras áreas da cidade, e, consequentemente, promover um descongestionamento do centro histórico. Otimizar a operação das atrações turísticas e monetizar os produtos turísticos da cidade através da diversificação e qualificação da oferta de alojamento turística poderá permitir, à cidade de Lisboa, ser capaz de acolher um número crescente de turistas, oferecendo-lhes uma experiência organizada, atempada e eficiente.

Estes são alguns dos desafios ao nível da gestão, inerentes ao crescimento recorde do turismo, que deverão ser tidos em consideração por todos os stakeholders ao pensar Lisboa, para que esta continue a ser um destino atrativo e competitivo e se possa manter no topo das preferências e perspetivas de investimento e de turismo para o futuro.

Furthermore, the city planning must bear the expansion of tourism flows to other Lisbon areas by promoting new attractions in the outskirts areas of the city, and consequently, enhancing a debottlenecking of the historical center of the city. In addition, optimizing the operation of tourism attractions and monetizing the city's tourism products, through the diversification and qualification of the tourist accommodation offer, will enable the city to become capable of receiving larger amounts of tourists as well as offering them a more organized, attempted and efficient experience.

These are some challenges inherent to the management of this record tourism growth which Lisbon must have the ability to cope with, in order to remain an attractive destination and at the top of investment prospects for the future.



PwC

As firmas da PwC colaboram com organizações e pessoas na criação do valor que procuram. A PwC, uma network constituída por frmas independentes entre si, está presente em 158 países e conta com mais de 250.000 colaboradores que partilham o objetivo de prestar serviços de qualidade em auditoria, consultoria e fscalidade. A PwC em Portugal, Angola e Cabo Verde, conta com 37 partners, dos quais 23 no escritório de Lisboa, 11 no Porto e 3 em Luanda, tendo 1.466 colaboradores permanentes distribuídos pelos escritórios de Lisboa, Porto, Luanda e Praia.

PwC frms help organisations and individuals create the value they're looking For. We're a network of frms in 158 countries with more than 250,000 people who are committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. PwC in Portugal, Angola and Cape Verde together has 1.446 staff, including 37 partners, of which 23 are in Lisbon, 11 in Oporto and 3 in Luanda.

Palácio Sottomayor Rua Sousa Martins, 1 - 2° Esq. 1069-316 Lisboa, Portugal marketing.pwc@pt.pwc.com

www.pwc.pt

ESSENTIA

A ESSENTIA, é uma empresa de consultoria e de gestão de projeto nas áreas da Reabilitação Urbana, do Imobiliário de Nicho, da Hotelaria e Turismo Sustentável, bem como do Território de Redes de Cultura e de Lazer. Nasceu em 1996 e conta com uma equipa multidisciplinar que coordena vários projetos turísticos e imobiliários. Assumindo um compromisso com a preservação da identidade de cada projeto e garantindo a sua sustentabilidade, a ESSENTIA oferece um conjunto de serviços especializados, aplicando metodologias inovadoras de gestão de projeto, que contribuem para a rentabilização e valorização dos projetos e do património.

ESSENTIA is a consulting and project management company specialising in Urban Rehabilitation, Niche Real Estate, Sustainable Hospitality and Tourism, as well as Culture and Leisure Networks. Founded in 1996, ESSENTIA has a multidisciplinary team which coordinates several touristic and real estate projects. With a commitment to preserving the specific identity of each project and ensuring its sustainability, ESSENTIA provides a range of specialised and innovative project management services that enhance the profitability of projects while protecting their historical, cultural and architectural heritage.

Rua Fradesso da Silveira, 8 - 2° B 1300-609 Lisboa Portugal geral@essentia.pt

www.essentia.pt

Copyright © 2017 - 2018 Essentia Desenvolvimento e Gestão de Projetos. Todos os direitos reservados. Para mais informações consulte www.essentia.pt. Copyright © 2017 - 2018 Essentia Desenvolvimento e Gestão de Projetos. All rights reserved. For more information see www.essentia.pt.

Neste documento, PwC refere-se a PricewaterhouseCoopers /AG - Assessoria de Gestão, Lda., que pertence à rede de entidades que são membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente. Este documento é de natureza geral e meramente informativa, não se destinando a qualquer entidade ou situação particular, e não substitui aconselhamento profissional adequado ao caso concreto.

In this communication, PwC refers to PricewaterhouseCoopers /AG - Assessoria de Gestão, Lda., which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity. This communication is of an informative nature and intended for general purposes only. It does not address any particular person or entity nor does it relate to any specific situation or circumstance.